



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
CLÍNICA OXIGEN MEDICAL NETWORK

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

LUZ MARISOL FLORES FLORES
DAVID IVANNY QUISPE QUICOHUAMAN
SILVIA PATRICIA NECIOSUP DELGADO
IVAN CARLOS AGUILAR MARIN

LIMA-PERÚ

2025

ASESOR

MG. JOSÉ ALEJANDRO JOSAN AGUILAR

JURADO DE TESIS

Mg. JOSE LUIS GARCIA SAAVEDRA

PRESIDENTE

Dr. FIDEL VICTOR MANUEL SANTAMARIA CRUZ

VOCAL

Mg. DANITZA ANDREA LOPEZ MARTINEZ

SECRETARIO (A)

DEDICATORIA LUZ MARISOL FLORES FLORES

A mis padres, por inculcarme valores fundamentales y enseñarme que el verdadero secreto del éxito radica en la perseverancia y la disciplina. A mi hermana, María Flores, por su apoyo incondicional en todo momento. A mi querida Kirita, por su amor infinito y por estar a mi lado siempre. A mis docentes de Centrum y Cayetano, por sus enseñanzas, guía e inspiración. Y, sobre todo, a Dios, por brindarme la fortaleza y permitir alcanzar esta etapa final en este importante logro de mi vida.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco profundamente a mis padres por inculcarme valores sólidos y ser mi fuente de inspiración, a mi hermana por su apoyo incondicional, a nuestro asesor por su guía, enseñanzas y motivación, que fueron clave para la realización de este proyecto. Extiendo mi gratitud a mi equipo de trabajo en esta tesis, por su paciencia y contribución valiosa, a mis amigos por su motivación constante, y a Dios por la fortaleza y las bendiciones que me permitieron alcanzar este importante logro de mi carrera profesional.

DEDICATORIA DAVID IVANNY QUISPE QUICOHUAMAN

A Sanny, por su paciencia y apoyo incondicional. A Rafaela y Ricardo, por demostrarme que siempre sobran motivos para ser mejor cada día. A Alicia y David, por educarme con tanto amor y disciplina. A Shaila y Joaquín, por sus consejos y su infinito amor fraternal. A mi familia, gracias por todo.

AGRADECIMIENTOS.

Al Ing. Ángel Vargas Pacheco, por brindarme la oportunidad de crecer y desarrollarme en una empresa que, pese a las adversidades del entorno, logró salir adelante gracias a su sabia dirección. Su liderazgo ha permitido que la organización se consolide como un referente destacado en la industria médica y en la excelencia en salud en Cusco.

DEDICATORIA SILVIA PATRICIA NECIOSUP DELGADO

A mi esposo e hijos, por su amor, compañía e incansable motivación; a mis profesores del MBA por sus enseñanzas y dedicación; a mi asesor por su confianza y apoyo durante todo este proyecto; a los integrantes de mi equipo por su paciencia e incansable esfuerzo; y finalmente a Dios por permitirme seguir siempre adelante.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi familia, a los miembros del grupo y a nuestro asesor: gracias por su soporte, ánimo, correcciones y confianza para culminar el MBA y este proyecto.

DEDICATORIA IVAN CARLOS AGUILAR MARÍN

A mi esposa por haberme impulsado a realizar y acompañarme durante este MBA; a mis hijos por su tolerancia y apoyo durante fines de semana, noches y feriados que se dedicaron a este MBA; a los profesores que nos dieron más conocimientos y permitieron que estos se consolidaran, para poder aplicarlos en nuestro entorno; y a mis compañeros de este grupo que, a pesar de la lejanía y las diferencias, logramos llegar hasta el final con mucho orgullo y satisfacción.

AGRADECIMIENTOS.

A todos aquellos que nos acompañaron en este camino, a mi familia, a los integrantes del grupo, a nuestros profesores y a Dios: gracias por acompañarme, enseñarme, y tener confianza en este proyecto.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis Autofinanciada



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
CLÍNICA OXIGEN MEDICAL NETWORK

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

LUZ MARISOL FLORES FLORES
DAVID IVANNY QUISPE QUICOHUAMAN
SILVIA PATRICIA NECIOSUP DELGADO
IVAN CARLOS AGUILAR MARIN



Informe estándar

Informe en inglés no disponible

14% Similitud

estándar

Fuentes

Mostrar las fuentes solapadas

1 Internet

core.ac.uk

43 páginas de texto

100% PDF

2 Internet

repositorio.upch.edu.pe

64 páginas de texto

100% PDF

3 Internet

tesis.pucp.edu.pe

45 páginas de texto

81% PDF

4 Trabajos del estudio

Pontificia Universidad Católica

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	
Abstract	
CAPÍTULO I: El Proceso Estratégico: Una visión general	1
1.1 Situación General de la Clínica O2	5
1.2 Situación General.....	5
CAPÍTULO II: Antecedentes, Visión, misión, valores y código de ética	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Declaración de la visión.....	10
2.3 Declaración de la misión	11
2.4 Declaración del propósito	12
2.5 Valores o principios del accionar	12
2.6 Código de ética y conducta.....	13
CAPÍTULO III: Evaluación externa	16
3.1 Análisis del entorno – PESTE	16
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	16
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	21
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	27
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	39
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	43
3.3 Población objetivo	44
3.4 La Organización y sus Competidores.....	45
3.4.1 Poder de la organización con los proveedores.....	46

3.4.2 Poder de negociación de los compradores	47
3.4.3 Amenaza de los sustitutos	48
3.4.4 Amenaza de los entrantes.....	49
3.4.5 Rivalidad de los competidores	51
3.5 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	53
CAPÍTULO IV: Evaluación Interna	58
4.1 Análisis interno AMOFHIT.....	58
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2 Marketing, ventas e investigación de mercado (M).....	65
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O).....	66
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	70
4.1.5 Recursos Humanos y Cultura (H)	83
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	85
4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	86
4.2 Matriz de Evaluación del análisis Interno (MEFI)	87
CAPÍTULO V: Objetivos de Largo Plazo	89
5.1 Objetivos de largo plazo (OLP).....	89
5.1.1 Objetivo a largo plazo 1 (OLP 1)	90
5.1.2 Objetivo a largo plazo 2 (OLP 2)	90
5.1.3 Objetivo a largo plazo 3 (OLP 3)	91
5.1.4 Objetivo a largo plazo 4 (OLP 4)	91
5.1.5 Objetivo a largo plazo 5 (OLP 5)	92
CAPÍTULO VI: El Proceso Estratégico	93
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)	93

6.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	98
6.3	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)	102
6.4	Matriz Interna Externa (MIE).....	106
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	108
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	110
6.7	Matriz de Estrategias versus objetivos de Largo Plazo	113
6.8	Matriz de Prueba Estratégica o Matriz de Rumelt (MR).....	115
6.9	Matriz de Ética. (ME).....	116
	CAPÍTULO VII: Implementación estratégica	118
7.1	Objetivos a corto plazo (OCP).....	118
7.2	Recursos asignados a los OCP.....	123
7.3	Políticas de cada estrategia	126
7.4	Estructura de la organización.....	130
7.5	Carta de Servicios Propuestos	135
7.5.1	Paquete Mal de altura	136
7.5.2	Paquete Diarrea del Viajero.....	137
	CAPÍTULO VIII: Evaluación Estratégica	139
8.1	Las perspectivas de control.....	139
8.1.1	Aprendizaje interno	140
8.1.2	Clientes	141
8.1.3	Procesos	141
8.1.4	Finanzas	142
8.2	Mapa estratégico para la organización	142
8.3	El Tablero de Control Balanceado BSC	146

8.4	Resultados financieros	149
CAPÍTULO IX: Competitividad del sector		154
9.1	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización	154
9.2	Análisis Competitivo de la Organización	157
9.3	Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres	162
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres..	164
CAPÍTULO X: Conclusiones y recomendaciones.....		166
10.1	Conclusiones del Plan Estratégico.....	166
10.2	Recomendaciones Finales del Plan Estratégico.....	170
10.3	Futuro de la organización	172
REFERENCIAS		173

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de evaluación de factores externos claves (MEFE)</i>	43
Tabla 2 <i>Matriz perfil competidores de la Clínica O2 (MPC)</i>	55
Tabla 3 <i>Matriz de evolución de Factores Internos (MEFI)</i>	88
Tabla 4 <i>Matriz FODA</i>	97
Tabla 5 <i>Matriz PEYEA Clínica O2</i>	100
Tabla 6 <i>Porcentaje de ventas de los servicios de la Clínica O2</i>	104
Tabla 7 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	112
Tabla 8 <i>Estrategias retenidas para Clínica O2</i>	112
Tabla 9 <i>Matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo (MEOLP)</i>	113
Tabla 10 <i>Matriz de Prueba Estratégica o Matriz de Rumelt (MR)</i>	116
Tabla 11 <i>Matriz Ética de la Clínica O2 (ME)</i>	117
Tabla 12 <i>OLP1 con sus OCP</i>	119
Tabla 13 <i>OLP2 con sus OCP</i>	120
Tabla 14 <i>OLP3 con sus OCP</i>	121
Tabla 15 <i>OLP4 con sus OCP</i>	122
Tabla 16 <i>OLP5 con sus OCP</i>	123
Tabla 17 <i>OLP1 con sus recursos asignados a su OCP</i>	124
Tabla 18 <i>OLP2 con sus recursos asignados a su OCP</i>	124
Tabla 19 <i>OLP3 con sus recursos asignados a su OCP</i>	125
Tabla 20 <i>OLP4 con sus recursos asignados a su OCP</i>	125
Tabla 21 <i>OLP5 con sus recursos asignados a su OCP</i>	126
Tabla 22 <i>Matriz de políticas versus estrategias retenidas de la Clínica O2</i>	129
Tabla 23 <i>Perspectivas y OCP alineados</i>	140
Tabla 24 <i>Balanced Score Card (BSC)</i>	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>El modelo secuencial del proceso estratégico</i>	2
Figura 2 <i>Arribos a establecimientos de Hospedajes a la ciudad del Cusco</i>	26
Figura 3 <i>Factores externos claves del mercado</i>	44
Figura 4 <i>Estado financiero de la clínica O2 2019 -2024</i>	73
Figura 5 <i>Estado financiero de activos de la Clínica O2 2019 -2024</i>	79
Figura 6 <i>Estado financiero de pasivos de la Clínica O2 2019 -2024</i>	80
Figura 7 <i>Flujo de caja libre sin aplicar el presente proceso estratégico- Clínica O2</i>	83
Figura 8 <i>Matriz PEYEA en el plano cartesiano de la Clínica O2</i>	101
Figura 9 <i>Matriz de Boston Consulting Group de la Clínica O2 (MBCG)</i>	106
Figura 10 <i>Matriz Interna-Externa (MIE)</i>	108
Figura 11 <i>Matriz de la Gran Estrategia para la Clínica O2 (MGE)</i>	110
Figura 12 <i>Estructura organizacional de la Clínica O2</i>	134
Figura 13 <i>Presupuesto de nuevo personal</i>	135
Figura 14 <i>Mapa estratégico Clínica O2</i>	145
Figura 15 <i>Venta proyectada de paquetes preventivos Clínica O2</i>	149
Figura 16 <i>Flujo de caja con planeamiento estratégico Clínica O2 2025 – 2029</i>	150
Figura 17 <i>Comparativo sin y con planeamiento estratégico Clínica O2 2025 – 2029</i>	153

Lista de siglas

ACLS	Término en Inglés Advanced Cardiovascular Life Support: curso de soporte vital cardiovascular avanzado
AFP	Administradoras de Fondo de Pensiones
AM	Atracción del Mercado
AMOFHIT	Acrónimo que conjuga las siguientes palabras. - Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos, Informática y Comunicaciones, y Tecnología.
BLS	Término en Inglés Basic Life Support: adiestramiento de resucitación cardio/pulmonar.
BPM	Término en Inglés Bussines Process Management: Gestión de Procesos de Negocios.
BSC	Balance Score Card
CC	Capacidad Competitiva
CORPAC	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial
COVID-19	Enfermedad infecciosa causada el virus SARS-CoV-2
CPS	Clínica Peruano Suiza
CRP	Sistemas de gestión de relaciones con los clientes
CTS	Compensación por tiempo de servicio
DIGESA	Dirección General de Salud
DIRESA	Dirección Regional de Salud
EBIT	Término en Inglés Earnings Before Interest and Taxes: ganancias antes de intereses e impuestos.
EE	Estabilidad del Entorno

EPS	Entidades Prestadoras de Salud
ERP	Del inglés; Enterprise Resources Planning
ESSALUD	Seguro Social de Salud
EUA	Estados Unidos de América
FF	Fortaleza Financiera
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GERESA	Gerencia Regional de Salud
FOPEMA	Fondo de Salud para el personal del Ejército
HCLE	Acrónimo de las palabras en inglés. - Human Capital Leaders in Education.
HCL-e	Historia Clínica Electrónica
IAFAS	Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud
I + D	Término abreviado de Investigación y Desarrollo
IE	Matriz Interna – Externa
IGV	Impuesto General a las Ventas
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPRESS	Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud
ISTM	Término en Inglés Information Systems and Technology Management. ISTM Certificate in travel health: certificado de excelencia en el conocimiento de la medicina.
JIS	Jefe Inmediato Superior
KPIs	Indicadores Clave de desempeño

MBCG	Matriz de Boston Consulting Group
MDE	Matriz de la decisión estratégica
ME	Matriz de Ética
MEFE	Matriz de evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna - Externa
MINSA	Ministerio de Salud del Perú
MOF	Manual de Organización y Funciones
MPC	Matriz de perfil competitivo
MPEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
MR	Matriz de Rumelt
NOPAT	Beneficio Neto de Explotación después de Impuestos
NPS	Net Promoter Score
O2	Oxigen Medical Network
OCP	Objetivos a corto plazo
OLP	Objetivos a largo plazo
PBI	Producto bruto interno
PCR	Reacción en cadena de la polimerasa
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PESTE	Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas
PEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
PHTLS	Prehospital Trauma Life Support:

PNCP	Plan Nacional de Competitividad y Productividad
PNP	Policía Nacional del Perú
PRI	Periodo de recuperación de la inversión
RRHH	Recursos Humanos
ROA	Término en Ingles Return on Assets (Retorno sobre activos)
ROI	Return of Inversion
SALUDPOL	Fondo de aseguramiento de salud de la Policía Nacional del Perú
SIS	Seguro Integral de Salud
SOAT	Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito
SOS	Clínica localizada en la Ciudad de Cusco
SPIN OFF	Modelo de negocio, que consiste en la creación de una empresa dentro de una existente
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCI	Unidad de Cuidados Intensivos
VAN	Valor Actual Neto
VC	Ventaja Competitiva
VIP	Término tomado del Inglés Very Important People
6MWT	Prueba de caminata de seis minutos

Resumen

La región de Cusco, reconocida como el epicentro turístico del Perú, combina su riqueza cultural con un constante flujo de más de 1.5 millones de visitantes extranjeros anuales. Este movimiento genera una creciente demanda por servicios médicos especializados que respondan a las necesidades de los turistas, desde emergencias relacionadas con el mal de altura hasta servicios preventivos.

La Clínica O2 fue fundada con el objetivo de brindar atención médica integral a turistas y viajeros en Cusco, enfocándose en patologías comunes como el mal de altura y enfermedades gastrointestinales. Dada la creciente demanda de servicios de salud en la región y la importancia de ofrecer atención especializada, se hace necesario implementar un plan estratégico. Este plan permitirá optimizar recursos, mejorar la calidad del servicio y posicionar a la clínica como líder en salud para turistas, fortaleciendo su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Esta tesis aborda el desarrollo del proceso estratégico de la Clínica O2, cuya visión para el año 2029 es consolidarse como la principal entidad prestadora de servicios de salud para turistas y viajeros en la ciudad de Cusco. Para lograr este objetivo, se ha elaborado un plan estratégico que sigue un enfoque secuencial, realizando diversos análisis y matrices para seleccionar las estrategias más efectivas. Este plan tiene como fin principal asegurar que la Clínica O2 se posicione como un referente en atención médica integral para viajeros, a la vez que se convierte en una institución sostenible que contribuye al fortalecimiento del sistema de salud orientado al turismo en la región.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, Oxigen Medical Network, Análisis Estratégico

Abstract

The Cusco region, recognized as the tourism epicenter of Peru, combines its cultural and natural wealth with a steady influx of over 1.5 million foreigners visitors annually. This constant flow generates an increasing demand for specialized medical services tailored to tourists' needs, ranging from altitude sickness emergencies to preventive.

The O2 Clinic was founded with the objective of providing comprehensive medical care to tourists and travelers in Cusco, focusing on common conditions such as altitude sickness and gastrointestinal diseases. Given the growing demand for healthcare services in the region and the critical importance of delivering specialized care, implementing a strategic plan has become imperative. This plan aims to optimize resources, improve service quality, and position the clinic as a leader in tourist healthcare, strengthening its sustainability and competitiveness in the market.

This thesis addresses the development of the strategic process for the O2 Clinic, whose vision for 2029 is to establish itself as the leading provider of healthcare services for tourists and travelers in the city of Cusco. To achieve this goal, a strategic plan has been developed following a sequential approach, incorporating various analyses and matrices to identify the most effective strategies. The primary aim of this plan is to ensure that the O2 Clinic becomes a benchmark in comprehensive medical care for travelers while evolving into a sustainable institution that contributes to strengthening the health system oriented toward tourism in the region.

Keywords: Strategic planning, Oxigen Medical Network y Strategic Analysis.

CAPÍTULO I: El Proceso Estratégico: Una visión general

El proceso de planeamiento estratégico se compone de un conjunto y secuencia de actividades que tienen por objeto hacer que la organización pueda proyectar el futuro deseado y logre la visión establecida al inicio del planeamiento. El cual consta de 3 etapas:

Primera etapa: La formulación que consiste en identificar y definir las estrategias necesarias, junto con la formulación inductiva de los objetivos a largo plazo (OLP). Este proceso permitirá que la organización, partiendo de su situación actual, que suele ser desafiante, avance hacia la posición deseada en el futuro.

Segunda etapa: La implementación, ejecuta las estrategias definidas previamente en la fase anterior. Esto se logra mediante el establecimiento de objetivos a corto plazo (OCP), la asignación eficiente de recursos, la definición de políticas institucionales y la organización de la estructura interna. Por lo tanto, esta fase es fundamental dentro del proceso estratégico.

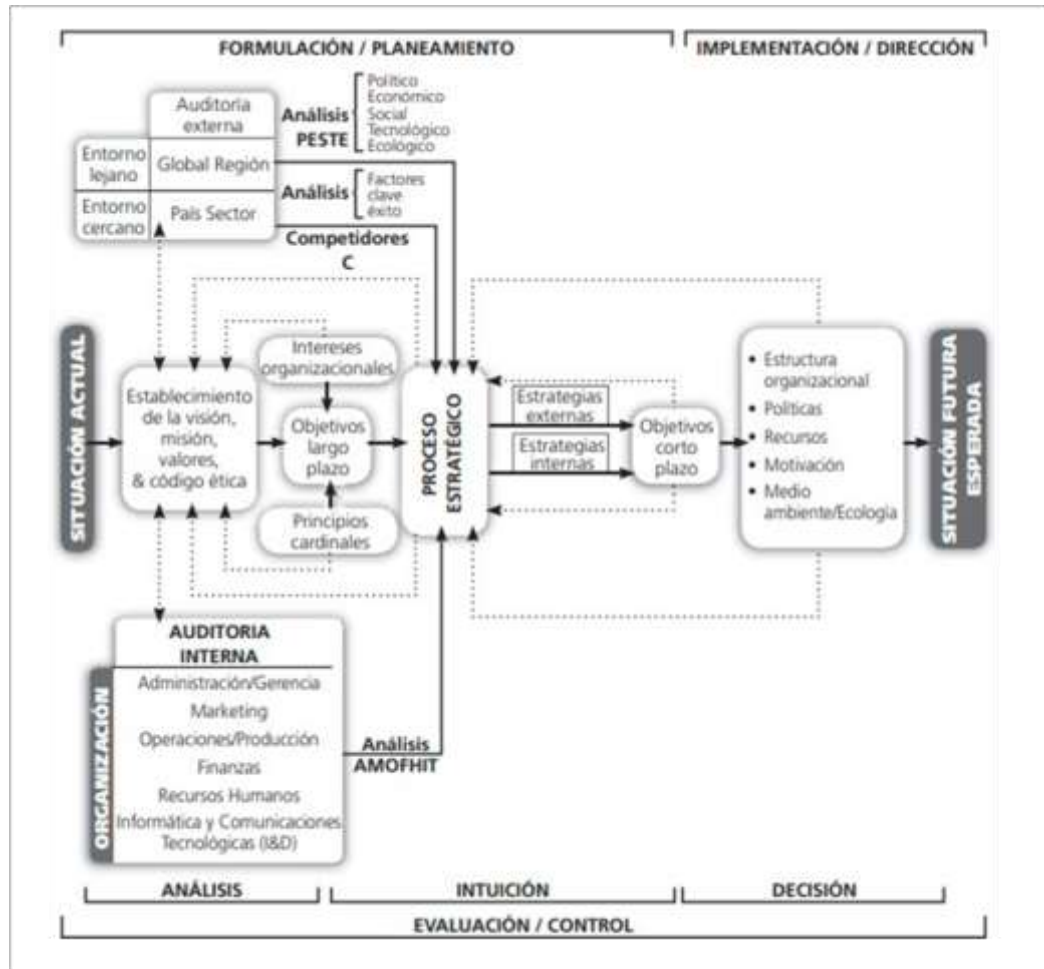
Tercera etapa: Evaluación y control, se lleva a cabo durante todo el proceso estratégico para supervisar el cumplimiento de las actividades establecidas. Finalmente, los resultados de esta fase quedan reflejados en el mapa estratégico y en el tablero de control de mando (BSC).

Es importante resaltar que el proceso y desarrollo del planeamiento estratégico es de carácter participativo e interactivo, debido a que involucra la participación de varias personas o áreas de la organización y los procesos y resultados de estos genera una retroalimentación constante. En esta tesis se presenta el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico para la Clínica Oxigen Medical

Network (O2) planteado por Ipinza (2008), destacando su compromiso con la excelencia y la mejora continua (Ver figura 1).

Figura 1

El modelo secuencial del proceso estratégico



Nota: Recuperado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F. A. (D'Alessio, 2008). México D. F., México: Pearson Educación de México SA. Pag 20

El enfoque estratégico comienza con un análisis de la situación actual, desarrollado en los capítulos III y IV, para luego establecer los cuatro pilares fundamentales descritos en el capítulo II, que guiarán todo el proceso estratégico

de la Clínica O2. Estos pilares abarcan la visión, misión, valores y el código de ética de la organización. Asimismo, se determina un propósito claro que actúa como la fuerza impulsora para que la Clínica O2 alcance los objetivos estratégicos trazados en este plan.

Luego, se lleva a cabo un análisis de evaluación externa, considerando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (PESTE), para entender como el entorno influye en la Clínica O2. Este análisis facilita la identificación de oportunidades y amenazas que influirán en su estrategia. A través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), se medirá la capacidad de respuesta de la clínica frente a estas variables. Además, mediante la matriz de perfil competitivo (MPC) se comparará a la Clínica O2 con sus principales competidores, estableciendo su ventaja competitiva en el sector salud.

A continuación, se lleva a cabo el análisis de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología (AMOFHIT), lo que permite realizar una evaluación integral de las unidades y procesos internos de la Clínica O2. Este enfoque sistémico busca identificar las fortalezas que deben potenciarse y las debilidades que requieren ser mitigadas. Posteriormente, mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), se evalúa la capacidad de respuesta e impacto de la organización. Así, se analiza la conexión estratégica entre el entorno externo y los aspectos internos de la Clínica O2 para fortalecer su posición competitiva.

En esta etapa siguiente del plan estratégico, se definen los objetivos a largo plazo (OLP), los cuales deben estar alineados con las estrategias seleccionadas y los objetivos a corto plazo (OCP). Su cumplimiento es clave para alcanzar el éxito

organizacional. Las estrategias sugeridas para la Clínica O2 se determinarán tras el desarrollo de diversas matrices, como la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la matriz Boston Consulting Group (MBCG), la matriz interna-externa (MIE) y la matriz gran estrategia (MGE). Finalmente, a través de la matriz de decisión estratégica (MDE), se definirán las estrategias específicas. Una obtenido este análisis de estos instrumentos, se diseñará la matriz de estrategias relacionadas con los objetivos a largo plazo para verificar que las estrategias seleccionadas contribuyan efectivamente al logro de dichos objetivos.

Para llevar a cabo las acciones estratégicas previamente establecidas para la Clínica O2, se da inicio a la fase de Implementación Estratégica. En esta etapa, se definen los objetivos a corto plazo y se asignan los recursos tangibles, intangibles y humanos necesarios para garantizar su cumplimiento. Asimismo, se especifican las pautas que se aplicarán para ejecutar las estrategias, siendo relevante la incorporación de nuevo RRHH a la institución.

En la última etapa del plan estratégico, se lleva a cabo la Evaluación Estratégica mediante cuatro enfoques de control: el de aprendizaje, el interno o de personas, el de procesos, el de clientes y el financiero. Cada objetivo a corto plazo planteado se asigna a la perspectiva de control correspondiente, para finalmente resumirse en el Balanced Scorecard (BSC). Este, junto con el mapa estratégico, se utilizará para un monitoreo continuo del desarrollo y éxito de todo el plan estratégico de la Clínica O2.

De acuerdo al análisis realizado y antes descrito se concluye que es de vital importancia formular un plan estratégico integral para organizaciones sin importar

el rubro a que se dediquen. Es importante destacar que, si bien existen planes estratégicos desarrollados para el sector de medicina del viajero, la Clínica O2 aún no dispone de uno propio, lo cual resulta crucial para consolidar su liderazgo en el mercado.

1.1 Situación General de la Clínica O2

La Clínica O2 es una institución especializada en el sector salud, con un enfoque particular en la medicina del viajero en la ciudad de Cusco. Durante la pandemia, la clínica experimentó un impacto significativo en su población objetivo: los turistas. Esta originó una disminución en la demanda de sus servicios, ya que el flujo de visitantes a la región se redujo drásticamente. En este contexto, se realizará un análisis detallado del rubro de la clínica, apoyado en diversas fuentes confiables que ofrecen información relevante para el desarrollo de este capítulo, con el fin de entender mejor los desafíos y oportunidades para la clínica en este entorno cambiante.

1.2 Situación General

El sistema de salud en Perú revela diversas deficiencias críticas que requieren atención inmediata. Aunque la salud es un sector crucial para el desarrollo del país, enfrenta desafíos significativos, tales como la falta de inversión suficiente, deficiencias en la planificación y una estructura de salud que no satisface adecuadamente las necesidades de todos los ciudadanos, en especial de las poblaciones más vulnerables. En términos de inversión, Perú destina menos del 4% de su Producto Interno Bruto (PIB) a la salud, lo que se encuentra por debajo del

umbral recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es del 6%. Esto ha generado una fuerte dependencia de los ciudadanos para cubrir los gastos médicos (Sánchez, 2023; Rodríguez, 2022).

Las clínicas especializadas en medicina del viajero desempeñan un rol crucial en la salud pública al proporcionar servicios de prevención y tratamiento de enfermedades relacionadas con los viajes. Estos establecimientos ofrecen una variedad de servicios, tales como vacunas, orientación sobre enfermedades endémicas y atención médica de emergencia, lo cual es esencial para los turistas y viajeros que se desplazan a zonas con riesgos sanitarios particulares. No obstante, varias de estas clínicas enfrentan limitaciones significativas que dificultan su capacidad para proporcionar una cobertura adecuada. Las principales deficiencias incluyen la falta de infraestructura adecuada para gestionar emergencias críticas y la carencia de personal médico especializado en enfermedades tropicales o infecciosas, lo que puede repercutir negativamente en la calidad de la atención (Müller & Garcia, 2020; Alvarez, 2021).

En muchas áreas rurales y remotas, la cobertura de atención sigue siendo insuficiente, lo que limita el acceso de los viajeros a los servicios médicos necesarios. Aunque la atención médica al viajero es una prioridad para la salud pública, muchas clínicas carecen de los recursos y la infraestructura adecuados para garantizar una cobertura integral de calidad en todas las regiones, lo que crea desigualdades en el acceso a la atención. Para abordar estas deficiencias, existen varias directrices normativas que buscan optimizar la gestión de estas clínicas. Las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), por ejemplo, instan a las clínicas a cumplir con los estándares internacionales de vacunación y

prevención de enfermedades, y a implementar protocolos claros para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades infecciosas comunes entre los turistas. Estos protocolos deben alinearse con las mejores prácticas globales para garantizar que los servicios sean eficaces y oportunos (OMS, 2022; Aguilar et al., 2021).

Un aspecto clave dentro de las normativas es la capacidad resolutoria de las clínicas, que debe ser adecuada para gestionar emergencias sanitarias y tratar enfermedades graves como la malaria, fiebre amarilla y dengue, que son frecuentes en algunas zonas turísticas. Mejorar la infraestructura y los protocolos de respuesta es esencial para asegurar que los viajeros reciban una atención médica de calidad en situaciones críticas. Implementar estos lineamientos y normativas es crucial para que las clínicas no solo ofrezcan servicios de prevención, sino también para que puedan brindar atención médica eficaz y rápida en momentos de emergencia (Calle, 2023).

Cusco enfrenta retos significativos en la atención médica, particularmente en el ámbito de la medicina del viajero, dada su altitud y su importancia como destino turístico. Las clínicas especializadas en este campo se han expandido para abordar necesidades como el mal de altura, enfermedades respiratorias y emergencias relacionadas con la adaptación a la altura, así como infecciones comunes entre los visitantes. En respuesta, diversas iniciativas se han centrado en mejorar la infraestructura sanitaria y garantizar el acceso a servicios médicos que prevengan enfermedades comunes entre la población local y los viajeros (Clínica O2 Medical Network, 2024; VYMaps, 2024).

En este marco, la Clínica O2 ha surgido como una institución líder en la región, orientada a atender las necesidades médicas tanto de los turistas como de la

comunidad cusqueña. Su misión principal es ofrecer atención integral para emergencias, tratamientos relacionados con la altitud y servicios médicos avanzados. La clínica opera en puntos estratégicos como Machu Picchu y el Valle Sagrado, brindando servicios especializados como evacuaciones aéreas y terrestres, unidades de cuidado intensivo y tratamientos para casos de COVID-19 y otras condiciones (Clínica O2 Medical Network, 2024; VYMaps, 2024).

De acuerdo al análisis de la situación actual, la Clínica O2 no solo buscará consolidarse como un referente en medicina del viajero, sino que también contribuirá al desarrollo del turismo médico y de bienestar en la región. Su capacidad para integrar innovación, personalización y sostenibilidad la posicionará como un socio estratégico en el sector turístico y un modelo de excelencia médica en Perú. Este plan no solo refleja su compromiso con los pacientes y colaboradores, sino que también traza un futuro ambicioso, lleno de logros e impacto positivo en la comunidad y en el mercado internacional.

CAPÍTULO II: Antecedentes, Visión, misión, valores y código de ética

2.1 Antecedentes

La Clínica O2 inicia actividades el 23 de abril del 2010 en la calle Puputi, aledaña al casco histórico de la Ciudad de Cusco. Enfocada en la atención oportuna y de calidad a pacientes viajeros que interrumpían sus jornadas por patologías infecciosas o relacionadas a la altitud de esta ciudad. Sus ventajas competitivas se centran en los aspectos de: tecnología, infraestructura, personal altamente capacitado y su capacidad resolutive; lograron empoderar y posicionar el nombre de esta institución de salud al crear convenios con las principales cadenas hoteleras y agencias de viaje de esta importante ciudad del Perú.

En la actualidad, la clínica dispone de una infraestructura moderna orientada al tratamiento de patologías médico-quirúrgicas complejas, situada en una zona residencial y apacible del distrito de Santiago, en la ciudad del Cusco. Así mismo, cuenta con una clínica- hotel-boutique en el Valle Sagrado (Yanahuara, Urubamba) y un centro médico en el poblado de Aguas Calientes, a escasos metros de la estación de trenes de Machupicchu. Cuenta con 8 ambulancias tipo II, lo que permite ofrecer una oportuna atención médica.

Durante la pandemia de creó un Spinoff denominado “Diagnos”, basada en la atención a hoteles bajo un concepto de atención domiciliaria; se le asignó ese nombre con el objetivo de diversificar el portafolio de productos y mantener una diferenciación del otro producto de la organización denominado “Odos”; y cuando vuelva el turismo (porque volverá) tener dos marcas dentro del portafolio empresarial.

Se alquiló un local en el anillo principal de salud dentro del área urbana, el

mismo que cuenta con toda la infraestructura médica necesaria, además de contar con los recursos humanos “colaboradores” provenientes de las Redes de Salud que fueron deshabilitadas producto de la emergencia sanitaria, se desarrolló una plataforma interactiva en internet para que los usuarios puedan cotizar sus servicios antes de adquirirlos (la idea es que la institución llegue convertirse en un Marketplace).

2.2 Declaración de la visión

Visión actual:

“Ser la Clínica de Alta Complejidad para los Viajeros de la Vida” (Clínica O2 Medical Network, 2019)

Visión propuesta:

Al 2029, la Clínica O2 será una entidad prestadora de servicios de salud (IPRESS) líder en la asistencia médica integral orientada a los viajeros y turistas, garantizando rapidez, confort, bienestar y seguridad durante su estadía en Cusco y en otras regiones turísticas del sur del país; generando rentabilidad a través de una atención de calidad, personalizada y comprometida de sus colaboradores."

La visión propuesta para la Clínica O2 establece un objetivo ambicioso y estratégico: posicionarse como líder en servicios de salud integrales para turistas y viajeros en Cusco y el sur del país. Esto implica que, para 2029, la clínica no solo será reconocida por su excelencia médica, sino también por ofrecer una atención rápida y personalizada que priorice el confort, la seguridad y el bienestar de los pacientes durante su estadía en zonas turísticas clave.

La Clínica O2 bajo esta visión se proyecta a convertirse en un modelo de rentabilidad sostenible, destacando por la calidad y el compromiso de sus colaboradores, lo que consolidará su reputación tanto a nivel nacional como internacional. Además, esta visión proyecta un impacto positivo en la experiencia turística, al asegurar que los viajeros reciban un soporte médico confiable y humanizado. En este contexto, la clínica busca no solo atender emergencias, sino también contribuir al desarrollo del sector salud en regiones turísticas, marcando un estándar en la medicina del viajero en Perú.

2.3 Declaración de la misión

Misión actual:

Ser una Red Medica para solucionar problemas de salud y salvar vidas, con capacidad resolutiva, tecnología, digitalización, infraestructura, brindando una experiencia biosegura y confiable” (Clínica O2 Medical Network, 2019).

Misión propuesta:

Solucionar con oportunidad y rapidez, problemas de salud de los viajeros que visitan el Cusco, para que puedan recuperarse, sin sentirse solos y alcancen su propósito generando una experiencia reconfortante.

La misión propuesta para la Clínica O2 resalta un enfoque centrado en la atención integral, empática y efectiva de los problemas de salud que enfrentan los viajeros en Cusco. Esta misión implica que la clínica aspira a ser una institución reconocida por su capacidad para brindar atención rápida, oportuna y reconfortante, mitigando las dificultades físicas y emocionales de los turistas. Además, al enfatizar

en el acompañamiento durante el proceso de recuperación, se proyecta una experiencia de cuidado humanizado que no solo resuelve necesidades médicas, sino que también fomenta confianza y bienestar en un entorno desconocido para los pacientes.

Bajo esta misión, se espera que la Clínica O2 consolide su posición como un referente en la medicina del viajero, ofreciendo servicios que combinen calidad, innovación y calidez humana, contribuyendo al fortalecimiento de la salud pública en Cusco y mejorando la experiencia de los visitantes que buscan explorar la región.

2.4 Declaración del propósito

La razón de ser de la Clínica O2 es atender con excelencia y calidez las necesidades de salud de viajeros y turistas, ofreciendo soluciones oportunas que les permitan continuar su experiencia en el Cusco y otras regiones turísticas del sur del Perú. Nos comprometemos a ser un aliado confiable durante su recorrido, combinando atención médica personalizada con estándares de calidad internacional. Nuestro propósito es crear una experiencia que no solo resuelva problemas de salud, sino que también aporte tranquilidad, seguridad y bienestar, promoviendo el desarrollo del turismo sostenible y la salud integral.

2.5 Valores o principios del accionar

La Clínica O2 se encuentra plenamente alineada con su misión, visión y código de ética. En este sentido, todo el equipo que conforma la institución asume un firme compromiso con los valores organizacionales que los guían. Estos principios no solo orientan las acciones diarias, sino que también refuerzan la

identidad como una entidad dedicada a brindar servicios de salud con excelencia y calidad hacia nuestros pacientes y la comunidad.

Los valores establecidos son: (a) justicia: se refleja en el trato equitativo y justo que se ofrece a todos los pacientes y empleados. La clínica se compromete a garantizar que cada persona reciba el mismo nivel de atención y oportunidades, independientemente de sus circunstancias personales; (b) Libertad: implica permitir que los pacientes tomen decisiones informadas sobre su salud y bienestar. Asimismo, se promueve un entorno laboral donde los empleados tienen la libertad de expresar ideas y contribuir al crecimiento y mejora de la clínica. Equidad: La equidad en la clínica se manifiesta en el acceso igualitario a los servicios de salud para todos los pacientes y en las oportunidades justas para todos los empleados. La clínica se esfuerza por eliminar las barreras que puedan impedir a alguien recibir la atención que necesita; (c) solidaridad: se refleja en el apoyo mutuo entre los empleados y en el compromiso de la clínica con la comunidad. La clínica promueve la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar continuamente la atención a los pacientes. (d) tolerancia: Implica el respeto y la aceptación de la diversidad de pensamientos, culturas y creencias tanto de los pacientes como de los empleados. Se fomenta un ambiente inclusivo donde todos se sientan valorados y respetados; (e) respeto: se manifiesta en el trato digno y considerado hacia cada paciente y empleado. Se valora la privacidad y las decisiones de los pacientes, y se promueve un entorno de trabajo donde cada individuo es tratado con dignidad.

2.6 Código de ética y conducta

La Clínica O2 está comprometida con los más altos estándares de ética

empresarial y profesionalismo, al actuar con honestidad y transparencia en la prestación de servicios de atención médica, así como en la gestión de sus asuntos comerciales. El Código de Ética y Conducta, que ha sido adoptado por la organización, complementa la Misión, Visión y los Valores de la Clínica O2 .

Nuestro código de Ética y Conducta sirve de guía para el desarrollo de actividades diarias dentro de los estándares éticos apropiados y disposiciones legales vigentes; de esta manera proporcionamos estándares de conducta que contribuyen a proteger, promover la integridad y mejorar la capacidad de la Clínica O2 ; para lograr su misión y cumplir sus objetivos.

El objetivo es que los colaboradores, tanto de la Clínica O2 como de centros médicos y tópicos de atención, aspiren a los más altos estándares de conducta ética en todos los aspectos del desempeño profesional comercial y organizacional.

Por lo que, el código de ética está basado en cuatro principios bioéticos, como la autonomía; que se refiere al derecho y la capacidad de los individuos para tomar decisiones libres e informadas, por lo es de libre decisión de acceder o no al consentimiento informado sobre los procedimientos o estudios que ameriten como parte su diagnóstico y tratamiento.

La no maleficencia; implica evitar prácticas que puedan perjudicar su bienestar físico, psicológico o emocional. En términos prácticos, orienta a los profesionales de la salud a minimizar riesgos y garantizar que cualquier intervención médica tenga más beneficios que posibles daños.

La beneficencia; implica tomar medidas que mejoren la calidad de vida de los pacientes, ofreciendo servicios de calidad y asegurando que los beneficios de cualquier intervención superen sus riesgos.

La justicia; tratar a todas las personas de manera equitativa y justa, asegurando que los recursos de salud, como tratamientos, diagnósticos y servicios, sean distribuidos de manera equilibrada, independientemente de factores como la posición económica, género, raza u origen social.

Además, se basa en las directrices o leyes como Los Derechos Humanos, de la dignidad de la persona y de la solidaridad; teniendo los pacientes un trato digno, justo y equitativo.

CAPÍTULO III: Evaluación externa

La evaluación externa desempeña un papel fundamental en el desarrollo de un plan estratégico, ya que proporciona información valiosa sobre el entorno en el que opera la organización, en esta sección evaluaremos algunos aspectos como: La identificación de oportunidades y amenazas, la comprensión del entorno competitivo en el que se desarrollan las actividades, su dinámica; así como la identificación de tendencias emergentes, nuevas oportunidades de mercado, la innovación y el crecimiento. La evaluación externa permitirá a la organización mantenerse al tanto de las últimas tendencias y tecnologías, contribuyendo así a la planificación estratégica a largo plazo, además de mejora de la toma de decisiones.

3.1 Análisis del entorno – PESTE

El análisis PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico) es una herramienta clave para comprender el entorno en el que una organización opera. Para la Clínica O2, que se dedica a la medicina del viajero en Cusco, este análisis es fundamental para identificar factores externos que puedan impactar sus operaciones y la calidad del servicio brindado.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las fuerzas políticas y gubernamentales, según Alessio (2015), son aquellos factores que están directamente relacionados con el marco político en el que operan las organizaciones y que influyen sus decisiones y estrategias. Estas fuerzas incluyen el marco legal y las políticas públicas que el gobierno implementa, las cuales pueden tener un impacto significativo en el funcionamiento y la sostenibilidad de las instituciones, tanto del sector privado como público

Según Navarro et al. (2007), las decisiones políticas de los estados o países son decisivas en sus diferentes sectores (ministerios), de especial importancia en un gobierno democrático como el nuestro donde muchas decisiones en salud dependen del entorno político que se vive. Sin embargo, cuando los poderes políticos - electos democráticamente - no son capaces de influir positivamente se vive una severa crisis democrática.

Resulta necesario resaltar la participación de los políticos al momento de tomar decisiones en salud, pues ya se ha descrito que muchos indicadores sanitarios (ej. Tasa de Mortalidad Infantil) están en relación directa con la estabilidad y duración del tiempo de gobierno, y este último está en relación indirecta con la desigualdad de ingreso (inequidad económica). Es decir que un gobierno más estable generará mayores oportunidades laborales al afianzar su fuerza económica interna y externa permitiendo, en la mayoría de los casos, la integración de la mujer al mercado laboral y la reducción de las brechas de desigualdad de género y social. (Navarro et al., 2007).

La descripción anterior cobra especial importancia cuando hablamos de la cartera de salud de nuestro país, se ha descrito que la duración de las gestiones ministeriales en salud presenta una gran variabilidad y se caracteriza por su brevedad, con una mediana de 11 meses, en contraste en países como Suiza (96 meses), EUA (47.5 meses), Chile (32 meses) y Brasil (13 meses). Como ya se ha descrito, esto resulta nocivo para el mantenimiento de las políticas de Estado en Salud (Gozzer et al., 2021).

El sistema de salud peruano enfrenta retos significativos en su marco político y estructural. Este sistema mixto, compuesto por los sectores público y

privado, presenta desigualdades en la distribución de recursos y accesibilidad, lo que impacta negativamente en su desempeño (Alcalde et al., 2011; Lecca, 2023).

En términos políticos, el sistema se ve afectado por la falta de gobernanza sólida, traducida en deficiencias en planificación estratégica, baja inversión en infraestructura y falta de personal capacitado.

La inestabilidad política en Perú es un factor que afecta de manera significativa el sistema de salud, así como el desarrollo de otros sectores económicos y sociales. La inestabilidad política se refiere a la falta de continuidad en las políticas públicas y la dificultad para establecer un gobierno eficaz, lo que genera incertidumbre tanto a nivel institucional como en la implementación de políticas sanitarias (MEFE, amenaza 1). Por lado, se encuentra la inestabilidad política derivada de conflictos bélicos internacionales puede tener repercusiones negativas significativas en la economía global, alterando especialmente el comportamiento de los mercados, la movilidad de las personas y las cadenas de suministro. Estos conflictos no solo afectan a los países directamente involucrados, sino que también incitan una serie de efectos secundarios en el ámbito económico y social mundial. La incertidumbre generada por tensiones políticas y militares crea un ambiente poco propenso a la inversión y al gasto, lo que reduce la demanda de bienes y servicios, incluido el turismo (MEFE, amenaza 4).

En 2023, expertos han destacado la necesidad de priorizar el primer nivel de atención, con mayor presupuesto, equipamiento e insumos adecuados, así como personal suficiente y capacitado. Estas mejoras son fundamentales para garantizar una cobertura equitativa y enfrentar futuras emergencias sanitarias, como lo destacó el epidemiólogo Leonid Lecca. La Clínica O2, al estar enfocada en la medicina del

viajero, enfrentaría un impacto negativo significativo ante una futura emergencia sanitaria, ya que la naturaleza de su servicio depende en gran parte de la movilidad y el turismo. (MEFE, amenaza 4).

El sistema de salud peruano, aunque originalmente diseñado para atender a la población general, también tiene implicancias importantes para el sector turístico, especialmente en un contexto como el de Cusco, donde el turismo es una actividad predominante. El Ministerio de Salud (MINSA) como ente rector, y las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) como EsSalud y el Seguro Integral de Salud (SIS), brindan servicios que también pueden ser utilizados por turistas en casos de emergencias o situaciones específicas.

También tenemos el sector privado, que incluye a clínicas y aseguradoras, desempeña un rol fundamental en la atención de los visitantes extranjeros, ofreciendo servicios rápidos, especializados y en varios casos, alineados con estándares internacionales (Priale, 2022). No obstante, la segmentación del sistema de salud limita el acceso equitativo, ya que los turistas, en su mayoría, deben recurrir al sector privado debido a la insuficiente capacidad resolutive del sector público en áreas turísticas clave (MEFE, oportunidad 1).

En Cusco, los turistas tienen acceso a una variedad de opciones de seguros de viaje proporcionados tanto por aseguradoras locales como internacionales. Algunas agencias de viajes y operadores turísticos pueden requerir que los turistas cuenten con un seguro de viaje para participar en ciertas actividades, especialmente aquellas que implican mayor riesgo, como el senderismo o deportes de aventura, debido a ello las EPS y las IAFAS pueden captar un mercado más amplio, mientras las IPRESS ganan posicionamiento en la región (MEFE, oportunidad 5).

El marco gubernamental y legal del sistema de salud en Perú está compuesto por un conjunto de normativas jerarquizadas que regulan la prestación de servicios de salud tanto públicos como privados, con el objetivo de garantizar el acceso equitativo y de calidad para toda la población, incluidos los turistas. En la base de esta estructura se encuentra la Ley General de Salud (Ley N° 26842), la cual establece los principios fundamentales para la organización, funcionamiento y supervisión del sistema de salud en el país. Esta ley asegura el derecho de todos los ciudadanos a acceder a servicios de salud, impulsando la necesidad de que las instituciones cumplan con estándares de calidad y accesibilidad (Ley N° 26842, 1997).

En un nivel superior, la Ley N° 29344 sobre el aseguramiento universal en salud, establece que el gobierno debe garantizar cobertura médica para todos los ciudadanos, lo cual es un paso clave hacia la universalización de los servicios de salud (Ley N° 29344, 2011). Finalmente, la Ley N° 27657, que regula el Sistema Integral de Salud (SIS), se asegura de que las personas sin recursos también tengan acceso a la atención médica, promoviendo la equidad dentro del sistema de salud nacional (Ley N° 27657, 2002).

Por lado, dentro del marco gubernamental y legal del sistema de salud en Perú, se establece que la licencia de funcionamiento es esencial para garantizar que las instituciones prestadoras de salud (IPRESS), tanto pública como privada, operen conforme a las normativas y estándares establecidos por las autoridades competentes, como el Ministerio de Salud (MINSA). La Ley General de Salud (Ley N° 26842) y otros reglamentos exigen que todas las instituciones de salud, incluidos hospitales, clínicas y centros médicos, obtengan una licencia o permiso de

funcionamiento antes de ofrecer sus servicios. Esta licencia asegura que la entidad cumple con los requisitos sanitarios, de infraestructura y operativos necesarios para proporcionar atención médica adecuada.

Además, las clínicas o entidades que brinden atención en áreas turísticas deben cumplir con las normativas específicas de salud pública para asegurar la calidad de los servicios prestados a los turistas, siguiendo los lineamientos del MINSA y otras entidades reguladoras.

Sin embargo, el sistema político y gubernamental peruano no impone restricciones específicas sobre las aseguradoras internacionales que operan en el país, lo que permite a los turistas elegir entre una amplia gama de opciones según sus necesidades y preferencias. No obstante, es aconsejable revisar las condiciones y coberturas de cada póliza para asegurarse de que se ajusten a las actividades planificadas durante la estadía en Cusco.

Es importante que en la Clínica nos mantengamos informados sobre los cambios en las políticas, regulaciones y leyes gubernamentales peruanas e internacionales que puedan afectar su funcionamiento. Esto permitirá a la clínica adaptarse y cumplir con los requisitos legales y aprovechar las oportunidades que surjan en el entorno político y legal.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según D'Alessio (2015), las fuerzas económicas y financieras abarcan aquellos factores externos relacionados con el desempeño económico, los niveles de inversión, y las condiciones financieras de un país o mercado específico. Estas fuerzas tienen un impacto directo en las decisiones estratégicas y operativas de las

organizaciones, incluidos los actores del sector salud.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), según reporte del julio del 2023 indica que: Se proyectó que el crecimiento mundial disminuiría en un 3,5% estimado para 2022 a 3,0% en 2023 y 2024. La subida de las tasas de interés de política monetaria de los bancos centrales para combatir la inflación sigue lastrando la actividad económica. Se prevé que el nivel general de inflación mundial descienda de 8,7% en 2022 a 6,8% en 2023 y 5,2% en 2024. Se proyecta que la inflación subyacente (básica) disminuya de forma más gradual, habiéndose revisado al alza los pronósticos para la inflación en 2024 (FMI, julio 2023).

Según un informe de la CEPAL, en América Latina y el Caribe, el gasto público en salud representa un promedio del 3.8% del PBI, lo cual está por debajo de la recomendación del 6% establecida por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Este nivel de inversión refleja las dificultades para fortalecer los sistemas de salud y garantizar una cobertura equitativa y sostenible en la región. En Perú, aunque no se especificó un porcentaje exacto para 2023, las limitaciones presupuestarias y los desafíos estructurales del sistema de salud siguen siendo un tema crítico dentro del desarrollo social y económico del país. La CEPAL también destaca que el gasto de bolsillo sigue siendo una parte importante del financiamiento en salud, lo que afecta la protección financiera de las familias más vulnerables.

Las marcadas diferencias socioeconómicas, los deficientes y segmentados sistemas de salud, la inestabilidad política y las transiciones en los cambios de gobierno hacen de Latinoamérica una región desigual e inestable. Las secuelas de esta pandemia podrían demorar en desaparecer si los países de esta región no

comulgan en medidas inmediatas para impulsar el lento proceso de recuperación, con la pobreza en su mayor nivel en décadas. Se deberá poner especial atención en el ámbito infraestructura, educación, salud, política energética e innovación en generar mejores opciones de energía limpia y renovable (Banco Mundial, 2023).

En Perú, la tercera ola de contagios a inicios del 2022 tuvo un impacto leve-moderado, probablemente debido a las restricciones que por entonces estaban aún vigentes y por el avance de la vacunación. Actualmente las medidas restrictivas en los aforos se han eliminado en su totalidad permitiendo que los comercios y locales funcionen en su 100% de capacidad (MEFE, oportunidad 3).

Por el lado fiscal, se restringió el retiro fondo líquidos como AFP y CTS y la entrega de bonos y apoyo económico va reduciéndose y focalizándose a familias en pobreza extrema. Se estima, que este 2022, la economía peruana crezca entre 2.5% a 3.4%; y que la inflación bordee el 3%, muy por debajo del 6.4% registrado al cierre del 2021 (Belapatiño et al., 2022).

Según el informe del INEI, en el segundo trimestre del 2024, el Producto Bruto Interno (PBI) de Perú creció un 3,6%, impulsado por un aumento de la demanda interna, que se incrementó en un 5,3%. Este crecimiento se dio en un contexto de recuperación económica y disminución de la inflación. Según el informe técnico del INEI, la expansión de la demanda interna estuvo relacionada principalmente con un mayor gasto en inversión bruta fija (3,4%) y en el consumo total (2,8%). Además, se reportó un aumento del 1,2% en el PBI desestacionalizado en comparación con el trimestre anterior. Además, la actividad de Servicios Prestados a las Empresas experimentó un incremento del 3,4% de PBI, impulsado principalmente por un aumento significativo en la demanda de los servicios

ofrecidos por agencias de viajes y operadores turísticos, los cuales crecieron en un 48,5%.

La economía de la región Cusco en el sector salud está enmarcada en diversas iniciativas de inversión y priorización presupuestal por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). En 2024, el gobierno ha enfatizado la importancia de sectores como salud, educación, agricultura e infraestructura en su presupuesto. A nivel nacional, el presupuesto público total ascendió a 214,790 millones de soles en 2023, marcando un incremento significativo respecto al año anterior, con una tendencia similar esperada para 2024.

En el caso de Cusco, se han destinado más de 66 millones de soles para la construcción de 17 nuevos centros de salud. Estas inversiones buscan cerrar brechas en infraestructura sanitaria y mejorar los servicios en localidades rurales y periurbanas, como parte de un esfuerzo conjunto entre el gobierno regional y el Ministerio de Salud. Estas iniciativas también se alinean con las estrategias de fortalecimiento de servicios esenciales para las comunidades más vulnerables.

Además, de la construcción de 17 nuevos establecimientos está el sector privado con varias clínicas dedicadas a la medicina del viajero, ofreciendo servicios especializados para turistas que visitan la región. Gold Medical se destaca por brindar atención personalizada con énfasis en emergencias y terapias de aclimatación, esenciales en una región de altura. MacSalud, por su parte, combina tecnología avanzada y servicios médicos integrales, incluyendo oxigenoterapia y manejo de enfermedades frecuentes entre viajeros. Peruano Suiza ofrece atención de alta calidad con especialistas en medicina del viajero, enfocándose en prevención y recuperación rápida. Estas instituciones no solo garantizan la seguridad de los

turistas, sino que también fortalecen la infraestructura médica regional, contribuyendo al desarrollo del turismo seguro en Cusco (MEFE, Amenaza 2).

La nueva “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025” cuenta con una serie de iniciativas y acciones para dinamizar la actividad turística en el país en el corto y mediano plazo (MEFE, oportunidad 4).

Durante el período de enero a diciembre de 2023, el Santuario Histórico de Machu Picchu recibió un total de 955,741 visitantes, lo que representó una disminución del 8.0% en comparación con el mismo período de 2022 y un 39.7% menos que los niveles registrados en 2019. Por su parte, la Explanada de Saqsayhuamán contabilizó 628,601 visitantes, lo que significó una reducción del 7.9% frente al 2022, alcanzando solo el 78.2% de los valores obtenidos en 2019.

En cuanto al transporte aéreo, el Aeropuerto Internacional Velasco Astete de Cusco recibió 1, 498,953 pasajeros en 2023, según datos de CORPAC. Esto representó un incremento anual del 5.4% en comparación con 2022, aunque la cifra correspondió al 77.4% del volumen registrado en 2019.

En términos de alojamiento, la región Cusco contó con una oferta promedio de 2,148 establecimientos en 2023, lo que representó un aumento del 2.7% respecto a 2022, aunque fue 1.2% inferior al promedio de 2019. Los arribos a establecimientos de hospedaje alcanzaron los 2.4 millones, reflejando una disminución del 9.1% frente a 2022 y un 69.2% de lo registrado en 2019. (Ver figura 2)

Figura 2

Arribos a establecimientos de Hospedajes a la ciudad del Cusco



Nota. Tomado de Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje, INEI, CORPAC, Ministerio de Cultura, SERNANP

En enero de 2024, el Santuario Histórico de Machu Picchu registró 79,571 visitantes, representando un aumento de 59,497 personas frente a enero de 2023. De este total, el 65.6% eran turistas extranjeros y el 34.4% nacionales. Por otro lado, la Explanada de Saqsayhuamán contabilizó 74,655 visitantes en el mismo mes, triplicando los registros de enero de 2023 y superando en un 43.8% los niveles de 2019.

Finalmente, el Aeropuerto Internacional Velasco Astete recibió 148,776 pasajeros en enero de 2024, según CORPAC. Esto representó un incremento del 93.1% respecto a enero de 2023, con un flujo adicional de 72,000 pasajeros, y superó en un 7.9% el volumen registrado en el mismo mes de 2019.

Las estrategias implementadas para la reactivación del turismo tanto nacional como internacional han generado un aumento considerable en el flujo de turistas hacia la región del Cusco y se espera que al finalizar el 2024 estas cifras incrementen considerablemente. Este repunte representa una oportunidad

estratégica para las clínicas especializadas en medicina del viajero, como es el caso de la Clínica O2 (MEFE, oportunidad 8).

Además, cabe resaltar que una de las grandes oportunidades es la solidez de la moneda peruana, que en los últimos 25 años se ha consolidado como una de las más estables en América Latina, preservando su poder adquisitivo y evitando fluctuaciones drásticas que puedan impactar significativamente la economía nacional. Durante 2024, esta estabilidad se mantuvo, reflejándose en una apreciación frente al dólar estadounidense. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), al 10 de enero de 2024, el tipo de cambio cerró en 3.699 soles por dólar, lo que representó una apreciación del 0.22 % en lo que iba del año y un acumulado de 2.58 % en los últimos 12 meses.

Para la región del Cusco, caracterizada por un alto flujo de turistas internacionales, esta solidez de la moneda peruana representa una ventaja clave. Un tipo de cambio estable genera confianza y facilita las transacciones económicas de los visitantes, impulsando tanto el turismo como los servicios relacionados, incluida la atención médica para viajeros, en la cual la región tiene un gran potencial de desarrollo (MEFE, oportunidad 6).

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Las fuerzas sociales, culturales y demográficas tienen un impacto determinante en el comportamiento de los consumidores y las organizaciones. Estas fuerzas moldean el perfil de los consumidores, establecen el tamaño y las características de los mercados, y orientan las preferencias y hábitos de consumo. Además, influyen en el comportamiento organizacional y establecen paradigmas

sociales que afectan directamente las decisiones de los clientes y usuarios (D'Alessio, 2015).

La dinámica demográfica tiene un impacto directo en el sector turismo, ya que el crecimiento y la distribución de la población influyen en la demanda de servicios turísticos y en el diseño de estrategias para atender a diferentes tipos de visitantes. Conocer el perfil demográfico de los turistas, como su edad, origen, nivel socioeconómico y hábitos de viaje, permite a los operadores turísticos y gobiernos locales planificar mejor los servicios y destinos.

Asimismo, los datos demográficos permiten a las autoridades desarrollar políticas que garanticen el acceso inclusivo al turismo. Por ejemplo, analizar las tendencias de viajes familiares, los intereses de viajeros jóvenes o las necesidades de turistas de la tercera edad contribuye a implementar actividades promocionales y preventivas enfocadas en su bienestar y seguridad. En un contexto como el de Cusco, con una fuerte presencia de turistas internacionales, este conocimiento ayuda a adaptar los servicios turísticos a las expectativas y características de las poblaciones visitantes, fomentando un turismo sostenible y competitivo.

El perfil del turista estadounidense que visita Perú destaca una predominancia masculina (61%), aunque las mujeres representan un considerable 39% del total. En términos de edad, los grupos más significativos son los turistas entre 25 y 34 años (26%) y entre 35 y 44 años (20%), con una notable representación de mayores de 55 años, quienes suman un 34% del total. En cuanto al estado civil, el 51% son solteros y el 43% están casados o viven en pareja. Respecto al nivel educativo, el perfil revela un alto grado de formación, con un 57% que posee educación universitaria, un 17% con maestría y un 9% con doctorado. En el ámbito

laboral, el 54% trabaja en el sector privado, mientras que el 13% son trabajadores independientes y el 12% son jubilados. En términos de ingresos familiares, el 61% tiene un ingreso anual igual o superior a \$80,000, reflejando un nivel adquisitivo medio-alto.

En relación al viaje, la principal motivación para visitar Perú es el ocio o vacaciones, representando al 77% de los turistas. La estancia promedio es de 11 noches, con un rango habitual entre 8 y 14 noches en el 35% de los casos. El gasto promedio asciende a \$2,000 por turista, con un 27% gastando más de \$2,500. La modalidad de viaje preferida incluye paquetes turísticos, que adquiere el 50% de los visitantes, principalmente a través de plataformas en línea (59%). La composición de los grupos de viaje varía, con un 35% que viaja solo y un 29% acompañado por amigos o pareja.

En cuanto a las actividades realizadas en Perú, el 88% participa en actividades culturales, siendo las más populares la visita a sitios arqueológicos (64%), iglesias o catedrales (52%) y museos (51%). Las actividades en la naturaleza también son populares entre el 66%, con énfasis en la observación de flora (30%) y paseos por ríos o lagunas (26%). Asimismo, un 51% de los turistas realiza actividades de aventura, destacando el trekking o senderismo (39%).

Los destinos principales incluyen Lima, visitada por el 100% de los turistas, y Cusco, que recibe al 69%. Otros destinos destacados son Ica, Puno y Arequipa. Además, el 77% de los visitantes viajó a Perú por primera vez. En cuanto a la planificación, las reservas de alojamiento suelen realizarse a través de plataformas como Airbnb (41%), Booking (21%) y Tripadvisor (19%). Las redes sociales más utilizadas por este segmento son Facebook (65%), Instagram (51%) y YouTube

(29%), lo que refleja el uso intensivo de plataformas digitales para planificar y compartir experiencias.

Este perfil demuestra que los turistas estadounidenses en Perú tienen un marcado interés cultural, combinando un alto nivel educativo y capacidad económica para disfrutar de experiencias premium. Las preferencias por paquetes turísticos y el uso de tecnología ofrecen oportunidades para estrategias de promoción adaptadas a este segmento.

El perfil del turista español que visitó Perú en 2022 revela importantes características sociodemográficas y preferencias de viaje. En cuanto al género, predominan los hombres (58%), aunque la proporción de mujeres ha incrementado, alcanzando un 42%. Por edades, los grupos más representativos están entre 25 y 34 años (36%) y entre 35 y 44 años (27%), mientras que un 19% se encuentra en el rango de 45 a 54 años. Respecto al estado civil, el 54% son solteros y el 36% están casados o conviven. En términos de educación, el 46% cuenta con formación universitaria, un 18% tiene una maestría y un 14% educación técnica. La mayoría de estos turistas trabaja en el sector privado (53%), seguido por un 29% en el sector público, lo que refleja una alta formalidad laboral. Geográficamente, Madrid (22%) y Barcelona (10%) son las principales ciudades de residencia de estos viajeros.

En lo relacionado al viaje, el principal motivo de visita fue el ocio o vacaciones (59%), seguido por negocios (21%) y visitas a familiares o amigos (14%). Estos turistas permanecieron un promedio de 17 noches en el país, destacando un grupo que extendió su estancia entre 15 y 29 noches (33%). El gasto promedio por turista fue de 1,396 dólares, con un 25% invirtiendo entre 1,000 y 1,499 dólares. En cuanto a la modalidad de viaje, el 64% organizó su viaje por

cuenta propia, mientras que el 36% utilizó paquetes turísticos, mayoritariamente adquiridos en línea (31%). Respecto a la conformación de los grupos, el 47% viajó solo y el 30% estuvo acompañado por amigos o familiares.

Durante su visita, la mayoría participó en actividades culturales (92%), como visitas a iglesias y catedrales (57%), museos (47%) y sitios arqueológicos (53%). Las actividades en la naturaleza también fueron populares (67%), especialmente la observación de flora (36%) y los paseos por lagos y lagunas (46%). Además, un 57% optó por actividades de aventura, con el trekking (43%) y paseos en bote o kayak (34%) entre las favoritas.

En cuanto a los destinos visitados, Lima fue el más popular (99%), seguido por Cusco (60%), Arequipa (41%) e Ica (29%). El 65% visitó Perú por primera vez, mientras que el 35% ya había estado previamente en el país. Finalmente, el uso de plataformas digitales tuvo un papel destacado, con Booking (58%) y Airbnb (35%) como las más utilizadas para reservas de alojamiento. En redes sociales, Instagram (56%) y Facebook (47%) fueron las más empleadas.

Este perfil refleja a un turista que busca experiencias culturales y naturales de calidad, realiza estancias largas y utiliza intensivamente plataformas digitales, lo que brinda oportunidades significativas para estrategias de marketing personalizadas.

El perfil del turista chileno que visitó Perú en 2022 presenta características sociodemográficas y preferencias claras. En cuanto al género, predominan los hombres (63%), seguidos por mujeres (37%). La mayoría se encuentra en los grupos etarios de 25 a 34 años (27%) y 35 a 44 años (38%), con poca representación de jóvenes de 15 a 24 años (1%). En términos de estado civil, el 51% son casados o

convivientes, mientras que el 44% son solteros. En cuanto al nivel educativo, sobresalen los viajeros con formación universitaria (63%), seguidos por un 16% con estudios de posgrado. La mayor parte de estos turistas trabaja en el sector privado (55%), mientras que un 27% son independientes, y sus lugares de residencia principales son Santiago (66%) y Valparaíso (14%).

Respecto a su viaje, el motivo principal fue el ocio o vacaciones (64%), seguido de negocios o visitas a familiares (14%). Estos viajeros permanecieron un promedio de 7 noches, con un rango típico de 4 a 7 noches (64%). El gasto promedio por turista fue de 598 dólares, y un 53% gastó menos de 500 dólares. La modalidad de viaje más común fue por cuenta propia (65%), y los grupos estuvieron conformados principalmente por personas que viajaron solas (38%) o con su pareja (36%).

En cuanto a las actividades realizadas, las culturales fueron las más populares (89%), destacándose visitas a parques (66%), sitios arqueológicos (38%) e iglesias o catedrales (44%). Las actividades relacionadas con la naturaleza fueron menos frecuentes (26%), centradas en la observación de flora (8%) y paseos por lagos y lagunas (10%). Asimismo, un 18% realizó actividades de aventura, como trekking (10%) y paseos en bote o kayak (8%).

Los destinos preferidos fueron Lima (98%), Cusco (17%), Ica (17%) y Arequipa (2%), con un 58% de los turistas chilenos habiendo visitado Perú más de una vez. En cuanto al uso de plataformas digitales, las más empleadas para reservas de alojamiento fueron Booking (42%) y Airbnb (33%), mientras que las redes sociales más utilizadas fueron Instagram (70%) y Facebook (65%).

El turista chileno se distingue por sus estancias cortas, un enfoque en

actividades culturales y un gasto moderado. Este perfil subraya la importancia de Lima como destino central para este segmento, así como el creciente uso de plataformas digitales para la planificación y organización de viajes.

El turista colombiano que visitó Perú en 2022 presenta un perfil diverso y característico. En cuanto al género y la edad, la mayoría fueron mujeres (51%), con hombres representando el 49%. Predominaron los jóvenes de 25 a 34 años (39%), seguidos por adultos de 35 a 44 años (22%) y de 45 a 54 años (15%). En relación con el estado civil, el 45% eran solteros, mientras que el 41% estaban casados o convivían. Respecto al nivel educativo, el 37% contaba con educación universitaria, y el 22% había realizado estudios de posgrado, destacando los de maestría (17%). En cuanto a la residencia, casi la mitad provenía de Cundinamarca (48%, incluyendo Bogotá), seguido por Antioquia (24%) y Cauca/Valle del Cauca (11%).

En los aspectos del viaje, el principal motivo fue el ocio, vacaciones o recreación (48%), seguido por negocios (26%) y visitas a familiares o amigos (13%). Los turistas colombianos permanecieron en promedio 11 noches, con una mediana de 8 noches. El gasto promedio fue de 812 USD por turista, destacándose que el 38% gastó menos de 500 USD, mientras que un 28% se ubicó entre 500 y 999 USD. La mayoría (66%) organizó el viaje de forma independiente, aunque un 34% optó por paquetes turísticos.

En cuanto a destinos y actividades, Lima fue el destino más visitado (99%), seguido de Cusco (41%) e Ica (29%). Las actividades más populares incluyeron experiencias culturales, como visitas a sitios arqueológicos (34%), parques y plazas (64%) y city tours guiados (47%). También tuvieron interés en actividades de naturaleza, con un 47% explorando reservas y áreas naturales, y un 32% disfrutando

de paseos por ríos o lagos.

Por último, en el uso de plataformas digitales, Facebook e Instagram fueron las redes sociales más utilizadas (69% cada una), seguidas de Twitter (19%) y TikTok (10%). Para reservar alojamiento, las plataformas preferidas fueron Booking (43%) y Airbnb (26%).

Este perfil destaca a los turistas colombianos como jóvenes, educados, con un gasto moderado y una fuerte inclinación hacia la organización independiente y el uso intensivo de herramientas digitales, lo que brinda oportunidades para estrategias de promoción personalizadas.

El perfil del turista mexicano que visitó Perú en 2022 se caracteriza por varias particularidades. En cuanto al género y la edad, predominaron las mujeres (55%), mientras que los hombres representaron el 45%. La mayoría se ubicó en el rango de 25 a 34 años (40%), seguidos por el grupo de 35 a 44 años (28%). Respecto al estado civil, el 57% eran solteros, y el 34% estaban casados o convivían. En términos de nivel educativo, más de la mitad contaba con educación universitaria (54%), y el 38% tenía estudios de posgrado o maestría. En cuanto a la residencia, el 42% vivía en el Distrito Federal, seguido por Jalisco (11%) y Baja California (6%). Laboralmente, el 51% trabajaba en el sector privado y un 24% eran trabajadores independientes.

En los aspectos del viaje, los turistas mexicanos permanecieron un promedio de 9 noches en el país, con una mediana de 7 noches, y el 86% visitaba Perú por primera vez. El principal motivo del viaje fue vacaciones, recreación u ocio (72%), seguido por la asistencia a seminarios o congresos (16%). El gasto promedio por turista fue de USD \$1,161, destacándose que el 31% invirtió entre USD \$1,000 y

\$1,499. En cuanto a los destinos visitados, Lima (95%) y Cusco (74%) fueron los más populares, seguidos por Ica (20%).

Entre las actividades realizadas, el 93% participó en actividades culturales, como visitar sitios arqueológicos (57%), iglesias o catedrales (53%) y museos (46%). Además, el 59% exploró áreas naturales, destacándose paseos por ríos o lagos (33%) y visitas a reservas naturales (39%). Un 48% realizó actividades de aventura, como trekking o senderismo (40%).

En lo que respecta a la organización del viaje, el 67% adquirió paquetes turísticos, principalmente a través de internet (50%). En el uso de plataformas digitales, Facebook (82%) e Instagram (64%) fueron las redes sociales más empleadas, mientras que, para alojarse, Airbnb (37%) y Booking (28%) lideraron las reservas.

Este perfil, destaca al turista mexicano que visita Perú es principalmente joven, educado y con un gasto moderado a alto. Se interesa en actividades culturales y de naturaleza, con una clara inclinación por paquetes turísticos adquiridos mediante plataformas digitales. Lima y Cusco son sus destinos predilectos, evidenciando un fuerte interés por el turismo histórico y cultural.

El perfil del vacacionista nacional peruano en 2023 refleja una tendencia dinámica y resiliente dentro del turismo interno. Desde una perspectiva demográfica, se observa una distribución equitativa entre géneros, con un 50% de hombres y un 50% de mujeres. En términos de edad, predominan los Millennials (46%) y los Centennials (32%), lo que demuestra que el turismo está dominado por un público joven y activo. Este segmento pertenece principalmente a los niveles socioeconómicos A, B y C, con Lima como la región con mayor número de

vacacionistas.

En cuanto al comportamiento de viaje, un tercio de las encuestas (33%) realizó al menos un viaje durante el año, alcanzando un promedio de tres viajes por persona. Cada viaje tuvo una duración promedio de cuatro noches. Respecto al transporte, el ómnibus fue la opción más utilizada (49%), seguido por el avión (29%). La planificación de los viajes se realizó de forma independiente en su mayoría (62%), mientras que los hoteles de tres estrellas fueron la elección preferida para el alojamiento (34%). El gasto promedio por viaje se situó en S/ 643.

Los destinos favoritos de los vacacionistas fueron Lima e Ica, seguidos por Arequipa y Cajamarca, destacando la Macrorregión Centro como la más explorada. Las actividades más populares incluyeron el turismo de naturaleza (54%), urbano (50%) y gastronómico (47%). En este último, las degustaciones de comida y las rutas gastronómicas se posicionaron como experiencias destacadas dentro de los viajes.

La publicidad también jugó un rol importante en la motivación de los viajes. Un 35% de los vacacionistas indicó haber sido influenciado por campañas como “Y Tú Qué Planes”, que impulsaron un impacto económico considerable. A pesar de los retos sociales y climáticos vividos durante el año, el 69% de los encuestados manifestó sentirse seguro durante sus desplazamientos.

Este perfil pone de manifiesto la capacidad del turismo interno peruano para adaptarse y crecer frente a las adversidades. Los peruanos han demostrado interés por explorar su propio país, contribuyendo no solo al disfrute personal, sino también a la reactivación económica y al desarrollo de las regiones.

Por otro lado, el 2023, el 88,4 % de los peruanos contaba con algún tipo de

seguro de salud, predominando el Seguro Integral de Salud (SIS) con una afiliación del 61,5 %. Le sigue el Seguro Social de Salud (EsSalud) que abarcó al 22,9 %, mientras que el 4,0 % de la población disponía de otros seguros. La tendencia reciente evidencia un incremento progresivo en la afiliación al SIS, mientras que la participación de otros seguros ha disminuido paulatinamente.

La predominancia del Seguro Integral de Salud (SIS) y EsSalud en la cobertura sanitaria de la población peruana podría tener implicancias significativas en la medicina del viajero, un ámbito que se centra principalmente en seguros privados. Esta desconexión puede restringir el acceso de las personas aseguradas a servicios especializados en salud para viajeros. Sin embargo, también representa oportunidades para diseñar estrategias que integren la medicina del viajero en el sistema de salud público como se ha observado en distintos análisis, ampliando su alcance y beneficiando a más personas. Además, el objetivo nacional para 2030, de garantizar que el 69 % de los afiliados al SIS reciban atención en el primer nivel de atención, refuerza la importancia de la accesibilidad y la atención primaria como pilares del sistema de salud.

Finalmente, el incremento en la prioridad otorgada a los seguros de viaje después de la pandemia se explica principalmente por la incertidumbre generada por la crisis sanitaria global. Según estudios recientes, más del 60 % de los viajeros internacionales ahora consideran indispensable viajar con algún tipo de seguro. Esto no solo responde al temor ante posibles emergencias médicas, sino también a la necesidad de protección ante cancelaciones inesperadas, pérdidas de equipaje y otros inconvenientes comunes durante los viajes. Este fenómeno es particularmente relevante en destinos como Cusco, donde las condiciones de altura, el tipo de

actividades turísticas ofrecidas, como el senderismo o la visita a sitios arqueológicos remotos, y la afluencia de turistas internacionales incrementan los riesgos asociados a problemas de salud o accidentes. Si bien el seguro no es obligatorio para ingresar a Perú, diversas guías de viaje y operadores turísticos sugieren tener uno para mayor tranquilidad durante la estadía, considerando que el acceso a atención médica privada o especializada podría implicar costos elevados si no se cuenta con cobertura.

El costo promedio de los seguros de viaje varía según factores como la duración del viaje, el destino, la edad del viajero y las coberturas seleccionadas. Para viajes cortos, de una semana, el costo suele oscilar entre 30 y 50 dólares estadounidenses, mientras que, para viajes más largos, de un mes o más, el precio promedio se sitúa entre 100 y 200 dólares. Las pólizas premium, que incluyen coberturas ampliadas para actividades de riesgo o situaciones complejas, pueden superar los 500 dólares por viaje. En el contexto de Cusco, donde las actividades de aventura y la altitud generan riesgos específicos, es común que los viajeros opten por seguros más completos, lo que eleva ligeramente el costo promedio.

Para la Clínica O2, la creciente importancia de los seguros de viaje representa una oportunidad estratégica. Una de las principales recomendaciones es establecer convenios con aseguradoras internacionales y locales para facilitar el acceso de los viajeros a servicios médicos especializados. Esto incluiría la integración de la clínica como proveedor reconocido por dichas aseguradoras, asegurando así el reembolso rápido y eficiente de los servicios prestados. Además, la clínica podría desempeñar un papel activo en la educación al viajero, ofreciendo información sobre la importancia de viajar asegurado y destacando las coberturas

específicas que deberían considerar al visitar Cusco.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Sobre este aspecto nuestra organización tiene ya algunos convenios con empresas del rubro hotelero y agencias de viajes, lo que nos afianza en nuestro mercado objetivo.

El desarrollo de tecnologías de información y comunicación ha permitido cerrar brechas en la atención de problemas de salud que, por aspectos geográficos, de idioma, de costo y otros; eran desatendidos o permanecían subdiagnosticados. La pandemia originada por el COVID-19 permitió que el Perú implemente de manera necesaria elementos normativos, de arquitectura, tecnológica, de infraestructura y recurso humano que aceleren el funcionamiento de un servicio necesario para la realidad vivida en ese contexto llamada telesalud.

El Perú impulsó el “Plan Nacional de Telesalud” teniendo en cuenta los siguientes elementos: la teleducación, Teleconsulta, telediagnóstico y la telegestión, Como muchos procesos de mejora, esto fue implementado inicialmente en la capital, con extensión a las diferentes GERESAs o DIRESAs. Sin embargo, la segmentación y fragmentación de nuestro sistema de salud permanecieron en su status quo pese a la imperiosa necesidad de unificar información y procesos que mejoren el control de una enfermedad que hasta ahora sigue poniendo en jaque a nuestro sistema peruano de salud. Resulta importante mencionar el lento avance que ha demostrado el estado en la implementación de la Historia Clínica electrónica, siendo EsSalud el organismo estatal que mejor ha avanzado en este aspecto. Es pues una necesidad que la información de cada persona atendida en

cualquier establecimiento de nuestro país pueda ser visualizada en cualquier punto de nuestra geografía para evitar sesgos, costos innecesarios en la repetición de exámenes, etc. En Lima y en algunas IPRESS del interior del país, el avance en la implementación de este sistema de gestión electrónico de historias clínica ha tenido un curso similar, pero sigue siendo un escollo en la mejora de gestión clínica de muchas IPRESS.

Pese a la alta mortalidad y letalidad del COVID-19, no todo podría asociarse a resultados negativos, ya que la necesidad de contar con medios rápidos de diagnóstico y mejorar la precisión de otros métodos ya existentes, varias regiones vivieron una gran transformación o renovación de equipamiento médico con la adquisición pública o privada de equipos de rayos X, tomógrafos, equipos de laboratorio que incluyen aquellos que puedan realizar pruebas de reacción en cadena de polimerasa (PCR), etc. de esta manera y de cierta forma se descentralizaron algunos procesos y métodos diagnósticos que en otro momentos sólo podían realizarse en algún centro especializado de Lima.

La mejora y la constante renovación de redes de comunicaciones cada vez más rápidas, y el internet permiten un flujo cada vez más rápido de información. No obstante, llegar a comunicarse con áreas lejanas puede ser la diferencia en áreas apartadas donde la geografía resulta un barrera difícil y compleja de superar. Como alternativa, se tiene el desarrollo de tecnologías inalámbricas y satelitales que en dichas áreas debería ser el método de elección para equiparar en ámbitos tan importantes para el desarrollo, como salud y educación.

Según Pumble (mayo de 2023), en 2022, el 58 % de los nómadas estadounidenses manifestó su intención de visitar más destinos internacionales en

comparación con años anteriores, lo que representa un aumento significativo frente al 48 % registrado en 2021. Esta tendencia, impulsada por el movimiento Slow Travel y el auge de estilos de vida como la “vida Van” durante 2023, proyecta un incremento en la llegada de turistas a nuestro país (MEFE, oportunidad 2). En este contexto, la región del Cusco, con su sólida cobertura de redes de comunicación, se posiciona como uno de los destinos más atractivos tanto para turistas nacionales como internacionales, quienes buscan conectarse y trabajar desde cualquier lugar mientras disfrutan de la riqueza cultural y paisajística de la zona.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales permitirá a la Clínica O2 identificar oportunidades para mejorar su desempeño ambiental, mitigar riesgos y fortalecer su compromiso con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente.

La conciencia social generada en estos últimos años producto de la actividad minera formal e informal en el país, los derrames de petróleo en la Amazonía y en el litoral peruano, la industrialización creciente, el incremento del parque automotor, la ingente generación de desperdicios y residuos domésticos, etc. reglamentan lenta y progresivamente nuestro comportamiento y la manera en cómo uno percibe el comportamiento de las empresas, identificando la responsabilidad social de estas frente a los problemas mencionados.

La generación de residuos comunes será una constante mientras la población siga aumentando y mientras el consumismo sea inherente a las actividades de un mundo más “moderno” y digital. Según un reporte del World Air Quality emitido el 2018, la ciudad de Lima fue catalogada como la 8va urbe más contaminada de

América Latina. En ese mismo reporte, el Perú se ubica en el puesto 22 a nivel mundial, como el país con mayor grado de contaminación ambiental. Resulta importante diseñar e implementar programas de gestión de residuos sólidos que sean sustentables y exijan la participación de aquellas empresas que generan residuos biológicos contaminantes, como las empresas de salud. Los gobiernos regionales y municipales deberían considerar el gran impacto de la instalación de los llamados “botaderos” en las comunidades aledañas y su mala gestión en un devenir adverso que perjudique el recojo y disposición de residuos comunes o doméstico, como lo sucedido en Cusco en el mes de enero de 2022 cuando la comunidad de Haqira evitó el desplazamiento e ingreso de los camiones recogedores de basura hacia el lugar donde la comunidad había cedido para ser destino final de los residuos de una población creciente.

El desarrollo de los acontecimientos a nivel mundial con respecto al cambio climático, hacen pensar que el proceso de deterioro de nuestro ambiente es irreversible, el deshielo de los glaciares y en la reducción del grosor de la capa de ozono, generará conflictos por la lucha del agua y de lugares menos contaminados para vivir. Una situación que podría empoderar a Sudamérica y África por ser continentes con bosques extensos y reservas de agua dulce, pero que paradójicamente podría ser el motivo de próximos conflictos.

La búsqueda de tranquilidad y de ambientes limpios incrementa el valor intrínseco de pequeñas ciudades o localidades en nuestro país, frente a ojos extranjeros, que no sólo buscan transitar por ellas sino ser potenciales áreas de residencia.

3.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Se identifican las oportunidades y amenazas que influyen en la Clínica O2. Este análisis permitirá desarrollar una Matriz de Evaluación de Factores Externos, en la cual se asignará a cada oportunidad y amenaza un peso entre 0.0 y 1.0, dependiendo de su nivel de relevancia para la unidad de negocio. La suma total de los pesos debe ser igual a 1. Se Asignará a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Finalmente, al multiplicar el peso por la valoración, se obtendrá un valor ponderado para cada oportunidad y amenaza, como lo propone D'Alessio (2015). (Ver Tabla 1)

Tabla 1

Matriz de evaluación de factores externos claves (MEFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
Factores claves del éxito			
Oportunidades:	Peso	Calificación	Ponderación
1 Sobredemanda hacia instituciones del MINSA, oferta limitada de establecimientos de salud del MINSA.	0.08	4	0.32
2 Incremento de trabajo a distancia (Nómades digitales)	0.10	4	0.40
3 Levantamiento de la emergencia sanitaria por COVID 19	0.05	4	0.20
4 Reactivación del turismo nacional e internacional	0.10	4	0.40
5 EPS's y IAFAS se encuentran interesadas en crear alianzas con IPRESS privadas (seguros internacionales)	0.10	3	0.30
6 Solidez económica de la moneda peruana dentro de la región; a pesar de la perturbación política	0.07	4	0.28
7 Las agencias turísticas están en busca de mejorar sus ofertas de producto incorporando atención médica	0.10	4	0.40
8 Aumento del flujo de turistas	0.10	4	0.40
Total de oportunidades del mercado	0.70		2.70
Amenazas:	Peso	Calificación	Ponderación
1 Inestabilidad política, Conflictos sociales y seguridad ciudadana (plan de contingencia)	0.10	2	0.20
2 Aparición de nuevas empresas que oferten los mismos servicios	0.10	3	0.30
3 Conflictos internacionales que condicionarían el flujo de turistas	0.05	2	0.10
4 Potenciales epidemias / pandemias	0.05	2	0.10
Total de amenazas del mercado	0.30		0.70
Total	1.00		3.40

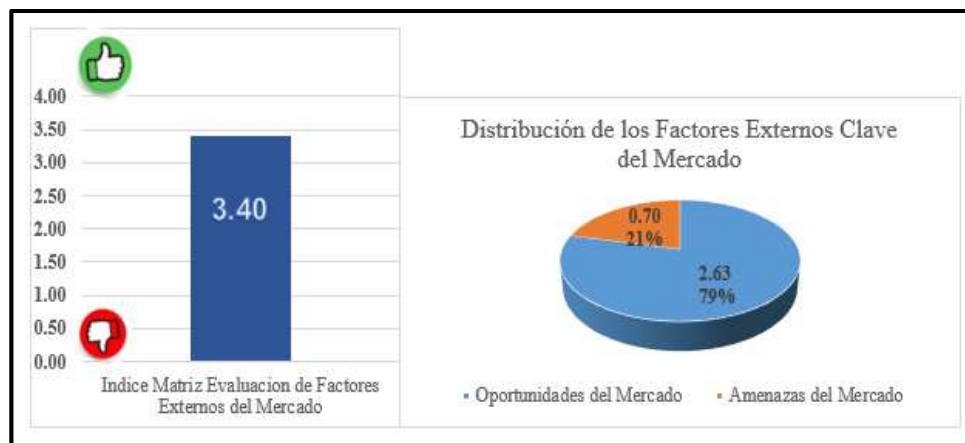
La evaluación de la posición estratégica se basa en la suma total de las ponderaciones, que puede variar desde un mínimo de 1 hasta un máximo de 4. En general, una suma total de 1 a 1.99 se considera una posición estratégica pobre, de 2 a 2.99 se considera una posición estratégica promedio, de 3 a 3.99 se considera una posición estratégica buena y 4 se considera una posición estratégica excelente.

En este caso, con una suma total de 3.40, se puede concluir que la posición estratégica de la empresa, según la matriz MEFE, es buena. Esto implica que es un mercado atractivo en el que existen tanto oportunidades como amenazas que deben ser consideradas y abordadas para mejorar la posición competitiva de la empresa.

(Ver figura 3)

Figura 3

Factores externos claves del mercado



Nota. elaboración propia

3.3 Población objetivo

El público objetivo de la Clínica O2 está compuesto principalmente por turistas nacionales e internacionales que visitan la región de Cusco. Este grupo

incluye viajeros por ocio, aventura o motivos laborales que requieren servicios especializados en medicina del viajero. Estos servicios abarcan desde consultas preventivas, vacunación internacional y asesoramiento médico antes de viajar, hasta tratamientos específicos relacionados con condiciones como el mal de altura o enfermedades locales. La Clínica O2 se posiciona como un aliado de confianza para garantizar una experiencia segura y saludable durante su estancia en Cusco.

Además, la clínica establece alianzas estratégicas con agencias turísticas como Travel Group Perú, ABG Lima, Pangea Perú, MM Viajes y Viajes Falabella, que también forman parte de su público objetivo. Estas colaboraciones permiten a la Clínica O2 ofrecer un servicio médico complementario al paquete turístico, brindando tranquilidad tanto a los viajeros como a las agencias que los gestionan. A través de estas asociaciones, la clínica refuerza su presencia en el mercado y asegura que los turistas puedan acceder a una atención médica oportuna y de calidad cuando lo necesiten.

En conjunto, estos dos segmentos representan el núcleo del modelo de negocio de la Clínica O2, alineado con su especialización en medicina del viajero y su compromiso con el bienestar de quienes visitan la región.

3.4 La Organización y sus Competidores.

Según Porter (2008) detalla las cinco fuerzas de la estrategia donde el modelo se contextualiza al análisis del sistema de salud en la ciudad del Cusco donde es un paso importante para contextualizar la estrategia a seguir por parte de la empresa La Clínica O2 ; entender cómo se desarrollan las actividades dentro del mercado de la salud peruano; considerando el acceso a los servicios de salud para

la población objetivo de la empresa, así como al mercado potencial que también puede acudir a la organización.

3.4.1 Poder de la organización con los proveedores

Respecto a los proveedores de la Clínica O2, estos abarcan diversas categorías esenciales para garantizar el correcto funcionamiento de sus servicios hospitalarios. Entre ellos se incluyen los proveedores de insumos de laboratorio, las droguerías que suministran medicamentos e insumos médicos, y los servicios tercerizados como lavandería y cocina. En general, la clínica trabaja con un número limitado de proveedores, pero dado que existen múltiples opciones en el mercado de Cusco, no se depende vitalmente de ninguno en particular. Esto permite a la clínica cambiar de proveedor de manera rápida y efectiva en caso de incumplimientos o ceses de operación, mitigando riesgos operativos.

Sin embargo, existen excepciones relacionadas con insumos específicos y altamente especializados, como los necesarios para el funcionamiento de tomógrafos o algunos equipos de laboratorio. En estos casos, la dependencia de ciertos proveedores es completa debido a la exclusividad de sus productos. No obstante, la clínica tiene la capacidad de adaptarse mediante alternativas como tercerizar temporalmente el servicio o recurrir a otras clínicas o laboratorios mientras se soluciona el problema. Cabe destacar que la clínica no maneja grandes volúmenes de compra, lo que reduce el poder de negociación de los proveedores en términos de descuentos por escala.

Por otro lado, un tipo estratégico de "proveedores" son las agencias de viajes y hoteles que canalizan pacientes hacia la clínica. Estos actores son clave, ya que

actúan como aliados estratégicos al proveer un flujo constante de pacientes. La relación se basa en un sistema de recompensas, que puede ser en forma de comisiones directas para trabajadores o beneficios corporativos para las empresas aliadas. Además, la clínica fomenta convenios que ofrecen descuentos y atención preferencial a quienes trabajan exclusivamente con ella. Dado que estas empresas operan en el sector turístico y no en el ámbito de la salud, su integración hacia adelante es improbable, asegurando la estabilidad de estas relaciones estratégicas.

3.4.2 Poder de negociación de los compradores

La capacidad de negociación de los clientes y pacientes, se refiere a la relación que existe entre el número de clientes y los esfuerzos que realiza la empresa por lograr la preferencia y fidelidad de estos.

Se debe de recordar que, en esta categoría de negocio, los compradores son básicamente de dos tipos, el paciente que busca la recuperación de la salud a través de los diferentes servicios o productos que oferta la Clínica O2; y los clientes, conformados por empresas o personas que buscan obtener un servicio de la organización. Este último grupo puede estar constituido por, aseguradoras, médicos u otras empresas de salud a las que les podemos ofrecer servicios.

La regla del mercado nos indica, que a menor cantidad de compradores (pacientes u otros clientes), mayor es la capacidad de negociación de los mismos. Es usual que el comprador tenga un mayor poder de negociación frente al vendedor, esta es la razón que hace que la organización diseñe estrategias que permitan ofrecer productos o servicios innovadores y atractivos al segmento del mercado al que se dirige, y de esta forma promover la fidelización de estos.

La especialización, infraestructura y el tiempo en el mercado hace que O2 se enfoque en reforzar la atención en una población específica (atención a los viajeros), como estrategia de diferenciación y base para poder ofrecer productos y servicios innovadores a los potenciales compradores.

Herramientas como, las citas oportunas, la confiabilidad de los servicios médicos y de laboratorio, el cumplimiento con la adherencia a los procesos de atención requeridos por las aseguradoras, la disponibilidad de tecnología para optimizar los procesos de atención a todos los compradores y la gestión centrada en el paciente; refuerzan dentro de la categoría de negocio en el que nos desarrollamos, la confianza y fidelización de los compradores.

3.4.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos para la Clínica O2, según el modelo de Porter, radica en la posibilidad de que otros servicios o productos satisfagan las mismas necesidades de sus clientes. Una de las principales alternativas son las clínicas locales, centros médicos y farmacias que ofrecen servicios similares, como consultas rápidas, atención primaria o tratamientos para el mal de altura. Si estas opciones son percibidas como más económicas, accesibles o convenientes, pueden atraer a los clientes de la clínica.

Otra posible sustitución proviene del uso de seguros médicos internacionales o plataformas de telemedicina. Muchos turistas viajan con cobertura médica que les permite acceder a proveedores afiliados o consultas virtuales desde cualquier lugar, lo que puede reducir su necesidad de acudir físicamente a la Clínica O2. Asimismo, algunos viajeros experimentados prefieren llevar consigo

medicamentos preventivos o kits de primeros auxilios, optando por soluciones de autotratamiento que eliminan la necesidad de buscar atención médica especializada.

En regiones como Cusco, también existen prácticas de medicina alternativa o tradicional que pueden competir indirectamente con los servicios de la clínica. Por ejemplo, el uso de hojas de coca o remedios naturales es común entre los turistas para aliviar síntomas relacionados con el mal de altura o molestias menores. Estas alternativas, junto con herramientas tecnológicas como aplicaciones móviles que conectan a pacientes con médicos locales, incrementan la disponibilidad de sustitutos.

No obstante, la amenaza de los sustitutos puede mitigarse si la Clínica O2 logra destacarse en el mercado. Un enfoque en servicios especializados, una atención confiable y de calidad, y una reputación sólida en medicina del viajero pueden reducir significativamente la preferencia por las alternativas. Diferenciarse a través de la experiencia del personal y la capacidad de respuesta en emergencias permitirá a la clínica mantenerse como una opción insustituible para los viajeros que visitan la región.

3.4.4 Amenaza de los entrantes.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores, también conocida como amenaza de los entrantes, se refiere al riesgo de que empresas que ofrezcan servicios similares entren al mercado de la salud en Cusco, compitiendo directamente con la Clínica O2. Este riesgo está influenciado por diversas barreras de entrada que, aunque dificultan la incursión de nuevos actores, no la hacen imposible.

Entre las barreras más significativas se encuentra la experiencia en el

mercado, ya que la atención médica a viajeros requiere un alto grado de especialización. Esto incluye la gestión eficiente con aseguradoras, superando obstáculos relacionados con procesos administrativos, cobertura de servicios y actividades de cobranza. Estas complejidades pueden desalentar a nuevos actores sin el conocimiento y la preparación necesarios.

Otro factor importante es la inversión inicial, que suele ser considerablemente alta. Establecer una clínica implica contar con infraestructura adecuada, equipamiento especializado y recursos disponibles de manera permanente. Este nivel de inversión puede generar desafíos imprevistos para las nuevas empresas, mientras que organizaciones consolidadas como la Clínica O2 han desarrollado la experiencia para gestionar estos costos de manera efectiva.

La fidelidad de los clientes también juega un papel crucial. Las empresas que han construido una base sólida de clientes leales a través de altos estándares de calidad y satisfacción, como la Clínica O2, representan un desafío para los nuevos competidores, quienes enfrentan dificultades para ganar cuota de mercado rápidamente. Además, la implementación de tecnología avanzada puede generar una ventaja competitiva significativa, añadiendo valor a los servicios ofrecidos y estableciendo una barrera adicional para los entrantes.

El número de centros o filiales existentes también actúa como un limitante económico para los nuevos actores. A esto se suma la disponibilidad de insumos, que requiere procesos de compra eficientes y un manejo preciso del abastecimiento, algo que demanda experiencia y competitividad para evitar interrupciones en los servicios.

Adicionalmente, la saturación del mercado y la disponibilidad limitada de

recursos humanos especializados representan retos importantes. En áreas como Cusco, la oferta de profesionales de la salud puede ser insuficiente, y asegurar su exclusividad se vuelve crítico para mantener altos estándares de calidad. También, lograr una diferenciación en servicios es cada vez más complicado debido a la estandarización de prácticas impulsada por el Organismo Regulador del sector salud en Perú. Esto obliga a las empresas a concentrarse en la satisfacción y el cuidado personalizado de los clientes como principal factor distintivo.

Por otro lado, la presión regulatoria y las licencias médicas desempeñan un papel clave. Cumplir con las normativas del sector salud en Perú puede ser un desafío considerable, ya que las regulaciones abarcan infraestructura, equipamiento, procedimientos y recursos humanos especializados. Aunque estas barreras no son insuperables para empresas bien organizadas, sí representan un factor que limita la entrada de competidores menos preparados.

Finalmente, aunque el ingreso de nuevas empresas al sector de la salud en Cusco enfrenta todas estas barreras, existe el riesgo de que actores ya establecidos en otras regiones ingresen mediante integraciones horizontales, adquiriendo empresas locales para aprovechar el crecimiento del turismo en la región. Sin embargo, estas barreras, combinadas con las demandas específicas del mercado, pueden desincentivar el ingreso de nuevos competidores, ofreciendo a la Clínica O2 una ventaja competitiva que debe mantenerse a través de estrategias sólidas de diferenciación y calidad en sus servicios.

3.4.5 Rivalidad de los competidores

También conocida como la intensidad de rivalidad entre los competidores.

La empresa la Clínica O2, desarrolla sus actividades en la ciudad del Cusco; de acuerdo con la información obtenida del Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Salud (RENIPRES) para el 2020, la región Cusco tiene registrada 723 establecimientos de salud, de los cuales el 46% de estos corresponden a establecimientos de carácter privado.

De este grupo de empresas, podemos identificar a algunas de ellas que pueden ser consideradas como competidores directos de la Clínica O2, como se puede apreciar en el cuadro de matriz de perfil competitivo más adelante.

El grado de rivalidad aumenta en la medida que existan más actores dentro del segmento del mercado al que nos dedicamos, la similitud en las ofertas de servicios hace que la demanda de estos vaya disminuyendo, obligando a realizar disminución de precio para reducir los márgenes de rentabilidad del sector.

De este análisis nos obliga a revisar las estrategias competitivas y de diferenciación que tenemos las empresas del sector, y de esta manera conocer las mejoras que debemos implementar o si es necesario redefinir las mismas. La identificación de los factores claves del éxito nos ayuda a orientarnos para realizar una mejor y más adecuada oferta de servicios.

El sector salud es un mercado altamente sensible a las exposiciones mediáticas negativas de los pacientes, además de estar expuestos permanentemente a los entes supervisores que exigen y fiscalizan el cumplimiento de normas establecidas; estos aspectos pueden ser utilizados por los competidores con el afán de ganar la simpatía y fidelidad de los pacientes y clientes.

Por esta razón, la generación de confianza entre los potenciales clientes y pacientes es crucial para el posicionamiento de la organización dentro del sector.

3.5 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar la posición competitiva de una empresa en relación con sus competidores en un mercado específico. Esta matriz se basa en la recopilación y análisis de información sobre los competidores directos en términos de fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2015).

La MPC generalmente se compone de dos ejes principales: el eje horizontal representa los factores clave de éxito en la industria, mientras que el eje vertical muestra el rendimiento de la empresa y sus competidores en relación con esos factores clave. Cada celda de la matriz contiene la evaluación de una empresa en particular en relación con un factor específico.

Las celdas de la matriz se clasifican en cuatro categorías principales, cada una representando diferentes niveles de desempeño competitivo en relación con factores clave. La categoría dominante refleja una fortaleza de la empresa frente a un factor clave y una debilidad de los competidores, lo que coloca a la organización en una posición competitiva sólida, otorgándole una ventaja sobre el resto del mercado. En la categoría fuerte, tanto la empresa como sus competidores demuestran fortalezas en un mismo factor clave. En este caso, la empresa debe esforzarse por mantener su posición y buscar estrategias que le permitan diferenciarse aún más.

Por otro lado, la categoría promedio indica un rendimiento similar entre la empresa y sus competidores en un factor determinado. Ante esta situación, es crucial identificar oportunidades que permitan mejorar la posición competitiva de la organización. Finalmente, la categoría débil señala una debilidad de la empresa

en comparación con sus competidores en relación con un factor clave. En estos casos, es necesario implementar acciones específicas para superar estas debilidades y fortalecer su posición en el mercado.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) analiza a cinco clínicas del sector salud en Cusco que compiten en el mismo mercado, con enfoque en atención a viajeros y turistas. Estas clínicas incluyen Clínica O2, CPS, Pardo - San José, Macsalud, Gold Medical y SOS. Cada una de estas organizaciones opera en un mercado altamente competitivo donde los factores clave del éxito desempeñan un papel determinante en su desempeño y diferenciación.

La determinación de los factores clave de éxito para la Clínica O2 se realizó mediante un análisis exhaustivo basado en la evaluación de los principales competidores del sector de la salud en Cusco. Este proceso se fundamentó en la comparación directa de diez factores críticos que influyen en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones dentro del mercado, utilizando como referencia las cinco fuerzas de Porter. A través de esta metodología, se identificaron los elementos que marcan la diferencia entre las clínicas líderes y el resto de los actores en el sector.

Primero, se seleccionaron diez factores clave que reflejan las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes, particularmente del segmento de turismo médico, que es esencial para la Clínica O2. Estos factores se eligieron en función de su relevancia en términos de calidad del servicio, capacidad técnica, infraestructura, eficiencia operativa y capacidad de adaptación a un entorno competitivo en constante cambio.

Posteriormente, se llevó a cabo una evaluación comparativa entre la Clínica

O2 y otras cinco organizaciones del sector (CPS, Pardo-San José, Macsalud, Gold Medical y SOS). Cada factor fue calificado de manera objetiva considerando su peso relativo en el éxito del negocio. Esto permitió identificar fortalezas y debilidades, así como áreas donde la Clínica O2 sobresale frente a sus competidores y otras donde existen oportunidades de mejora.

Los factores seleccionados, como infraestructura, tecnología, bioseguridad, capacidad resolutive, calidad de servicio, redes estratégicas, digitalización, flota de ambulancias, gestión del talento humano y convenios con seguros internacionales reflejan los criterios esenciales para ofrecer un servicio médico de alta calidad en un entorno competitivo y orientado al turismo. Esta evaluación no solo permitió medir el desempeño de la Clínica O2, sino también entender cómo estos factores están alineados con las demandas del mercado y las barreras de entrada para nuevos competidores. (Ver tabla 2)

Tabla 2

Matriz perfil competidores de la Clínica O2 (MPC)

Factores claves para el éxito	O2		CPS		Pardo-San José		Macsalud		Gold Medical		SOS		
	Peso	Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación
1 Infraestructura	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
2 Tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
3 Bioseguridad	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
4 Capacidad resolutive	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10
5 Calidad de servicio y satisfacción del cliente	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
6 Redes + centros médicos en lugares turísticos estratégicos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40
7 Digitalización (H. cl. Electrónica)	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
8 Flota de ambulancias	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
9 Gestión del potencial humano	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
10 Convenios con seguros internacionales	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		3.20		2.95		2.43		2.13		2.08		2.17

La matriz de perfil competitivo presentada compara a la Clínica O2 con varios actores importantes del mercado de salud en Cusco, evaluando factores clave

de éxito. Cada factor tiene un peso específico (suma total: 1) y una puntuación de valoración que refleja el desempeño de cada empresa en ese factor. Multiplicando el peso por la valoración se obtiene la ponderación, que permite calcular el puntaje total de cada competidor. Las calificaciones se distribuyen de la siguiente manera: 1 indica una debilidad significativa, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza moderada y 4 una fortaleza destacada. A continuación, se presenta el análisis del desempeño.

Clínica O2 lidera la matriz de perfil competitivo con un puntaje total de 3.20, lo que refleja su posición sólida en el mercado de salud en Cusco. Sobresale en factores clave como infraestructura, bioseguridad, calidad del servicio, ubicación estratégica de sus centros médicos, flota de ambulancias y convenios con aseguradoras internacionales. Estas fortalezas respaldan su capacidad para atender a su público objetivo con altos estándares. Sin embargo, su desempeño en digitalización es bajo, con una ponderación de 0.08, lo que señala un área clave para mejorar y mantenerse competitivo.

CPS, con un puntaje de 2.95, ocupa el segundo lugar y sigue de cerca a O2. Destaca principalmente en digitalización, liderando este factor con una valoración de 4, lo que le otorga una ventaja en términos de tecnología. Además, muestra un desempeño sólido en calidad del servicio y convenios con aseguradoras internacionales. Sin embargo, su rendimiento en aspectos como infraestructura, capacidad resolutive y redes estratégicas es más limitado, lo que restringe su competitividad frente a O2.

Pardo - San José se posiciona con un puntaje de 2.43, mostrando fortalezas en infraestructura y capacidad resolutive. No obstante, tiene debilidades en factores

como flota de ambulancias y digitalización, lo que limita su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado, especialmente en un entorno donde la tecnología es cada vez más relevante.

Macsalud, con un puntaje de 2.13, tiene un desempeño más bajo en comparación con los líderes. Sobresale en capacidad resolutiva, liderando este factor en la matriz. Sin embargo, enfrenta debilidades significativas en digitalización, redes estratégicas y convenios con aseguradoras internacionales, lo que afecta su capacidad para captar y retener clientes, especialmente turistas.

Gold Medical, con un puntaje de 2.08, muestra un desempeño débil en la mayoría de los factores clave, excepto en redes estratégicas, donde logra una puntuación destacada. Sin embargo, sus bajas valoraciones en calidad del servicio, digitalización y capacidad resolutiva limitan su competitividad en el mercado.

SOS, con un puntaje total de 2.17, se distingue en infraestructura y redes estratégicas. Sin embargo, presenta puntuaciones bajas en digitalización, gestión del potencial humano y convenios internacionales, lo que dificulta su capacidad para competir en un mercado orientado al turismo y con alta exigencia tecnológica.

En resumen, la Clínica O2 lidera claramente en la matriz, respaldada por fortalezas clave que le otorgan una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, la mejora en digitalización sería crucial para reforzar su posición. Mientras tanto, los competidores como CPS presentan desafíos específicos que podrían superarse mediante un enfoque estratégico en infraestructura, redes estratégicas y diferenciación en calidad del servicio.

CAPÍTULO IV: Evaluación Interna

La evaluación interna juega un papel fundamental en la planeación estratégica porque permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización, con el objetivo de establecer una estrategia que le permita afrontar las exigencias del entorno donde se desenvuelve.

4.1 Análisis interno AMOFHIT

La Clínica O2 cuenta con información adecuada para realizar el análisis AMOFHIT, que para D´ Alessio (2008) es:

Resultado de la evaluación funcional interna de diversos factores en las áreas: Administración y Gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Información y comunicaciones- sistemas (I), Tecnología e investigación y desarrollo (T), sobre las que en éste Capítulo se da cuenta de la situación encontrada en cada una de ellas, a propósito de concretar por primera vez, un planeamiento estratégico completo, enfocado principalmente en cumplir con lo declarado en la misión y visión.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Clínica O2, con amplia experiencia y trayectoria en el sector de la salud para turistas y viajeros (MEFI, fortaleza 1), basa su administración en la formación de líderes y el desarrollo del talento humano. En este sentido, la gestión organizacional se centra en los pilares fundamentales de la planificación, organización, coordinación, control y desarrollo administrativo, buscando siempre optimizar los procesos y fortalecer el liderazgo dentro de la clínica. En todas las

actividades se toma en cuenta la medición de la eficiencia de las personas, se trabaja en el control estricto de las actividades o productividad de cada una de las personas de toda la Clínica O2, principalmente en auditoría médica haciendo el seguimiento estricto del desarrollo de las actividades de los médicos y las enfermeras, y en las áreas de facturación, admisión, calidad y marketing.

No obstante, uno de los principales retos que enfrenta la Clínica O2 es la falta de comunicación y coordinación entre sus áreas (MEFI, debilidad 1), una debilidad que se vincula directamente a la gerencia y gestión administrativa. Esta situación evidencia deficiencias en la supervisión y en la alineación estratégica de los equipos, lo que limita la integración y la efectividad organizacional. La ausencia de canales de comunicación claros y protocolos estructurados genera riesgos como duplicación de esfuerzos, malentendidos y retrasos en la toma de decisiones, impactando negativamente en la calidad del servicio y la productividad general.

Abordar esta debilidad requiere un enfoque gerencial proactivo que fomente la colaboración interdepartamental y el alineamiento estratégico. Establecer sesiones regulares de coordinación, implementar herramientas para monitorear la comunicación interna y promover prácticas de liderazgo colaborativo son medidas esenciales para fortalecer la integración organizacional. De este modo, la Clínica O2 podrá consolidar su gestión administrativa, asegurando que los objetivos sean comprendidos y compartidos por todos los equipos, lo que permitirá alcanzar un desempeño más eficiente y una mejor experiencia para los pacientes.

La estructura organizacional de la Clínica O2 ha sido diseñada cuidadosamente, considerando las actividades que se realizan, quiénes son responsables de cada tarea y el alcance de sus funciones. Con una estructura vertical

que incluye niveles jerárquicos horizontales, la clínica asegura una cadena de mando clara y efectiva. En la cúspide del organigrama se encuentra la gerencia general, la máxima autoridad, encargada de supervisar las decisiones estratégicas. Le sigue el gerente administrativo, quien desempeña un rol crucial como enlace con las distintas áreas operativas, participando en reuniones donde se toman decisiones clave para el funcionamiento de la institución.

Esta disposición jerárquica, acompañada de una gestión proactiva y herramientas adecuadas de coordinación, permitirá a la Clínica O2 no solo superar las deficiencias actuales en comunicación, sino también mantener una estructura organizativa alineada con sus objetivos estratégicos, asegurando un crecimiento sostenido y un servicio de alta calidad para sus pacientes.

También en la jerarquía está la jefa de Recursos Humanos quien cuenta con su asistente. Dentro del organigrama, el puesto de Médico se encuentra jerárquicamente por encima de la Oficina de Calidad. Sin embargo, es importante mencionar que no se cuenta con un Director Médico designado (MEFI, debilidad 4). Actualmente, quien asume esta función también desempeña el cargo de médico asistencial.

El Gerente General, tiene la responsabilidad de la Clínica O2, es el líder de la organización, se encarga de la dirección, planeamiento, desarrollo financiero e institucional. Funciones que implican pensamiento gerencial para coordinar y controlar la definición de metas, implementar la optimización de recursos, establecer las políticas empresariales, dirigir la interacción de la empresa con el entorno, estar al tanto de factores externos como el mercado. Cabe destacar que la gerencia decidió operar en la región del Cusco y convertirse en el primer

establecimiento de alta complejidad del Sur del país; en específico. Ser el centro médico a donde son trasladados muchos pacientes en situación de emergencia, la mayoría por accidentes de tránsito.

EL Gerente Administrador es un líder de la organización encargado de supervisar y mantener informado a todo el equipo de la Alta Dirección sobre la situación integral de la clínica. Es el organizador de las reuniones con los Gerentes, Sub Gerentes, jefes o supervisores para el manejo y coordinación en la solución de problemas, la definición del programa, la asignación y autorización de recursos para la inversión en la mejora de la operación de la clínica. También, es su responsabilidad las negociaciones con diferentes empresas en cuanto a pagos, condiciones, contratos con los clientes y proveedores, e informarse de las encuestas de evaluación realizadas a los pacientes.

La Oficina de Recursos Humanos, es una de las áreas más importantes de la Clínica O2, pues es la parte de la organización que está en contacto directo con los trabajadores y los cargos directivos o gerenciales de nivel superior dentro del organigrama funcional de la organización. Por lo tanto, se encarga de formar y mantener una relación sólida entre las gerencias y los trabajadores y con ellos realizar la medición de la cultura organizacional. Esta oficina de la Clínica O2 desempeña funciones clave para asegurar un ambiente de trabajo organizado y eficiente. Entre sus responsabilidades se encuentran: hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, vigilar que todos los colaboradores estén correctamente uniformados, y realizar el reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal. Además, supervisa la administración del personal dentro de la clínica, implementa, estrategias para motivar a los trabajadores y evalúa el rendimiento,

asegurándose de que realicen sus actividades con la máxima capacidad y eficiencia. El entrenamiento adecuado de los colaboradores es esencial, al igual que garantizar que mantengan viva la cultura organizacional, alineada con la misión, visión y políticas de la clínica.

Asimismo, la Oficina de Recursos Humanos lleva un estricto control de la documentación y las nóminas de todos los trabajadores, asegurando que reciban sus beneficios legales, vacaciones, bonificaciones, licencias, entre otros. Este enfoque administrativo contribuye a mantener la clínica funcionando de manera eficiente, con un equipo motivado y comprometido.

Dentro de las fortalezas de la Clínica O2, destaca su personal de salud bilingüe, altamente capacitado y orientado al mercado turístico (MEFI, fortaleza 2). Esta característica refuerza la oferta de servicios especializados para turistas y viajeros, permitiendo brindar una atención más personalizada y de calidad, en un entorno donde la comunicación efectiva es fundamental. Esta fortaleza complementa las funciones de recursos humanos al asegurar que el equipo de trabajo esté no solo bien formado, sino también alineado con las necesidades específicas del mercado y la misión de la clínica.

En la Clínica O2, el Jefe de Calidad es también un líder transaccional cuyo trabajo es promover la interacción entre las áreas asistenciales (relación de las áreas que tienen que ver con la atención directa del paciente), trabajar activamente en el diseño, rediseño y elaboración de los procesos, evaluar la entrega de los servicios, estar en contacto permanente con el paciente para tener una respuesta rápida frente a alguna eventualidad antes que se convierta en problema y tomar decisiones previa consulta con los superiores.

En el nivel inferior de jerarquía de la Clínica O2, se encuentran, en forma horizontal, los responsables de las once áreas o jefaturas denominadas jefes Inmediatos Superiores (JIS). Estas jefaturas incluyen la Jefatura de Contabilidad, Jefatura de Admisión, Jefatura de Médicos de Emergencia y Hospitalización, Jefatura de Médicos de la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), Jefatura de Enfermería de Cuidados Intensivos, jefe de Imagenología, jefe de Laboratorio, jefe de Farmacia, jefe de Mantenimiento, jefe de Nutrición y Dietética, y jefe de Transporte Asistido.

La Clínica O2, pertenece a la categoría II E de establecimientos de salud dedicada al rubro de medicina del viajero (MEFI, fortaleza 4), por lo que conforme con lo establecido por la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) en esta categoría, se reconoce la correcta operatividad e interacción de los servicios o áreas.

Toda la estructura organizacional se rige por lo establecido en la Cultura Organizacional (MEFI, fortaleza 5). En tal sentido, la directiva de la Clínica O2, está convencida que la plana médica, con la dedicación, ética y mística por su trabajo, en acción conjunta con el equipo de enfermeras, técnicos de enfermería, personal administrativo y otros trabajadores, con sus mejores prácticas; son quienes le dan un estatus de atención de elevada calidad. Esto porque la Gerencia general desde un principio se preocupó en contar con los mejores médicos de prestigio y reputación de la ciudad del Cusco, en el manejo del paciente crítico. Un logro posible gracias a un trabajo en equipo, dirigido a fortalecer la eficiencia y sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, la Clínica O2 enfrenta una debilidad en la falta de estandarización de procesos en el área médica (MEFI, debilidad 2), lo que puede

afectar la consistencia en la calidad de los servicios brindados. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de establecer protocolos y procedimientos uniformes que optimicen las operaciones y garanticen una atención médica eficiente.

Desde una perspectiva administrativa, la estandarización de procesos resulta esencial para optimizar recursos, reducir errores, mejorar la experiencia del paciente y asegurar el cumplimiento de normativas establecidas. La implementación de estos procesos fortalecería la gestión operativa, incrementaría la confianza de los pacientes y contribuiría a la mejora continua en la calidad del servicio.

Además, otra de las debilidades identificadas en la Clínica O2 es la integración deficiente de los sistemas ERP, CRM y HCL-e (MEFI, debilidad 3), lo que impacta negativamente en la gestión administrativa y operativa. Este problema refleja una falta de coordinación estratégica en la implementación y uso de herramientas tecnológicas clave para garantizar la eficiencia organizacional.

Desde el enfoque de gerencia y administración, la integración de estos sistemas requiere una visión clara y planificación adecuada por parte de la alta dirección. Una correcta interconexión entre el ERP (gestión administrativa), el CRM (relaciones con los clientes) y el HCL-e (Historia Clínica Electrónica) es esencial para optimizar la toma de decisiones, mejorar los flujos de información y alinear las operaciones con los objetivos estratégicos de la clínica.

Por su alta responsabilidad social empresarial y por humanidad, la Clínica O2 presta atención médica inmediata a toda persona en situación de emergencia, como lo dispone el artículo (Art.) 4, Título III de la Ley 27604, y el Decreto Supremo 016-2002-SA, y en el caso de emergencias obstétricas asiste al recién nacido, como lo indica la Ley 27604. Por otra parte, institucionalmente se brinda

capacitación en primeros auxilios y en uso del desfibrilador a empresas (socios estratégicos), policía nacional y bomberos voluntarios, sin costo alguno.

Aunado a lo descrito, la Clínica O2 como ente con responsabilidad social, utiliza los medios más correctos e idóneos para el manejo de los diferentes procesos, desechos médicos, biológicos, y/o radiactivos, como lo señala la Resolución Ministerial No. 217-2004-/MINSA 2004, que exige garantizar el adecuado uso y disposición final de esos materiales, cuidando de preservar el medio ambiente de posibles daños.

4.1.2 Marketing, ventas e investigación de mercado (M)

La oferta de servicios de salud en las clínicas de la ciudad de Cusco enfrenta una demanda insatisfecha, especialmente relacionada con los estratos socioeconómicos y la cobertura de seguros como SOAT, EPS y seguros nacionales e internacionales. Estos seguros suelen incluir atención ambulatoria, emergencias, hospitalizaciones, servicios de farmacia y exámenes auxiliares, entre otros.

Las clínicas privadas regionales, como la Clínica O2, implementan estrategias de ventas diferenciadas, tales como el pago adelantado y los planes de salud, los cuales, en algunos casos, no cubren el costo total de la atención o intervención médica del paciente. Además, la clínica ofrece un plan exclusivo para "Pacientes VIP", en el que los afiliados reciben descuentos según el plan de salud acordado, lo que fomenta la fidelidad y satisfacción del cliente.

En cuanto a su estrategia de promoción, la Clínica O2 no realiza inversiones en comunicación masiva; en su lugar, sus campañas publicitarias se desarrollan principalmente en plataformas digitales. A través de estos medios, la clínica destaca

sus logros continuos y presenta las recomendaciones de los propios pacientes atendidos, lo que genera confianza y atrae a nuevos clientes.

La investigación de mercado se enfoca en dos áreas clave: primero, mediante encuestas realizadas a los pacientes dentro de la clínica, para comprender cómo y por qué eligieron la Clínica O2; y segundo, a través de un estudio de mercado llevado a cabo por un equipo de cinco representantes comerciales. Este equipo tiene un enfoque claro, trabajando con rutas y clientes en sectores específicos, incluyendo un total de 1,581 empresas e instituciones vinculadas al turismo y emergencias. Este análisis ha permitido a la Clínica O2 destacarse como la mejor clínica de la Región Cusco, especialmente en el servicio de emergencias, cuidados intensivos y atención integral del paciente. Esta fortaleza, reconocida por los pacientes y el sector, tiene un impacto directo en el aumento de las ventas y el crecimiento continuo de la clínica.

Por último, una fortaleza clave de la Clínica O2 en marketing es su enfoque estratégico en el sector de la salud para turistas (MEFI, fortaleza 3). Esta orientación les permite adaptarse a las necesidades particulares de los viajeros y turistas, un segmento con características y demandas específicas, lo cual fortalece su posicionamiento en el mercado regional y aumenta su competitividad en el sector salud.

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

Esta institución comenzó sus actividades el 23 de abril de 2010 en la calle Puputi, cerca del casco histórico de la ciudad de Cusco, con un enfoque en brindar atención oportuna y de calidad a viajeros que interrumpían sus itinerarios debido a

enfermedades infecciosas o problemas relacionados con la altitud de la ciudad. Sus ventajas competitivas, como su tecnología avanzada, infraestructura moderna, personal altamente capacitado y capacidad resolutive, han permitido consolidar y posicionar su nombre en el sector salud, estableciendo convenios estratégicos con las principales cadenas hoteleras y agencias de viaje de esta destacada ciudad peruana.

Actualmente, la clínica cuenta con una infraestructura propia y moderna, diseñada para la atención de patologías complejas en el ámbito médico-quirúrgico, ubicada en una zona residencial tranquila de Cusco (Residencial Huancaro, distrito de Santiago). Además, dispone de una clínica-hotel boutique en el Valle Sagrado (Yanahuara, Urubamba), un centro médico en Aguas Calientes, a pocos metros de la estación de trenes de Machu Picchu, y un puesto de urgencias en la base de ingreso a la Montaña de 7 Colores (Vinincunca). La institución también cuenta con 8 ambulancias tipo II (MEFI, fortaleza 6), debidamente acreditadas, que garantizan una respuesta rápida y eficiente.

El edificio principal de la Clínica O2 cuenta con 10 pisos, incluyendo 2 niveles subterráneos, y está diseñado para ofrecer una infraestructura moderna y funcional. Dispone de un ascensor que facilita el acceso entre los niveles. El subsótano alberga la casa de máquinas, tanques de oxígeno, el banco de sangre, la sala de tomografía, la sala de rayos X y un almacén. En el primer sótano (-1) se encuentran la sala de urgencias y observación, con 4 boxes y una sala de trauma shock, además del laboratorio clínico. El primer piso alberga la farmacia, el área de recepción y dos consultorios externos. El segundo piso está destinado a la oficina de seguros nacionales, dos consultorios de traumatología y ginecología, un

consultorio de medicina general y un consultorio odontológico. El tercer piso está dedicado a la sala de operaciones, la sala de recuperación post-anestésica y la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), que cuenta con 5 camas operativas. Del cuarto al séptimo piso se encuentran las habitaciones de hospitalización, con 5 habitaciones en cada nivel.

Esta infraestructura de alto nivel se complementa con equipamiento de vanguardia y en constante renovación (MEFI, fortaleza 7), lo que permite a la Clínica O2 mantenerse a la vanguardia de la tecnología médica y ofrecer servicios de salud de calidad superior a sus pacientes. El constante proceso de actualización tecnológica y renovación de equipos garantiza que se brinden tratamientos y diagnósticos precisos y eficaces, optimizando así la atención y el bienestar de los pacientes.

La logística en la Clínica O2 juega un papel esencial en el funcionamiento de la institución, ya que se encarga de asegurar que todos los servicios y áreas operen de manera eficiente y efectiva. Este trabajo especializado tiene como tarea principal la provisión oportuna de los materiales e insumos necesarios para el funcionamiento diario de la clínica, garantizando que todas las áreas cuenten con lo requerido para ofrecer un servicio de alta calidad. Además, la logística se ocupa del control de la calidad de los productos utilizados en los tratamientos, evaluando a los proveedores para asegurar que los insumos sean de la mejor calidad posible. Este enfoque es parte del compromiso continuo de la clínica por mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y asegurar la satisfacción de los pacientes.

Desde el punto de vista logístico, la Clínica O2 opera con un sistema bien estructurado que cubre todos los aspectos necesarios para el buen funcionamiento

de la institución. Esto incluye la logística de aprovisionamiento, que asegura que los insumos lleguen a tiempo y en las cantidades adecuadas. El almacenamiento de estos materiales está gestionado de manera eficiente, permitiendo que todos los productos sean almacenados adecuadamente y estén disponibles cuando se necesiten. Además, se gestionan los procesos de distribución dentro de la clínica, asegurando que los productos y materiales lleguen rápidamente a las áreas que los requieren.

Por otro lado, la logística también se extiende a la venta de servicios a terceros, como en el caso del laboratorio, seguridad, nutrición, lavandería, residuos y limpieza. La capacidad de la clínica para gestionar estos procesos de manera adecuada permite que todos los servicios sean proporcionados sin interrupciones y con los estándares de calidad establecidos. La gestión logística incluye la elaboración de indicadores que permiten realizar un seguimiento constante de los procesos, garantizando que el control de cada área sea óptimo y que se cumpla con los objetivos establecidos.

Una de las fortalezas clave de la logística en la Clínica O2 es la integración de todos estos procesos mediante un Sistema Informático, lo que permite una coordinación fluida entre las distintas áreas y una visibilidad completa de los recursos y materiales disponibles. Esta integración facilita la toma de decisiones y mejora la eficiencia en el manejo de los insumos. Además, la logística se encarga de llevar a cabo negociaciones con proveedores para optimizar los recursos, buscando siempre las mejores condiciones tanto en calidad como en precio.

Gracias a esta organización estructural y estratégica, la Clínica O2 es capaz de brindar servicios de salud integral, especializada y de alta calidad. La logística

se convierte así en un pilar fundamental para garantizar que la clínica pueda mantener su posición como un referente en la atención médica para turistas y viajeros en Cusco y sus alrededores, ofreciendo un servicio eficiente, oportuno y de excelente calidad.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la Clínica O2, la gestión de la información contable se maneja con un enfoque de máxima transparencia y eficiencia. La información contable es actualizada de manera diaria, lo que garantiza que los registros financieros estén siempre al día y reflejen de forma precisa las actividades económicas de la clínica. Este proceso es clave para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite a los directores y a la alta dirección contar con datos confiables y oportunos sobre el flujo de caja, ingresos, egresos, costos operativos y otros aspectos financieros relevantes.

La plataforma del sistema utilizado en la clínica facilita el acceso a esta información, tanto para los directores como para otros actores clave dentro de la organización. Gracias a esta plataforma, los responsables de la gestión financiera pueden consultar los reportes contables en tiempo real, lo que les permite tomar decisiones informadas y ajustadas a la realidad económica de la clínica. Además, la facilidad de acceso y la actualización continua de los datos contribuyen a la eficiencia operativa, permitiendo a la clínica mantener un control estricto sobre sus finanzas y optimizar sus recursos.

Una de las características destacadas de este sistema es que también está alineado con los requisitos de la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria), lo que permite la presentación de la información

fiscal de forma precisa y oportuna. La integración de la información contable con las plataformas de la SUNAT asegura que la clínica cumpla con todas sus obligaciones tributarias y normativas, evitando sanciones o inconvenientes legales. Además, esta práctica refuerza el compromiso de la Clínica O2 con la transparencia y el cumplimiento normativo, lo que fortalece su reputación y confiabilidad ante las autoridades fiscales y otros actores del sector.

A continuación, podemos observar que el 2019 fue un año de buenos resultados, con un nivel de ventas y una utilidad neta sólida. La empresa generó un flujo de caja fuerte, respaldado por una utilidad operativa de 1, 734,942.00. En 2019, no había signos de inestabilidad, lo cual le permitió a la empresa mantener un flujo de caja positivo y suficiente. En 2020, la pandemia de COVID-19 afectó drásticamente las ventas, que se redujeron a 3, 316,245.00, aproximadamente la mitad en comparación con 2019. Aunque el costo de ventas disminuyó, la empresa mantuvo gastos operativos y financieros significativos. La utilidad operativa sufrió una caída considerable, reflejando la contracción de la actividad económica y la disminución en la demanda durante la crisis sanitaria. Esta reducción impactó directamente el flujo de caja, ya que la baja en ventas afectó la capacidad de generar ingresos netos. La utilidad neta fue de solo 201,808.37, una disminución de aproximadamente el 80%.

En 2021, las ventas se recuperaron casi por completo, alcanzando 6, 698,421.00, un nivel cercano al de 2019. Sin embargo, la utilidad neta aún no igualó la de ese año. Esta recuperación en ventas sugiere una mejora en el flujo de caja, aunque se mantuvo cautela en los gastos comerciales y administrativos. Aun así, el margen de utilidad fue menor que en 2019, posiblemente debido a costos

adicionales y ajustes relacionados con el contexto post-pandemia.

En 2022, a pesar de que las ventas disminuyeron a 5, 983,485.00 (por debajo del nivel de 2021), la utilidad neta aumentó a 788,250.63, superando la del año anterior. Esto indica que la empresa logró ajustar sus costos para mantener la rentabilidad. Aunque la reducción en ventas afectó el flujo de caja, el incremento en la utilidad neta refleja una gestión más eficiente de los gastos. La disminución en ventas de 2022 podría estar influenciada por la inestabilidad política que afectó a Perú en ese período, con protestas y bloqueos que dificultaron la actividad comercial en regiones como Cusco. Estos eventos habrían afectado el flujo de clientes, la logística y la demanda, reduciendo las ventas en comparación con el año de recuperación, 2021. Esta situación pudo contribuir a una menor afluencia de clientes o problemas en el suministro de productos y servicios.

En 2023 y 2024, la empresa muestra un crecimiento sostenido, con un aumento constante tanto en las ventas como en la utilidad neta. Las ventas en 2023 alcanzaron los 6, 761,093.00, con una utilidad neta de 950,101.71, mientras que en 2024 las ventas crecieron a 7, 661,193.00 y la utilidad neta a 1, 059,008.40. Este crecimiento refleja una recuperación estable, que se traduce en una mejora en el flujo de caja, indicando que la empresa ha estabilizado sus operaciones y se ha adaptado eficazmente a las condiciones del mercado. Durante este período, la empresa parece haber aprovechado la creciente demanda y gestionado adecuadamente sus costos para maximizar sus ingresos. (Ver figura 4)

Figura 4

Estado financiero de la clínica O2 2019 -2024

OXYGEN MEDICAL NETWORK E.I.R.L.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	6,719,159.00	3,316,245.00	6,698,421.00	5,983,485.00	6,761,093.00	7,661,193.00
Costo de ventas	-2,098,713.00	-1,380,253.00	-2,487,102.00	-1,855,368.00	-1,901,000.00	-2,003,797.44
Utilidad bruta	4,620,446.00	1,935,992.00	4,211,319.00	4,128,117.00	4,860,093.00	5,657,395.56
Gastos comerciales	-1,891,302.00	-955,025.00	-1,978,130.00	-1,708,124.00	-1,708,924.00	-2,049,748.80
Gastos de administración	-994,202.00	-516,262.00	-1,318,753.00	-1,138,750.00	-1,638,750.00	-1,935,875.00
Utilidad operativa	1,734,942.00	454,705.00	914,436.00	1,281,243.00	1,512,419.00	1,671,771.76
Ingresos financieros	23,452.00	-	889.00	6,177.00	5,177.00	3,088.50
Gastos financieros	-266,568.00	-160,452.00	-11,278.00	-169,334.00	-169,934.00	-172,720.68
Ingresos Diversos	-	-	-	-	-	-
Gastos Diversos	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	1,491,826.00	286,253.00	904,047.00	1,118,086.00	1,347,662.00	1,502,139.58
Impuestos	-440,088.67	-84,444.84	-266,893.87	-329,835.37	-397,560.29	-443,131.18
Utilidad Neta	1,051,737.33	201,808.16	637,153.13	788,250.63	950,101.71	1,059,008.40

Nota. Elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis detallado de los activos y pasivos corrientes y no corrientes de la Clínica O2 desde 2019 hasta 2024, así como un análisis del ROA (Return on Assets o Retorno sobre Activos) y su evolución anual y además el análisis de razón de liquidez.

En relación con el Activo, tenemos: El efectivo y equivalentes de efectivo, la empresa ha experimentado un aumento constante a lo largo de los últimos seis años, alcanzando su punto más alto en 2024 con S/. 404,802.50. Esta tendencia positiva refleja una gestión eficiente de los recursos líquidos. Sin embargo, la reducción en 2020 es destacable, ya que se debe a los efectos de la pandemia, lo que obligó a la empresa a utilizar parte de su efectivo para mantener las operaciones ante la caída en ventas. A partir de 2021, se observa una mejora gradual en la liquidez, la cual se ha mantenido estable en los siguientes años, lo que indica que la empresa ha logrado recuperar su capacidad operativa y ha gestionado eficazmente sus flujos de efectivo.

Respecto a las cuentas por cobrar comerciales, estas han fluctuado a lo largo

de los años, alcanzando un pico significativo en 2021, con un total de S/. 1, 325,081.00. Este aumento sugiere que la empresa experimentó un incremento en las ventas al crédito, probablemente impulsado por la recuperación económica tras los efectos de la pandemia. La disminución de las cuentas por cobrar en 2020 puede estar vinculada a la menor actividad comercial durante ese periodo. A partir de 2022, las cuentas por cobrar muestran una tendencia a la baja, seguida de una estabilización, lo que indica una gestión más prudente en la cobranza de clientes, asegurando un control adecuado sobre el riesgo crediticio y la eficiencia en el ciclo de cobro.

El inventario ha mostrado variaciones a lo largo de los años, con un pico en 2021, alcanzando los S/. 169,452.00. Este aumento significativo en 2021 puede explicarse por la recuperación de la demanda, lo que llevó a la empresa a mantener un mayor stock para satisfacer las necesidades del mercado. En los años siguientes, el inventario se estabilizó, lo que indica que la empresa ha logrado encontrar un equilibrio entre la oferta y la demanda, evitando tanto el desabastecimiento como el exceso de existencias, y optimizando su gestión de inventarios.

Por otro lado, el total de activo corriente ha experimentado un crecimiento constante, alcanzando S/. 1, 148,819.60 en 2024. Este incremento refleja un aumento en los activos líquidos y aquellos que se pueden convertir en efectivo en el corto plazo, lo que da flexibilidad a la empresa para afrontar sus necesidades operativas. Sin embargo, se observa una tendencia fluctuante, con una caída significativa en 2020, que disminuyó a S/. 461,842.00 debido a los efectos de la pandemia. A pesar de esta disminución, el activo corriente se recuperó en 2021 y continuó con un crecimiento gradual en los años siguientes, lo que indica una

mejora en la administración de los activos corrientes y una mayor estabilidad financiera de la empresa.

Con respecto al activo no corriente, podemos observar que las Propiedades, Planta y Equipo Neto han experimentado un crecimiento constante desde 2019 hasta 2024. En 2019, se registró un valor inicial de S/. 4, 990,073.00, mientras que en 2024 alcanzó los S/. 6, 958,032.02. Este incremento anual refleja una inversión continua en infraestructura y equipo, lo que probablemente responde a la necesidad de mejorar la capacidad operativa de la empresa y adaptarse a una creciente demanda en los últimos años.

Por otro lado, la depreciación acumulada también ha mostrado un aumento constante, pasando de S/. -953,821.00 en 2019 a S/. -2, 620,136.98 en 2024. Este aumento en la depreciación es una consecuencia del desgaste natural de los activos fijos con el tiempo, lo que es coherente con las inversiones realizadas en dichos activos. A medida que la empresa invierte en propiedades, planta y equipo, estos activos se van depreciando progresivamente, lo que refleja su uso y desgaste durante su vida útil.

En cuanto a los activos no financieros, en 2019 la empresa registró un monto de S/. 200,756.00 en otros activos no financieros, que representan inversiones o activos que no son líquidos de manera inmediata ni están directamente relacionados con las operaciones comerciales. Estos activos contribuyen a la diversificación de la cartera de la empresa, aunque no generan ingresos inmediatos.

El total del activo no corriente ha experimentado un crecimiento gradual a lo largo de los años. En 2022, se alcanzó un total de S/. 3, 590,109.00, lo que se debe principalmente a las inversiones en propiedades, inmuebles, equipos y otros

activos a largo plazo. Este crecimiento en los activos no corrientes refleja una apuesta por la expansión y la consolidación de los recursos a largo plazo.

Finalmente, al sumar los activos corrientes y no corrientes, el total de activo experimentó una disminución en 2020 debido a los efectos adversos de la pandemia, alcanzando S/. 3, 999,653.00. Sin embargo, a partir de 2021, la empresa ha mostrado una recuperación constante, y en 2024 el total de activos alcanzó S/. 5, 486,714.64. Este crecimiento sostenido refleja no solo la recuperación de la empresa tras la pandemia, sino también una expansión sólida de sus operaciones y recursos.

Con respecto al pasivo, se pueden observar varias tendencias significativas. En primer lugar, el pasivo corriente experimentó una fuerte reducción desde 2019 hasta 2021, lo que indica un esfuerzo por parte de la empresa para disminuir sus deudas de corto plazo o bien una menor necesidad de financiamiento inmediato. Este pasivo corriente incluye tributos, cuentas por pagar y otras obligaciones de corto plazo. La disminución de este rubro durante estos años refleja una gestión prudente para reducir las cargas financieras a corto plazo, probablemente como respuesta a las condiciones económicas y la incertidumbre generada por la pandemia.

Sin embargo, en 2022 se observó un aumento significativo en el pasivo corriente, alcanzando los S/. 1, 099,260.00. Este incremento refleja un cambio en la estrategia financiera de la empresa, con una mayor necesidad de cubrir nuevas operaciones y necesidades de liquidez inmediata, particularmente vinculadas a la reactivación y el crecimiento posterior a la pandemia. Este crecimiento en el pasivo corriente continuó en 2023 y 2024, aunque con incrementos más moderados, lo que

sugiere que la empresa está manejando de forma controlada sus deudas a corto plazo, sin comprometer su estabilidad financiera.

En cuanto al pasivo no corriente, en 2020 se observó una disminución notable en este rubro, lo cual fue parte de una estrategia orientada a reducir las deudas a largo plazo debido a la incertidumbre provocada por la pandemia. Este ajuste fue una medida prudente para mejorar la liquidez y reducir las presiones financieras a largo plazo en un contexto económico complejo. No obstante, en 2021, el pasivo no corriente aumentó significativamente, alcanzando los S/. 2,646,008.00. Este aumento se debió principalmente a la necesidad de obtener financiamiento a largo plazo para respaldar la recuperación de la empresa y su expansión post-pandemia.

En los años posteriores, entre 2022 y 2024, el pasivo no corriente se estabilizó con ligeros incrementos, lo que indica un manejo controlado de las deudas a largo plazo. Este comportamiento refleja una estrategia financiera más equilibrada y una gestión prudente de las obligaciones financieras, permitiendo que la empresa mantenga un crecimiento sostenible sin asumir riesgos financieros excesivos. Estos aumentos moderados están relacionados con las obligaciones financieras a largo plazo necesarias para respaldar la expansión y mejorar la infraestructura de la empresa en su proceso de consolidación.

En cuanto a los indicadores financieros, el análisis del ROA (Return on Assets o Retorno sobre Activos) desde 2019 hasta 2024 muestra una evolución significativa en la rentabilidad de la empresa. En 2019, el ROA fue del 21%, lo que indica que la empresa generó una buena rentabilidad a partir de sus activos, maximizando la utilidad neta en relación con el total de activos. Este desempeño

refleja una utilización eficiente de los recursos y una sólida capacidad para generar ingresos.

Sin embargo, en 2020, debido al impacto de la pandemia, el ROA cayó drásticamente a 5%. Esta caída se debió principalmente a la reducción en las ventas y utilidades, junto con la disminución de los activos corrientes, lo que afectó negativamente la capacidad de la empresa para generar retornos. La crisis sanitaria global impactó directamente en las operaciones y limitó la capacidad de la empresa para mantener su rendimiento económico en niveles óptimos.

A pesar de la disminución en 2020, el ROA comenzó a recuperarse en 2022, alcanzando un 17%, a pesar de una disminución en las ventas. Este aumento sugiere que la empresa adoptó una estrategia eficaz en la gestión de costos, lo que le permitió mejorar su rentabilidad en relación con los activos, reflejando una mayor eficiencia operativa. En 2023, el ROA continuó su tendencia alcista, llegando al 18%, lo que indica una recuperación sostenida y una mejora constante en la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de sus activos. Esta recuperación muestra que la empresa logró adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y optimizar sus operaciones.

En 2024, el ROA alcanzó el 19%, acercándose a los niveles previos a la pandemia. Este crecimiento constante refleja la estabilización de las operaciones de la empresa, lo que sugiere que la empresa ha mejorado su eficiencia en el uso de los activos y ha logrado recuperar el ritmo de crecimiento pre-pandemia. La evolución positiva del ROA, junto con el aumento en los activos totales, demuestra que la empresa ha sido capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, aumentando su rentabilidad y optimizando el uso de sus recursos. En resumen, la

empresa ha logrado superar los desafíos impuestos por la pandemia y ha fortalecido su posición en el mercado a través de una gestión eficiente y una optimización continua de sus activos. (Ver figura 5)

Figura 5

Estado financiero de activos de la Clínica O2 2019 -2024

OXIGEN MEDICAL NETWORK E.I.R.L.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activo						
Efectivo y equivalentes de efectivo	181,533.00	95,263.00	253,029.00	404,365.00	404,365.00	404,802.50
Cuentas por cobrar comerciales	518,002.00	312,456.00	1,325,081.00	663,252.00	669,252.00	683,252.00
Inventario	56,201.00	54,123.00	169,452.00	55,291.00	56,991.00	60,765.10
Otros activos no financieros	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	755,736.00	461,842.00	1,747,562.00	1,122,908.00	1,130,608.00	1,148,819.60
Inversiones financieras	-	-	-	-	-	-
Propiedades, Planta y Equipo neto	4,990,073.00	5,001,263.00	6,194,055.00	6,254,007.00	6,854,007.00	6,958,032.02
(-) Depreciación	-953,821.00	-1,463,452.00	-2,068,572.00	-2,603,008.00	-2,615,098.00	-2,620,136.98
Activos intangibles distintos de la plusvalía						
Otros activos no financieros	200,756.00					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4,237,008.00	3,537,811.00	4,125,483.00	3,650,999.00	4,238,909.00	4,337,895.04
TOTAL ACTIVO	4,992,744.00	3,999,653.00	5,873,045.00	4,773,907.00	5,369,517.00	5,486,714.64
UTILIDAD NETA	1,051,737.33	201,808.37	637,353.14	788,250.63	950,101.71	1,059,008.40
ROA	21%	5%	11%	17%	18%	19%

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, el Razón de Liquidez es un indicador clave que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos corrientes. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes, y un valor superior a 1 indica una buena capacidad para enfrentar las obligaciones a corto plazo. (Ver figura 6)

Figura 6*Estado financiero de pasivos de la Clínica O2 2019 -2024*

OXIGEN MEDICAL NETWORK E.L.R.L.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivo						
Trib. Y Apor. Sist. De Pens y Salud por pagar	400,913.00	65,123.00	54,686.00	233,705.00	243,005.00	254,738.45
Cuentas por pagar comerciales	336,215.00	318,125.00	322,597.00	729,007.00	739,027.00	750,877.21
Provisión por remunerac. Y partic. Por pagar	7,232.00	7,894.00	12,630.00	136,548.00	140,008.00	140,644.44
Obligaciones financieras C.P.						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	744,360.00	391,142.00	389,913.00	1,099,260.00	1,122,040.00	1,146,260.10
	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras L.P.	1,869,065.00	1,018,827.00	2,256,095.00	1,929,043.00	1,982,983.00	2,011,104.00
Otras provisiones	-	-	-	-	-	-
Pasivos por impuestos diferidos	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,869,065.00	1,018,827.00	2,256,095.00	1,929,043.00	1,982,983.00	2,011,104.00
TOTAL PASIVO	2,613,425.00	1,409,969.00	2,646,008.00	3,028,303.00	3,105,023.00	3,157,364.10
Ratio de Liquidez	1.02	1.18	4.48	1.02	1.01	1.00

Nota. Elaboración propia

En el período comprendido entre 2019 y 2020, la razón de liquidez pasó de 1.02 a 1.18, lo que refleja una mejora en la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes. Este aumento puede estar relacionado con la reducción en los pasivos corrientes durante la pandemia, lo que permitió a la empresa mantener una posición financiera más sólida a pesar de las dificultades económicas. La mejora en la razón de liquidez refleja una gestión prudente de los recursos, que ayudó a enfrentar la incertidumbre del entorno.

En 2021, el ratio de liquidez sube drásticamente a 4.48, lo que indica que la empresa tenía una fuerte posición de liquidez. Este aumento podría haber sido causado por la acumulación de activos corrientes o por la reducción de deudas a corto plazo mientras la empresa se recuperaba de los efectos de la pandemia. Este valor refleja un esfuerzo significativo por asegurar suficiente liquidez para afrontar cualquier posible desafío económico en el proceso de reactivación, garantizando un colchón financiero para operaciones futuras.

Sin embargo, entre 2022 y 2024, la razón de liquidez vuelve a caer, situándose cerca de 1. Esto sugiere que la empresa asumió más deudas a corto plazo o utilizó sus activos corrientes para financiar operaciones o inversiones estratégicas. Un ratio cercano a 1 indica que la empresa tiene una liquidez suficiente para cubrir sus pasivos corrientes, pero sin un margen excesivo de activos líquidos adicionales. Esto también podría ser un reflejo de la necesidad de equilibrar la financiación de proyectos con la conservación de recursos para cumplir con las obligaciones inmediatas.

Aunque la empresa mantuvo un ratio de liquidez adecuado para cubrir sus pasivos corrientes durante todo el periodo, el aumento inusualmente alto en 2021 refleja una estrategia temporal de fortalecimiento de liquidez. En los años posteriores, el ratio regresó a niveles cercanos a 1, lo que muestra un equilibrio adecuado entre los activos y pasivos corrientes. Esto sugiere que la empresa ha logrado manejar su liquidez de manera eficiente, aunque sin dejar un amplio margen para imprevistos, adaptándose así a sus necesidades de financiamiento y crecimiento.

Finalmente, la empresa ha experimentado un crecimiento constante en su activo total a lo largo de los años, pasando de S/.4,992,744.00 en 2019 a S/.5,486,714.00 en 2024. Este aumento indica una expansión de sus operaciones y activos.

En cuanto, la gestión de activos ha sido eficiente, ya que la rotación de activos totales ha sido relativamente alta. Esto sugiere que la empresa está utilizando sus activos de manera efectiva para generar ingresos, optimizando el rendimiento de sus recursos.

Por otro lado, la empresa ha incurrido en deuda a largo plazo, lo que puede ser necesario para financiar inversiones en propiedades, planta y equipo. Sin embargo, es importante gestionar estas deudas de manera efectiva.

En general, se concluye que la empresa está experimentando un crecimiento constante y una gestión financiera adecuada. Sin embargo, las fluctuaciones en la rentabilidad y la necesidad de mantener un equilibrio adecuado entre deuda y capital propio son aspectos a los que debemos prestar atención.

De acuerdo con el análisis financiero realizado para la Clínica O2 en el periodo 2019-2024, los resultados demuestran sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto, se proyecta para los próximos cinco años una venta de S/ 47, 675,715.16, sin incluir el IGV y sin considerar la implementación de un plan estratégico.

La proyección incluye una inversión de S/ 1, 430,500.00, con un período de recuperación de dos años. Se estima un incremento promedio en ventas del 1% anual, con un total de 44,520 atenciones, lo que cubrirá el 28% de la población objetivo sin la intervención de los paquetes preventivos mal de altura y diarrea del viajero. Los indicadores de viabilidad para esta proyección muestran un valor actual neto (VAN) de S/ 3, 255,401.08 y una tasa interna de retorno (TIR) del 21%, lo que respalda la rentabilidad y sostenibilidad de la iniciativa. (Ver Figura 7).

Figura 7

Flujo de caja libre sin aplicar el presente proceso estratégico- Clínica O2

OXIGEN MEDICAL NETWORK E.I.R.L. -						
Flujo de caja con plan estratégico						
Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	0	1	2	3	4	5
+ Ventas	\$ 7,661,193.00	\$ 8,120,864.58	\$ 8,689,325.10	\$ 9,384,471.11	\$ 10,229,073.51	\$ 11,251,980.86
- Costo de ventas	\$ 2,003,797.44	\$ 2,124,025.29	\$ 2,272,707.06	\$ 2,454,523.62	\$ 2,675,430.75	\$ 2,942,973.82
= Utilidad Bruta	\$ 5,657,395.56	\$ 5,996,839.29	\$ 6,416,618.04	\$ 6,929,947.49	\$ 7,553,642.76	\$ 8,309,007.04
- Gastos Comerciales	\$ 2,049,748.80	\$ 2,152,236.24	\$ 2,267,459.86	\$ 2,604,205.85	\$ 2,864,626.44	\$ 3,151,089.08
- Gastos administrativos	\$ 1,935,875.00	\$ 2,032,668.75	\$ 2,235,935.63	\$ 2,459,529.19	\$ 2,705,482.11	\$ 2,976,030.32
= EBIT (utilidad operativa)	\$ 1,661,522.76	\$ 1,791,596.30	\$ 1,792,884.56	\$ 1,845,874.45	\$ 1,973,489.22	\$ 2,171,742.19
Ingresos financieros	\$ 3,088.50	\$ 3,335.58	\$ 3,535.71	\$ 3,833.93	\$ 4,316.40	\$ 4,963.86
Gastos financieros	\$ 172,720.68	\$ 1,055,902.30	\$ 1,119,236.44	\$ 1,219,989.52	\$ 1,366,388.26	\$ 1,571,346.50
Utilidad antes de impuestos	\$ 1,491,890.58	\$ 739,029.58	\$ 677,163.83	\$ 629,738.86	\$ 611,417.36	\$ 605,359.55
- Impuestos (29.5%)	\$ 440,107.72	\$ 218,013.73	\$ 199,763.33	\$ 183,772.96	\$ 180,368.12	\$ 178,581.07
NOPAT (Utilidad neta)	\$ 1,051,782.86	\$ 521,015.86	\$ 477,400.50	\$ 443,965.90	\$ 431,049.24	\$ 426,778.49
- Depreciación	\$ 10,249.00	\$ 20,338.00	\$ 20,338.00	\$ 20,338.00	\$ 10,045.00	\$ 10,145.45
FREE CASH FLOW	\$ 1,062,031.86	\$ 541,353.86	\$ 497,738.50	\$ 464,303.90	\$ 441,094.24	\$ 436,923.94
Inversión	\$ 1,430,500.00	\$ 330,000.00	\$ 329,000.00	\$ 310,100.00	\$ 247,000.00	\$ 214,400.00
Flujo efectivo total		\$ 871,353.86	\$ 826,738.50	\$ 774,403.90	\$ 688,094.24	\$ 651,323.94
Acumulado		\$ 871,353.86	\$ 1,698,092.36	\$ 2,472,496.25	\$ 3,160,590.49	\$ 3,811,914.43
FRI	1 años					
Tasa	10% Rentabilidad mínima					
Inversión	-\$ 1,430,500.00					
VAN	\$ 394,401.88 VAN > 0					
TIR	21% TIR > tasa de descuento					

Nota. Elaboración propia

4.1.5 Recursos Humanos y Cultura (H)

El trabajo de Recursos Humanos y Potencial Humano tiene como objetivo encontrar a las personas con el mejor perfil para cada puesto laboral requerido. En el caso de la Clínica O2, esto se centra principalmente en médicos y enfermeras, quienes desempeñan la actividad más importante relacionada con la atención y el trato directo a pacientes y usuarios. Asimismo, incluye al personal técnico y administrativo, quienes son el apoyo indispensable para garantizar la labor del personal asistencial y la calidad del servicio. Esto abarca la contratación y capacitación de personas para áreas como imagenología, laboratorio, mantenimiento y limpieza, transporte, nutrición y farmacia, además de técnicos de enfermería para todas las áreas asistenciales.

Recursos Humanos, específicamente, se encarga de gestionar la cultura organizacional, clasificando a los trabajadores en personal asistencial (médicos,

enfermeras, técnicos de enfermería) y administrativo o de apoyo al desarrollo de la Clínica. Además, realiza un control de calidad del trabajo mediante evaluaciones periódicas durante todo el año, con la ayuda del área de calidad. Sin embargo, una debilidad clave identificada es la alta rotación del recurso humano (MEFI, debilidad 5), que puede impactar negativamente en la estabilidad del equipo y la continuidad en la calidad del servicio.

Las evaluaciones de desempeño son de 360°, utilizando encuestas de satisfacción al cliente para detectar el buen trabajo de las personas, ya que la primera y última percepción de los clientes y usuarios afecta directamente la imagen corporativa. Por ello, es esencial para la Clínica O2 controlar y evaluar periódicamente todos los aspectos, identificar a los mejores empleados y reconocer su desempeño con bonos o premios. Al mismo tiempo, se busca detectar áreas de mejora, alineando a los empleados que no cumplen con las expectativas dentro del marco de la cultura organizacional. En caso de que un trabajador no se ajuste, se evalúa la posibilidad de asignarle tareas acordes a su perfil o tomar decisiones conforme a la ley.

El personal de la Clínica O2 es contratado y despedido conforme a las disposiciones legales. Los nuevos ingresos cuentan con una línea de carrera, políticas de incentivos por puntualidad, higiene y seguridad, así como un sistema de compensación que premia el cumplimiento de normas internas y el desempeño en las evaluaciones. No obstante, la alta rotación de personal pone de manifiesto la necesidad de reforzar las estrategias de retención, mejorando la motivación y fidelización de los empleados para mantener equipos estables y comprometidos. A pesar de ello, los empleados disfrutan de remuneraciones justas, beneficios de ley,

capacitaciones continuas en avances científicos, y refuerzos en áreas prioritarias para su desempeño laboral, como procesos operativos, administrativos y buen trato al cliente.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Clínica O2 maneja una gran cantidad de información relacionada con clientes, usuarios, proveedores, empleados, finanzas, recursos, inventarios, aspectos legales y otros, que debe estar actualizada y accesible en todo momento. Institucionalmente, uno de sus valores principales es la velocidad de información, por lo que desde hace más de diez años ha desarrollado una plataforma informática en la nube que permite encontrar la información en cualquier momento y lugar. Este sistema se actualiza cada cinco minutos, garantizando la disponibilidad de datos recientes.

Además, la clínica cuenta con la historia clínica completa de cada paciente atendido, la cual incluye estudios de imágenes digitales captadas a través de monitores y equipos avanzados para realizar ecografías, tomografías y radiografías. Esta digitalización también abarca información generada por expertos en laboratorio, rayos X, tomografía, farmacia, ecografía y reportes médicos de procedimientos e interconsultas, evitando en gran medida el uso de tecnología tradicional.

Sin embargo, una debilidad significativa identificada en la gestión tecnológica es la integración deficiente entre el sistema ERP, CRM y la Historia Clínica Electrónica (HCL-e). Esta falta de integración limita la interoperabilidad de los sistemas, lo que puede ocasionar duplicidad de esfuerzos, errores en la

transferencia de datos y dificultades para obtener una visión integral y unificada de la información. Aunque la plataforma informática actual garantiza velocidad y disponibilidad, la optimización de la integración entre estos sistemas es crucial para mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos consolidados.

Para superar esta debilidad, sería necesario trabajar en una integración más robusta que permita un flujo de información sin interrupciones entre el ERP, el CRM y la HCL-e, alineando todos los sistemas tecnológicos con los valores de velocidad y calidad de la clínica. Esto no solo fortalecería la gestión interna, sino también el servicio al paciente y la relación con los demás actores clave.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La Clínica O2 refleja su compromiso con la actualización y manejo de tecnología a través de la incorporación de equipos médicos avanzados, medicamentos innovadores y dispositivos modernos que se alinean con los estándares de calidad en diagnósticos, tratamientos y monitoreo de pacientes. Los equipos son renovados periódicamente, con un tiempo promedio de uso de entre 3 y 5 años, asegurando que los recursos tecnológicos utilizados estén siempre actualizados. Sin embargo, a pesar de este enfoque en la tecnología, la clínica no cuenta con un centro de investigación y desarrollo, lo que limita su capacidad para innovar directamente en soluciones médicas o procesos organizacionales.

Una de las principales fortalezas de la Clínica O2 es el manejo interrelacionado de la información en todas las áreas, lo que contribuye a la calidad y oportunidad de los servicios ofrecidos. Maneja gran cantidad de datos sobre

clientes, usuarios, proveedores, empleados, inventarios y aspectos legales, con una plataforma informática en la nube que ha estado operativa por más de diez años. Este sistema, que se actualiza cada cinco minutos, asegura la disponibilidad de información actualizada y refuerza uno de los valores principales de la clínica: la velocidad de información.

La clínica también ha implementado la digitalización de las historias clínicas de los pacientes, incluyendo estudios de imágenes avanzados, como ecografías, tomografías y radiografías, además de datos generados por laboratorio, farmacia y reportes médicos. Sin embargo, se ha identificado una debilidad significativa en la integración entre los sistemas de gestión tecnológica, específicamente el ERP, CRM y la Historia Clínica Electrónica (HCL-e). Esta falta de integración dificulta la interoperabilidad entre áreas clave, lo que puede generar duplicidad de esfuerzos, errores en la transferencia de datos y limitaciones para obtener una visión unificada de la información.

Superar estas deficiencias requerirá desarrollar una integración más eficiente entre el ERP, CRM y HCL-e. Esto permitirá mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la experiencia del cliente y optimizar la toma de decisiones estratégicas. A pesar de sus avances en tecnología y digitalización, la mejora en la interoperabilidad de sus sistemas tecnológicos será un paso esencial para consolidar la excelencia operativa y garantizar un servicio de calidad alineado con los valores de la Clínica O2.

4.2 Matriz de Evaluación del análisis Interno (MEFI)

Del análisis AMOFHIT se deducen las fortalezas y amenazas para elaborar

la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), donde se identifican siete fortalezas y cuatro debilidades (factores internos clave), a las que se asigna una numeración de la siguiente manera: En la columna peso, se asigna la participación de cada factor clave, con una sumatoria total de uno, y en la columna valor, se asigna un valor de uno a cuatro, según la importancia que tienen los factores internos en el desarrollo del trabajo de la Clínica O2. La multiplicación de estas dos columnas da un valor de ponderación, seguidamente de la sumatoria de las fortalezas y las debilidades, son obtenidos dos valores totales, y ellos se suman para obtener el valor total. (Ver tabla 3)

Tabla 3

Matriz de evolución de Factores Internos (MEFI)

Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)			
Factores claves del éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas:			
1 Trayectoria y know-how del mercado orientado a turistas con 25 años de experiencia	0.10	4	0.40
2 Personal de salud bilingüe, orientado al mercado turístico	0.10	3	0.30
3 Estrategias de marketing orientada el sector salud en turistas	0.05	4	0.20
4 Categoría II-E orientada a Medicina del Viajero	0.10	4	0.40
5 Flexibilidad estratégica (cultura organizacional orientada al mercado)	0.10	3	0.30
6 Ambulancias categorizadas	0.10	4	0.40
7 Equipamiento de vanguardia y en constante renovación	0.10	4	0.40
Total de fortalezas del mercado	0.65		2.40
Debilidades:			
1 Falta de comunicación, y coordinación de las áreas	0.05	1	0.05
2 Falta de estandarización de procesos en el área médica	0.10	2	0.20
3 Integración deficiente Sistema ERP – CRM e HCL-e	0.10	1	0.10
4 Clínica no cuenta con director médico	0.05	2	0.10
5 Alta rotación de recurso humano	0.05	2	0.10
Total de debilidades del mercado	0.35		0.55
Total	1.00		2.95

CAPÍTULO V: Objetivos de Largo Plazo

Este capítulo aborda los objetivos que a largo plazo ha fijado la clínica O2, y las estrategias que podrían llevar al éxito del sector en el futuro (D'Alessio, 2008).

5.1 Objetivos de largo plazo (OLP)

Establecer objetivos a largo plazo es esencial para orientar el crecimiento y el desarrollo sostenible de una organización. Este proceso no solo proporciona una dirección clara, sino que también alinea los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia la consecución de una visión compartida. En el caso de la Clínica O2, definir estos objetivos implica seguir un proceso estructurado y estratégico para asegurar su efectividad.

El primer paso es identificar las áreas clave de enfoque. Es fundamental determinar las prioridades que contribuirán significativamente al logro de la visión a largo plazo de la clínica. Estas áreas deben estar alineadas con las necesidades del entorno en el que opera, los valores organizacionales y las tendencias del sector de la salud.

Los objetivos deben especificarse de forma cuantitativa. Definir metas de manera precisa y medible facilita su seguimiento y evaluación, permitiendo a la organización mantener un control riguroso sobre su progreso. Además, los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Es importante que las metas establecidas sean ambiciosas pero factibles, considerando los recursos disponibles y las capacidades actuales de la clínica.

Otro aspecto crucial es asignar un horizonte temporal claro para cada objetivo. Establecer plazos específicos permite una planificación más efectiva y

asegura que las actividades necesarias para alcanzar cada meta se ejecuten de manera oportuna. Asimismo, se deben definir indicadores clave de desempeño (KPIs). Estas métricas relevantes proporcionan una herramienta indispensable para medir el avance hacia los objetivos y realizar los ajustes necesarios en caso de desviaciones.

5.1.1 Objetivo a largo plazo 1 (OLP 1)

OLP1: Al 2029, consolidar la Clínica O2 como una IPRESS líder en la asistencia médica integral para viajeros y turistas en Cusco y otras regiones turísticas del sur del país.

La Clínica O2 se propone posicionarse como la principal opción en servicios de salud para turistas en Cusco y otras regiones turísticas del sur de Perú. Esto implica desarrollar una infraestructura robusta y un equipo médico altamente capacitado, así como establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos y hoteles. La clínica buscará destacarse por su capacidad de ofrecer una atención médica integral, rápida y de alta calidad, adaptada a las necesidades específicas de los viajeros y turistas.

5.1.2 Objetivo a largo plazo 2 (OLP 2)

OLP2: Al 2029, garantizar la calidad de los procesos para una atención oportuna y segura de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y en otras regiones del sur del país.

Para asegurar que todos los turistas reciban una atención médica rápida y segura, la Clínica O2 implementará rigurosos estándares de calidad en todos sus

procesos operativos. Esto incluirá la adopción de protocolos médicos internacionales, la formación continua del personal y la incorporación de tecnología avanzada en el diagnóstico y tratamiento. El objetivo es crear un entorno donde los turistas se sientan seguros y bien atendidos, reduciendo así los riesgos asociados a la atención médica en un entorno desconocido.

5.1.3 Objetivo a largo plazo 3 (OLP 3)

OLP3: Al 2029, mejorar la rentabilidad a través de una atención de calidad, garantizando el bienestar y la seguridad de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y otras regiones del sur del país.

La clínica se enfocará en mejorar su rentabilidad mediante la optimización de sus operaciones y la oferta de servicios de salud de alta calidad. Esto se logrará mediante la eficiencia en la gestión de recursos, la reducción de costos innecesarios y la implementación de programas de atención preventiva. Al garantizar el bienestar y la seguridad de los turistas, la clínica aumentará su reputación y, en consecuencia, su clientela, lo que contribuirá a una mayor rentabilidad a largo plazo.

5.1.4 Objetivo a largo plazo 4 (OLP 4)

OLP4: Al 2029, lograr la satisfacción de los clientes y turistas en un 80% según la escala Net Promoter Score (NPS).

La satisfacción del cliente es un indicador clave del éxito de la clínica. La Clínica O2 se compromete a alcanzar una satisfacción del 80% según la escala Net Promoter Score (NPS).

Para lograrlo, se implementarán encuestas de satisfacción periódicas, se

analizarán los comentarios y se harán ajustes continuos en los servicios. La clínica también fomentará una cultura de servicio al cliente, donde cada interacción con los turistas sea una oportunidad para mejorar su experiencia y promover la clínica a través del boca a boca positivo.

5.1.5 Objetivo a largo plazo 5 (OLP 5)

OLP5: Al 2029, consolidar la Clínica O2 como una organización comprometida con la seguridad y el bienestar de sus colaboradores, logrando una satisfacción del 80% según la escala de Utrecht.

Reconociendo que el bienestar de sus colaboradores es fundamental para el éxito de la organización, la Clínica O2 se esforzará por crear un entorno de trabajo seguro y satisfactorio. Se implementarán políticas de bienestar laboral, programas de formación y desarrollo profesional, y se fomentará un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. El objetivo es alcanzar una satisfacción del 80% entre los empleados según la escala de Utrecht, lo que reflejará un alto nivel de compromiso y bienestar dentro de la organización.

Estos objetivos a largo plazo reflejan el compromiso de la Clínica O2 con la excelencia en la atención médica para clientes extranjeros y el crecimiento sostenible en el mercado internacional, asegurando una experiencia única y de alta calidad para quienes visitan la histórica región de Cusco.

También con estas metas cuantificables para el año 2030, mostramos nuestro compromiso en avanzar de manera decidida hacia su visión de ser líder en la prestación de asistencia médica integral a turistas extranjeros, garantizando no solo calidad, sino además innovación y responsabilidad en todas sus operaciones.

CAPÍTULO VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo se enfocará en la elaboración, elección y análisis de las estrategias a implementar mediante 3 etapas:

La primera etapa a través del análisis de las matrices MEFE, MEFI y de perfil competitivo (MPC). En esta fase, denominada etapa de los insumos, se resume la información básica necesaria para formular estrategias. La etapa 2, o etapa de adecuación, mediante la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (MBCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (MIE), y la matriz de la gran estrategia (MGE). La fase 3, o etapa de decisión, es emplea la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), y Matriz de Rumelt (MR) el cual serán necesarias para desarrollo del plan estratégico de la clínica O2 (D'Alessio, 2015).

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta estratégica que facilita la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Su propósito es identificar aspectos clave que permitan desarrollar estrategias efectivas, esenciales para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo (OLP) de la Clínica O2.

ESTRATEGIAS F-O (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)

Este análisis enfoca en lo que hace mejor la empresa, que son sus fortalezas, para sacar ventaja de las oportunidades.

FO1. Fortalecer los procesos de diagnóstico de laboratorio y teleradiología

para seguir consolidándose como clínica referente para la atención de salud de viajeros extranjeros O1, O5, F1, F6, F7.

FO2. Ampliar la cartera de servicios fortaleciendo el diagnóstico de enfermedad de altura relacionadas a los viajeros O2, O3, O4, F4, F6, F7.

FO3. Capacitar al personal asistencial y administrativo en capacidades en lengua extranjera (francés, alemán e inglés) para atención enfocada al viajero O7, O8, F2, F3, F4, F5.

FO4. Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para atención enfocada al viajero O7, O8, F2, F3, F5.

FO5. Capacitar y acreditar al personal médico de planta en el manejo de patologías del viajero (ISTM - Certificate in Travel Health™” or “CTH®) O2, O4, O7, O8, F2, F3, F4, F5.

FO6. Promocionar los servicios de la clínica en cada una de las festividades del Cusco y de las ciudades más turísticas del Perú. O2, O4, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.

ESTRATEGIAS D-O (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)

Estudiar las debilidades hace posible transformarlas en ventajas para aprovechar mejor las oportunidades del entorno.

DO1. Actualizar y dar cumplimiento al MOF asignando responsables directos de cada área. D1, D2, D4, D5, O1, O5.

DO2. Socializar y estandarizar procesos de atención, así como las guías clínicas según las patologías más comunes atendidas D1, D2, D3, D5, O1, O3, O5, O6, O7, O8.

DO3. Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales. D1, D2, D3, O1, O3, O5, O6, O7, O8.

DO4. Mejorar el proceso de reclutamiento de recurso humano. D1, D4 D5, O1, O3, O5, O6, O8.

DO5. Fidelizar al recurso humano mediante incentivos económicos y no económicos D1, D4, D5, O1, O3, O5, O6, O8.

DO6. Implementar y mejorar un sistema de redes digitales que nos permita mantenernos conectados y presentes en mercado nacional e internacional. D1, D3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.

ESTRATEGIAS F-A (FORTALEZAS-AMENAZAS)

El análisis de las fortalezas enfrentando las amenazas externas da como resultado que estas amenazas se conviertan en oportunidades.

FA1. Elaborar e implementar un plan de contingencia que le dé continuidad a los servicios ofertados en situaciones en las que el turismo receptivo disminuya. A1, A3, A4, F1, F3, F5.

FA2. Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promueve la competencia. A2, F1, F3, F5.

ESTRATEGIAS D-A (DEBILIDADES-AMENAZAS)

Entender y dar buen manejo de las debilidades internas para contraponerse a las amenazas.

DA1. Designar un director médico en cumplimiento del MOF actualizado.


D1, D4, A1, A2.

DA2. Organizar un departamento de I+D para innovar periódicamente cada área y estar siempre en vanguardia en todos los procesos asistenciales, administrativos, de ventas, etc. D2, D3, A1, A2, A3, A4

La matriz FODA elaborada identifica las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos a largo plazo (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz FODA

Matriz FODA					
Visión - Misión Valores					
Análisis Interno		FORTALEZAS F			
Análisis Externo		DEBILIDADES D			
		1	Trayectoria y know-how del mercado orientado a turistas con 25 años de experiencia	1	Falta de comunicación, y coordinación de las áreas
		2	Personal de salud bilingüe, orientado al mercado turístico	2	Falta de estandarización de procesos en el área médica
		3	Estrategias de marketing orientada el sector salud en turistas	3	Integración deficiente Sistema ERP – CRM e HCL-e
		4	Categoría II-E orientada a Medicina del Viajero	4	Clínica no cuenta con director médico
		5	Flexibilidad estratégica (cultura organizacional orientada al mercado)	5	Alta rotación de recurso humano
		6	Ambulancias categorizadas		
		7	Equipamiento de vanguardia y en constante renovación		
Nº	OPORTUNIDADES O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO		
1	Sobredemanda hacia instituciones del MINSA, oferta limitada de establecimientos de salud del MINSA.	1 Fortalecer los procesos de diagnóstico de laboratorio y teleradiología para seguir consolidándose como clínica referente para la atención de salud de viajeros extranjeros O1, O5, F1, F6, F7	1 Actualizar y dar cumplimiento al MOF asignando responsables directos de cada área. D1, D2, D4, D5, O1, O5		
2	Incremento de trabajo a distancia (Nómades digitales)	2 Ampliar la cartera de servicios fortaleciendo el diagnóstico de enfermedad de altura relacionadas a los viajeros O2, O3, O4, F4, F6, F7	2 Socializar y estandarizar procesos de atención así como las guías clínicas según las patologías más comunes atendidas D1, D2, D3, D5, O1, O3, O5, O6, O7, O8		
3	Levantamiento de la emergencia sanitaria por COVID 19	3 Capacitar al personal asistencial y administrativo en capacidades en lengua extranjera (francés, alemán e inglés) para atención enfocada al viajero O7, O8, F2, F3, F4, F5	3 Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento de "Journey of the patient" del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales. D1, D2, D3, O1, O3, O5, O6, O7, O8		
4	Reactivación del turismo nacional e internacional	4 Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para atención una enfocada al viajero O7, O8, F2, F3, F5	4 Mejorar el proceso de reclutamiento de recurso humano. D1, D4 D5, O1, O3, O5, O6, O8		
5	EPS's y IAFAS se encuentran interesadas en crear alianzas con IPRESS privadas (seguros internacionales)	5 Capacitar y acreditar al personal médico de planta en el manejo de patologías del viajero (ISTM - Certificate in Travel Health™™ or "CTH®) O2, O4, O7, O8, F2, F3, F4, F5	5 Fidelizar al recurso humano mediante incentivos económicos y no económicos D1, D4, D5, O1, O3, O5, O6, O8		
6	Solidez económica de la moneda peruana dentro de la región; a pesar de la perturbación política	6 Promocionar los servicios de la clínica en cada una de las festividades del Cusco y de las ciudades más turísticas del Perú. O2, O4, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7	6 Implementar y mejorar un sistema de redes digitales que nos permita mantenernos conectados y presentes en mercado nacional e internacional. D1, D3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8		
7	Las agencias turísticas están en busca de mejorar sus ofertas de producto incorporando atención médica				
8	Aumento del flujo de turistas				
AMENAZAS A		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA		
1	Inestabilidad política, Conflictos sociales y seguridad ciudadana (plan de contingencia)	1 Elaborar e implementar un plan de contingencia que le de continuidad a los servicios ofertados en situaciones en las que el turismo receptor disminuya. A1, A3, A4, F1, F3, F5	1 Designar un director médico en cumplimiento del MOF actualizado. D1, D4, A1, A2		
2	Aparición de nuevas empresas que oferten los mismos servicios	2 1. Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia.. A2, F1, F3, F5	2 Organizar un departamento de I+D para innovar periódicamente cada área y estar siempre en vanguardia en todos los procesos asistenciales, administrativos, de ventas, etc. D2, D3, A1, A2, A3, A4		
3	Conflictos internacionales que condicionarían el flujo de turistas				
4	Potenciales epidemias / pandemias				

6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las organizaciones a evaluar y priorizar sus estrategias alternativas en función de dos dimensiones principales: la Atracción del Mercado (AM) y la Capacidad Competitiva (CC). Esta matriz se utiliza para tomar decisiones estratégicas sobre cómo aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas en un entorno empresarial específico.

La combinación de estas dos dimensiones en la matriz genera cuatro cuadrantes estratégicos que guían la toma de decisiones. El Cuadrante I, correspondiente a una estrategia conservadora, se centra en la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación relacionada. Estas estrategias buscan consolidar la posición en el mercado aprovechando las fortalezas existentes.

El Cuadrante II refleja una estrategia agresiva, caracterizada por iniciativas como la integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, junto con la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación, ya sea relacionada o no relacionada. Este enfoque se aplica en escenarios de alta capacidad competitiva y atractivo de mercado, maximizando las oportunidades de crecimiento.

En el Cuadrante III se posiciona la estrategia defensiva, propia de situaciones con baja atracción de mercado y limitada capacidad competitiva. Las estrategias en este cuadrante incluyen el recorte de gastos, la desinversión y, en casos extremos, la liquidación, enfocándose en reducir pérdidas y preservar recursos.

Finalmente, el Cuadrante IV corresponde a la estrategia competitiva, orientada hacia la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos. Este enfoque busca fortalecer la posición en el mercado mediante iniciativas que amplíen la ventaja competitiva.

Para identificar las estrategias más adecuadas para la Clínica O2, se ha empleado la matriz MPEYEA, que considera dos factores internos clave: la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC), junto con dos factores externos: la Fortaleza de la Industria (FI) y la Estabilidad del Entorno (EE). Cada uno de estos factores cuenta con indicadores predefinidos de éxito, a los que se asignan valores en función de la posición actual de la clínica. Esta evaluación permite determinar la posición estratégica de la Clínica O2 dentro del mercado del sector salud, proporcionando una base sólida para la planificación estratégica (D'Alessio, 2015). (Ver tabla 5)

Tabla 5

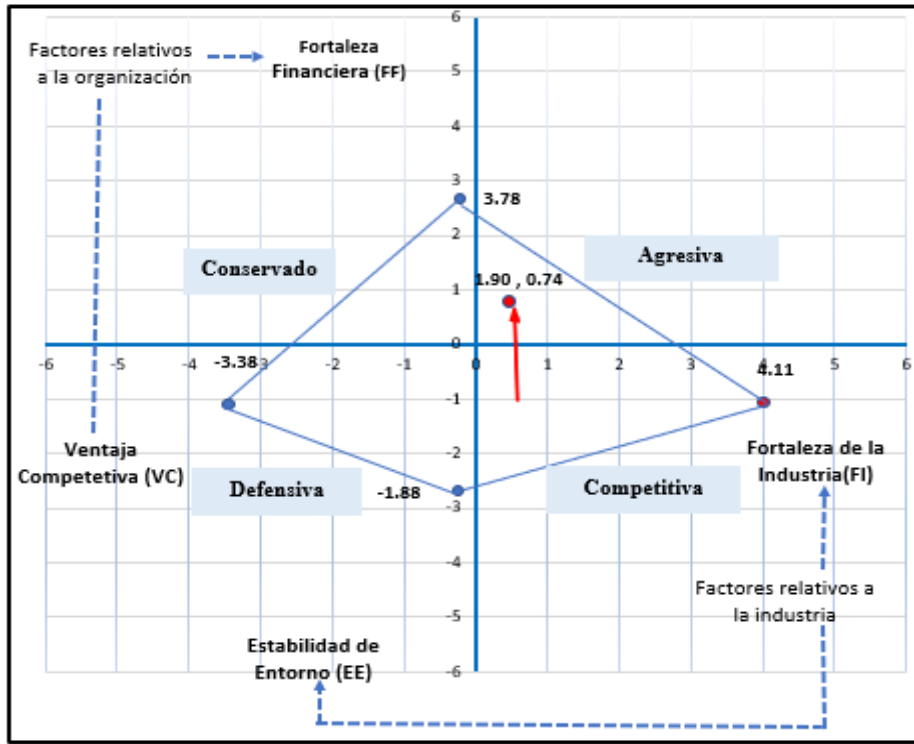
Matriz PEYEA Clínica O2

Matriz PEYEA			
Posición Estratégica	Dimensiones	Factores determinantes	Valor
Interna	Fortalezas Financiera (FF)	Retorno de la inversión	5
		Apalancamiento	5
		Liquidez	3
		Capital requerido VS capital disponible	4
		Flujo de caja	5
		Facilidad de salida del mercado	0
		Riesgo involucrado en el negocio	3
		Rotación de inventarios	3
		Economía de escala y experiencia	6
	Valor (promedio)		3.78
	Ventaja Competitiva (VC)	Participación en el mercado	-1
		Calidad de productos	-6
		Ciclo de vida del producto	-3
		Ciclo de reemplazo del producto	-5
		Lealtad del consumidor	-1
Utilización de la capacidad de los competido		-5	
Conocimiento tecnológico		-5	
Integración vertical		-1	
Valor (promedio)		-3.38	
Externo	Fortalezas de la Industria (FI)	Potencial de crecimiento	5
		Potencial de utilidades	4
		Estabilidad financiera	3
		Conocimiento tecnológico	4
		Utilización de recursos	5
		Intensidad de capital	4
		Facilidad de entrada al mercado	4
		Productividad/utilización de la capacidad	4
		Poder de negociación de productores	4
	Valor (promedio)		4.11
	Estabilidad del Entorno (EE)	Cambios tecnológicos	-1
		Tasa de inflación	-2
		Variabilidad de la demanda	-2
		Rango de precios de productos competidores	-4
		Barreras de entrada al mercado	-1
Rivalidad/Presión de la demanda		-1	
Elasticidad de precios de la demanda		-2	
Presión de los productos sustitutos		-2	
Valor (promedio)		-1.88	
Eje X=FI-VC=4.11-3.33=0.74 Eje Y=FF-EE=3.78-1.88=1.90			

A continuación, se presenta la Matriz PEYEA en plano cartesiano; en el eje de las abscisas se encuentra la sumatoria ($FF + EE = XR = 1.90$) de la Fortaleza Financiera FF -3.78 con la Estabilidad del Entorno EE -1.88. A la vez el valor resultante en el eje de las ordenadas es: ($FI + VC = YR = 0.74$) de la Fortaleza de la Industria 4.11 con la Ventaja competitiva - 3.38. (Ver figura 8)

Figura 8

Matriz PEYEA en el plano cartesiano de la Clínica O2



Nota. Elaboración propia

Los valores obtenidos reflejan como resultado el vector ubicando a la Clínica O2 en el cuadrante Agresivo. Esta situación indica que la Clínica O2, posee una alta fortaleza financiera y una alta fortaleza de la industria. Según D'Alessio (2015) las empresas ubicadas en este cuadrante están orientadas a explotar su situación mediante; a) la diversificación concéntrica, b) la integración vertical, y c) el liderazgo en costos.

La Clínica O2 se encuentra en una posición estratégica sólida y favorable, lo que permite proponer diversas estrategias para su desarrollo. Una de ellas es la diversificación del mercado, que incluye mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas con la exposición a grandes altitudes. Esto se lograría

implementando equipos avanzados que ayuden a diagnosticar y prevenir el desarrollo de patologías potencialmente mortales, como el edema agudo de pulmón, el infarto de bazo y el edema cerebral. Además, se plantea fortalecer las campañas de marketing digital, optimizando la presencia en redes sociales y buscadores web para llegar a un público más amplio.

Otra estrategia relevante es la integración vertical, que contempla la creación de nuevas líneas de servicio que amplíen la oferta de la clínica y mejoren su posicionamiento competitivo en el sector.

Asimismo, se propone implementar una estrategia de liderazgo en costos, orientada a optimizar recursos y mejorar la rentabilidad. Esto incluye la actualización de convenios con aseguradoras, renegociando tarifas que reflejen las condiciones actuales del mercado. También se busca ajustar y modernizar las tarifas de los servicios ofrecidos, con el objetivo de incrementar la demanda. Finalmente, se propone un control más riguroso de los ingresos y egresos mediante la implementación de un software digital, que permita una gestión financiera más eficiente y precisa.

6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz de Boston Consulting Group (MBCG) es una herramienta estratégica utilizada por las empresas para analizar y clasificar las unidades de negocio o productos en función de dos dimensiones principales. La primera dimensión es la tasa de crecimiento del mercado, que mide la velocidad con la que crece el mercado en el que opera la unidad de negocio o producto. La segunda dimensión es la participación relativa en el mercado, que evalúa la cuota de mercado que tiene la unidad de negocio o producto en comparación con sus competidores.

Con base en estas dos dimensiones, la MBCG clasifica las unidades de negocio o productos en cuatro categorías principales. La primera categoría son las Interrogantes (Question Marks o Problem Childs), que corresponden a unidades de negocio con una baja participación de mercado en mercados de rápido crecimiento. Estas unidades requieren decisiones estratégicas importantes para determinar si vale la pena invertir en ellas para convertirlas en estrellas o si deberían desinvertirse debido a su bajo potencial.

La segunda categoría son las Estrellas (Stars), que representan unidades de negocio con una alta participación de mercado en mercados de rápido crecimiento. Estas unidades son líderes en su segmento, pero suelen necesitar inversiones significativas para mantener y potenciar su posición competitiva.

La tercera categoría son las Vacas de efectivo (Cash Cows), que incluyen unidades de negocio con una alta participación de mercado en mercados de bajo crecimiento. Estas unidades suelen generar flujos de efectivo sólidos y estables, lo que permite utilizarlos para financiar otras áreas de la empresa que requieren recursos.

Por último, la cuarta categoría son los Perros (Dogs), que corresponden a unidades de negocio con una baja participación de mercado en mercados de bajo crecimiento. Estas unidades generalmente generan pocos beneficios y, en muchos casos, se evalúa si es conveniente mantenerlas, desinvertir o liquidarlas.

Esta matriz ayuda a las empresas a asignar recursos estratégicamente, priorizando inversiones según el potencial de crecimiento y la posición competitiva de cada unidad de negocio o producto.

En la tabla 6 se describe los 11 que la Clínica O2 ofrece y sus proyecciones

de porcentaje de ventas, tasa de crecimientos anual y participación en el mercado de salud del Cusco.

Tabla 6

Porcentaje de ventas de los servicios de la Clínica O2

Servicios Clínica O2	% de ventas	Taza de crecimiento	Cuota del mercado
Atención a domicilio	2%	4%	1.77
Atención hospitalaria	23%	11%	1.11
Atención ambulatoria	9%	7%	1.08
Ambulancia area	1%	2%	0.82
Centro quirurgico de alta complejidad	15%	28%	1.18
Diagnóstico por imágenes	12%	26%	0.52
Farmacia	10%	22%	1.10
Laboratorio clínico	9%	31%	1.29
Rescate y evacuaciones	2%	2%	0.60
Traslado asistido en tren	0%	2%	0.72
Unidad de cuidados intensivos	17%	12%	1.31
Total	100%		

En la Figura 9, se observa la Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) de los servicios que ofrece la Clínica O2. Se destacan los servicios con mayor tasa de crecimiento, liderados por el Centro Quirúrgico de Alta Complejidad con un 28% y una cuota de mercado de 1.18. Le siguen Diagnóstico por Imágenes con una tasa de crecimiento del 26% y una cuota de mercado de 1.10, y Laboratorio Clínico con 31% de crecimiento y una cuota de 1.29.

Otros servicios con un crecimiento relevante son Farmacia (22% de tasa de crecimiento y 1.16 de cuota de mercado) y la Unidad de Cuidados Intensivos (12% y 1.31, respectivamente).

En cuanto a la Atención Hospitalaria, presenta una tasa de crecimiento del 11% con una cuota de mercado de 1.11, mientras que la Atención Ambulatoria tiene un 7% de crecimiento y 1.08 de cuota de mercado.

Los servicios de Atención a Domicilio (4%), Ambulancia Aérea (2%),

Rescate y Evacuaciones (2%) y Traslado Asistido en Tren (2%) muestran tasas de crecimiento más bajas, con cuotas de mercado de 1.77, 0.88, 0.60 y 0.72 respectivamente.

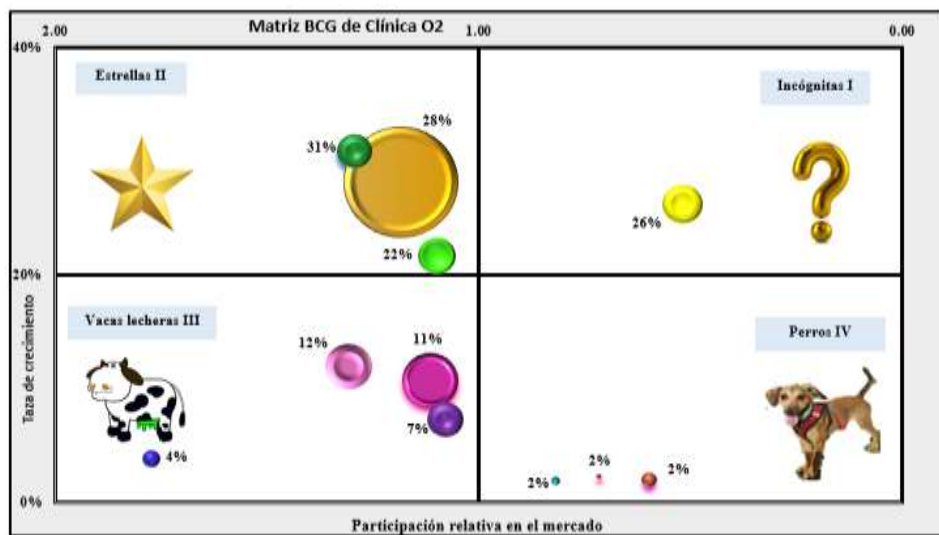
De acuerdo con la MBCG, los servicios de la Clínica O2 se distribuyen en diferentes cuadrantes, identificando oportunidades de crecimiento en algunos y consolidación en otros.

Por lo tanto, las estrategias como penetración del mercado, diversificación concéntrica, liderazgo de costos, desarrollo del mercado y desarrollo de servicios, logrará mantener su posicionamiento en el mercado a la Clínica O2. Las estrategias específicas propuestas para el desarrollo de los servicios en los diferentes cuadrantes son: a) Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para atención enfocada al viajero. b) Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales. c) Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia. d) Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral). e) Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web. f) Realizar alianzas estratégicas con clínicas de Lima para la derivación de pacientes y continuidad de atención de los pacientes. g) Realizar un control estricto de ingresos y egresos mediante la implementación de un Software digital; h) Recortar costos en servicios que no aporten liquidez para la clínica.

Con la implementación de estas estrategias, la Clínica O2 se proyecta como un referente líder en el cuidado del viajero y en el diagnóstico de afecciones vinculadas a la exposición a grandes alturas. Se espera que, a través de la capacitación continua de su personal, la adopción de tecnología avanzada, la expansión de su red de alianzas estratégicas y el fortalecimiento de sus capacidades diagnósticas, la clínica consolide su posición en el mercado, aumente su base de pacientes y mejore la calidad de sus servicios. Asimismo, el enfoque en la gestión eficiente de recursos y el desarrollo de campañas de marketing innovadoras permitirán a la Clínica O2 crecer de manera sostenible y adaptarse a las demandas de un entorno altamente competitivo.

Figura 9

Matriz de Boston Consulting Group de la Clínica O2 (MBCG)



Nota. Elaboración propia

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Utilizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

desarrolladas previamente se crea una matriz Interna-Externa (MIE) que nos ayuda a identificar estrategias clave para la empresa.

Con el valor obtenido en cada matriz MEFI y MEFE, posiciona a la empresa en una zona marcada por los cuadrantes I, II y IV, se obtiene el valor promedio de ambas matrices de 1.25; el mismo que nos localiza en la frontera de los enfoques de crecimiento competitivo de la empresa dentro del mercado de la salud en el Cusco, la intersección de ambas matrices nos posiciona en la zona de crecimiento y construcción el cual debe enfocarse en las estrategias intensivas y de integración.

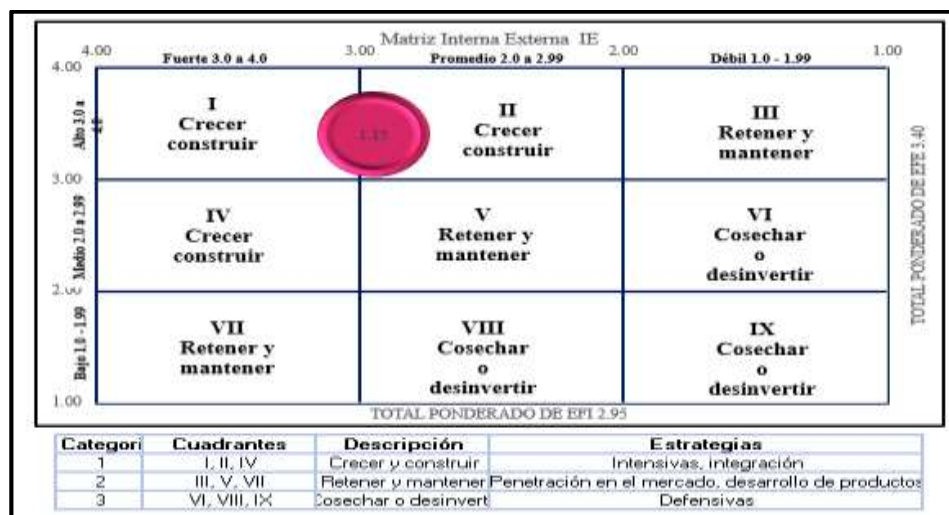
Por lo tanto, las estrategias específicas planteadas para la Clínica O2 son: a) Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para atención enfocada al viajero. b) Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales. c) Elaborar e implementar un plan de contingencia que le dé continuidad a los servicios ofertados en situaciones en las que el turismo receptivo disminuya. d) Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia. e) Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral). f) Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web. g) Realizar alianzas estratégicas con clínicas de Lima para la derivación de pacientes y continuidad de atención de los pacientes. h) Mejorar y actualizar las tarifas para incrementar la demanda.

Todas estas estrategias planteadas ayudarán a mejorar la calidad y

continuidad de los servicios. Además, mejorará la calidad de sus procesos para mantener su posición en el mercado. Por otro lado, la evaluación de esta matriz nos da un enfoque positivo de que la Clínica O2 es un establecimiento de salud sólido, con gran potencial de crecimiento y posicionamiento en el mercado, enfocada a la atención de turistas del Cusco. (Ver figura 10)

Figura 10

Matriz Interna-Externa (MIE)



Nota: Elaboración propia

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta de gran utilidad que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. Esta matriz se basa en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al graficar estas 2 variables obtendremos 4 cuadrantes: cuadrante I, la

empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia.

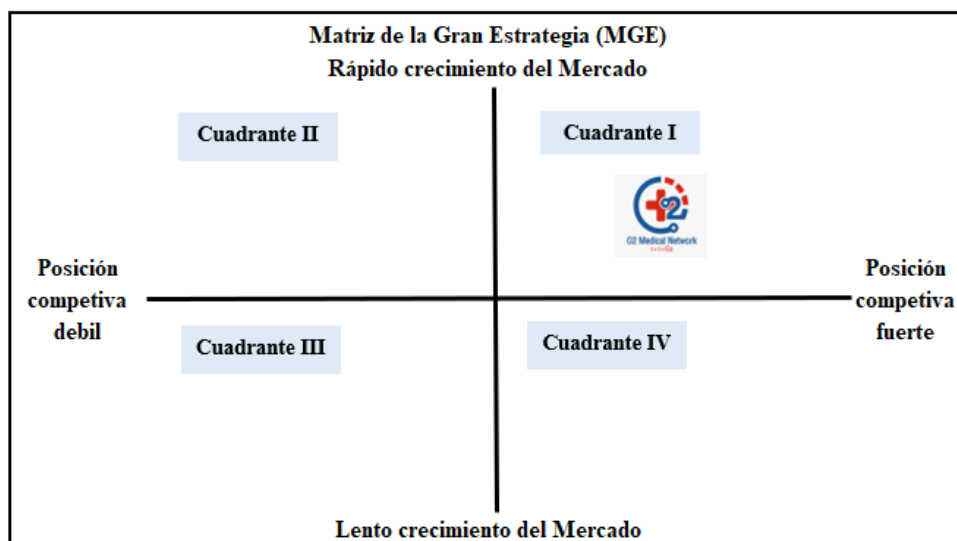
Como se puede observar en la figura 11, la gráfica de la matriz se ubica en el cuadrante I, el cual nos indica que esta institución tiene una posición competitiva fuerte con rápido crecimiento en el mercado. Por lo tanto, las estrategias específicas planteadas son: a) Fortalecer los procesos de diagnóstico de laboratorio y teleradiología para seguir consolidándose como clínica referente para la atención de salud de viajeros extranjeros. b) Ampliar la cartera de servicios fortaleciendo el diagnóstico de enfermedad de altura relacionadas a los viajeros. c) Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para atención enfocada al viajero. d) Promocionar los servicios de la clínica en cada una de las festividades del Cusco y de las ciudades más turísticas del Perú. e) Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento de del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales. f) Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia. g) Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral). h) Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web. i)

Realizar alianzas estratégicas con clínicas de Lima para la derivación de pacientes y continuidad de atención de los pacientes. j) Actualizar los convenios con las aseguradoras renegociando tarifas actualizadas. k) Mejorar y actualizar las tarifas para incrementar la demanda.

De acuerdo a los resultados de esta matriz, previa evaluación con las matrices anteriores, la clínica O2 debe aplicar estrategias intensivas y de integración para consolidar su marca y su posicionamiento en el mercado del rubro de la salud enfocado en la atención de calidad de turistas que visitan el Cusco.

Figura 11

Matriz de la Gran Estrategia para la Clínica O2 (MGE)



Nota: Elaboración propia

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica reúne a todas las estrategias por medio del uso de las cinco matrices FODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE, que fueron

previamente desarrolladas. Una vez reunidas, se verificará las veces que estas coincidan en cada una de las matrices para finalmente obtener las estrategias retenidas. El criterio para la selección será las que más de 4 veces, y aquellos que queden con una repetición menor podrían quedar como estrategias de contingencia. Pero, finalmente será decisión del estratega seleccionar también aquellas que se repiten de 1 a 2 veces.

Por lo tanto, al realizar esta matriz, las estrategias retenidas específicas fueron 5, la mayoría de ellas son estrategias intensivas, predominando la penetración en el mercado, diversificación concéntrica, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y liderazgo de costos.

En la matriz (tabla 7) podemos observar previamente las que más coincidieron, eligiendo como estrategias retenidas las que se repetían más de 4 veces (tabla 8): a) Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para atención enfocada al viajero. b) Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales. c) Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia. e) Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de miocardio, edema cerebral). f) Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web.

Tabla 7

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Matriz de Decisión Estratégica								
Nº	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEVEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Penetración del mercado	Fortalecer los procesos de diagnóstico de laboratorio y teleradiología para seguir consolidándose como clínica referente para la atención de salud de viajeros extranjeros.	X				X	2
2	%MS	Ampliar la cartera de servicios fortaleciendo el diagnóstico de enfermedad de altura relacionadas a los viajeros.	X				X	2
3	E. Interna	Capacitar al personal asistencial y administrativo en capacidades en lengua extranjera (frances, alemán e inglés) para atención enfocada al viajero.	X					1
4	E. Interna	Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para una atención enfocada al viajero.	X		X	X	X	4
5	E. Interna	Capacitar y acreditar al personal médico de planta en el manejo de patologías del viajero (ISTM - Certificate in Travel Health™ or CTH®)	X					1
6	Penetración del mercado	Promocionar los servicios de la clínica en cada una de las festividades del Cusco y de las ciudades más turísticas del Perú.	X				X	2
7	E. Interna	Actualizar y dar cumplimiento al MOF asignando responsables directos de cada área.	X					1
8	Desarrollo del mercado	Socializar y estandarizar procesos de atención así como las guías clínicas según las patologías más comunes atendidas	X					1
9	Penetración del mercado	Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales.	X		X	X	X	4
10	E. Interna	Mejorar el proceso de reclutamiento de recurso humano.	X					1
11	E. Interna	Fidelizar al recurso humano mediante incentivos económicos y no económicos.	X					1
12	Desarrollo mercado	Implementar y mejorar un sistema de redes digitales que nos permita mantenernos conectados y presentes en mercado nacional e internacional.	X					1
13	Desarrollo de producto	Elaborar e implementar un plan de contingencia que le de continuidad a los servicios ofertados en situaciones en las que el turismo receptor disminuya.	X			X		1
14	Penetración del mercado	Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia.	X		X	X	X	4
15	E. Interna	Designar un director médico en cumplimiento del MOF actualizado.	X					1
16	E. Interna	Organizar un departamento de I+D para innovar periódicamente cada área y estar siempre en vanguardia en todos los procesos asistenciales, administrativos, de ventas, etc.	X					1
17	Desarrollo de producto	Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral).		X	X	X	X	4
18	Desarrollo de mercado	Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web.		X	X	X	X	4
19	Desarrollo de mercado	Realizar alianzas estratégicas con clínicas de Lima para la derivación de pacientes y continuidad de atención de los pacientes.			X	X	X	3
20	Desarrollo de producto	Crear nuevas líneas de servicio		X				1
21	E. Interna	Actualizar los convenios con las aseguradoras renegociando tarifas actualizadas		X			X	2
22	E. Interna	Mejorar y actualizar las tarifas para incrementar la demanda.		X		X	X	3
23	E. Interna	Realizar un control estricto de ingresos y egresos mediante la implementación de un Software digital.		X	X			2
24	E. Interna	Recortar costos en servicios que no aporten liquidez para la clínica			X			1

Tabla 8

Estrategias retenidas para Clínica O2

Matriz de Decisión Estratégica								
Nº	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEVEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	E. Interna	Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para una atención enfocada al viajero.	X		X	X	X	4
2	Penetración del mercado	Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales.	X		X	X	X	4
3	Penetración del mercado	Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia.	X		X	X	X	4
4	Desarrollo del mercado	Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral).		X	X	X	X	4
5	Participación mercado	Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web.		X	X	X	X	4

6.7 Matriz de Estrategias versus objetivos de Largo Plazo

En la matriz estrategias versus objetivos de largo plazo, se relaciona las estrategias retenidas con los objetivos a largo plazo. Este emparejamiento, ayuda asegurar que las estrategias contribuyan con el logro de los objetivos a largo plazo. (Ver tabla 9)

Tabla 9

Matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo (MEOLP)

Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)						
		Visión				
N°	OLP	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	OLP1: Al 2029, consolidar la Clínica O2 como una IPRESS líder en la asistencia médica integral para viajeros y turistas en Cusco y otras regiones turísticas del sur del país.	X				
2	OLP2: Al 2029, garantizar la calidad de los procesos para una atención oportuna y segura de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y en otras regiones del sur del país.		X			
3	OLP3: Al 2029, mejorar la rentabilidad a través de una atención de calidad, garantizando el bienestar y la seguridad de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y otras regiones del sur del país.			X		
4	OLP4: Al 2029, lograr la satisfacción de los clientes y turistas en un 80% según la escala Net Promoter Score (NPS).				X	
5	OLP5: Al 2029, consolidar la Clínica O2 como una organización comprometida con la seguridad y el bienestar de sus colaboradores, logrando una satisfacción del 80% según la escala de Utrecht.					X
Estrategias retenidas						
1	Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para una atención enfocada al viajero.		X	X	X	X
2	Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales.	X	X	X	X	
3	Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia.	X	X	X		
4	Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral).	X		X	X	
5	Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web.	X		X		

De acuerdo a la tabla 9, el OPL1 Consolidarse como una entidad prestadora de servicios de salud (IPRESS) líder en la asistencia médica integral para viajeros y turistas en el Cusco y otras regiones turísticas del sur del país, deberá mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral), (estrategia 4), mediante el Desarrollo e implementación de un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus

procesos administrativos y asistenciales, (estrategia 2), estableciendo una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia (estrategia 3), mejorando las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web (estrategia 5).

La Clínica O2 con el propósito de garantizar la calidad de los procesos para una atención oportuna y segura de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y en otras regiones del sur del país (OLP2). Deberá Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para atención enfocada al viajero (estrategia 1), desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales (estrategia 2), y establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia (estrategia 3).

El OLP3, Mejorar la Rentabilidad de la Clínica O2 a través de una atención de calidad garantizando bienestar y seguridad de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y en otras regiones del sur del país, se logrará mediante la capacitación a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para una atención enfocada al viajero (estrategia 1). Además, debe mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral), (estrategia 4), mediante el Desarrollo e implementación de un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales, (estrategia 2), estableciendo una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que

promociona la competencia (estrategia 3), mejorando las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web (estrategia 5).

Para lograr la satisfacción de los clientes y turistas en un 80% según escala Net Promoter Score (NPS) (OLP4), La Clínica O2 deberá mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral) (estrategia 4), Desarrollando e implementando un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales (estrategia 2). Y además deberá Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para una atención enfocada al viajero (estrategia 1).

Clínica O2, siendo una institución de prestigio busca consolidarse como una organización comprometida con la seguridad y el bienestar de sus colaboradores logrando una satisfacción en un 80 % según la escala de Utrech (OLP5). Por lo tanto, deberá Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para una atención enfocada al viajero (estrategia 1).

6.8 Matriz de Prueba Estratégica o Matriz de Rumelt (MR)

La finalidad de esta matriz es evaluar si las estrategias retenidas cumplen con todos los criterios de Richard P. Rumelt (1986) y los aspectos éticos al ser implementadas. El cual, emplea 4 criterios; consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, consonancia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran, ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento

de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y factibilidad, no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. (Ver tabla 10)

Tabla 10

Matriz de Prueba Estratégica o Matriz de Rumelt (MR)

Matriz de prueba Estratégica o Matriz de Rumelt (RM)						
Nº	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Prueba factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para atención enfocada al viajero	Si	Si	Si	Si	Si
2	Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales.	Si	Si	Si	Si	Si
3	Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia.	Si	Si	Si	Si	Si
4	Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral).	Si	Si	Si	Si	Si
5	Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web.	Si	Si	Si	Si	Si

6.9 Matriz de Ética. (ME)

La matriz ética verifica que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos, justicia y utilitarismo. Acorde a estos filtros las estrategias propuestas para O2 no atenta contra ninguno de los parámetros que esta evalúa, por lo que se podrían implementar ya que estas estrategias inclusive promueven los derechos, justicia y utilitarismo. (Ver tabla 11)

CAPÍTULO VII: Implementación estratégica

En los capítulos anteriores se han mencionado los aspectos importantes para la formulación de un plan estratégico que permita a la Clínica O2 lograr su proyección futura. En esta segunda etapa del proceso es la puesta en marcha del plan estratégico elaborado, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la institución. Por lo que en esta segunda etapa se desarrollará 4 puntos claves: objetivos a corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional (D' Alessio, 2015).

Para lograr los objetivos a largo plazo (OLP) planteados previamente y alcanzar la visión propuesta de la clínica O2, se establecerán objetivos a corto plazo (OCP) para cada objetivo a largo plazo (OLP).

Se elaborarán políticas relacionadas al entorno, a recursos humanos, a recursos financieros y a la gestión de la calidad; concluyendo con recomendaciones; las cuales apoyarán a una adecuada implementación de las estrategias propuestas anteriormente yendo de la mano de excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico para lograr la visión propuesta.

7.1 Objetivos a corto plazo (OCP)

Los OCP deben cumplir dos requisitos, ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración, para poder alcanzar la visión de la organización (D' Alessio, 2015). Estos objetivos son parte de la planificación operativa y están diseñados para contribuir al logro de los objetivos estratégicos a largo plazo de la Clínica O2 durante los 5 años, tiempo establecido

para desarrollar el plan estratégico propuesto.

Para lograr el OLP1, la Clínica O2 en los primeros años de este proceso estratégico debe incrementar las ventas mediante campañas de marketing digital y en la creación de alianzas estratégicas con agencias turísticas clave. Además, desarrollará programas especializados en la prevención de afecciones comunes en los viajeros, como el mal de altura y la diarrea del viajero, con el objetivo de consolidar su posición como una IPRESS líder en medicina del viajero y alcanzar un incremento en su rendimiento sobre los activos (ROA) en un 5%. (Ver tabla 12)

Tabla 12

OLP1 con sus OCP

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo
<p>Al 2029, consolidar la Clínica O2 como una IPRESS líder en la OLP1 asistencia médica integral para viajeros y turistas en Cusco y otras regiones turísticas del sur del país.</p>	<p>OCP1.1 Incrementar las ventas en un 15% anualmente mediante campañas de marketing digital.</p>
	<p>OCP1.2 Al 2025, realizar alianzas estratégicas con las agencias turísticas Travel Group Perú, ABG Lima, Pangea Perú, MM Viajes y Viajes Falabella.</p>
	<p>OCP1.3 Al 2025, desarrollar un programa de atención de prevención para las dos patologías más frecuentes: mal de altura y diarrea del viajero.</p>
	<p>OCP1.4 Al 2029 consolidar la Clínica O2 como una IPRESS líder en Medicina del Viajero incrementando su rendimiento sobre los activos (ROA) en un 5% anualmente.</p>

El OLP2 de garantizar la calidad de los procesos, se alcanzará a través de la implementación de la metodología Business Process Management (BPM) y la metodología Lean Six Sigma (6σ) que permitirá optimizar los procesos de atención médica, asegurando un servicio eficiente y especializado para turistas, respaldado

por certificaciones internacionales en medicina del viajero y en soporte vital básico, avanzado y prehospitalario. (Ver tabla 13).

Tabla 13

OLP2 con sus OCP

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo
<p>OLP2 Al 2029, garantizar la calidad de los procesos para una atención oportuna y segura de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y en otras regiones del sur del país.</p>	<p>OCP2.1 Al 2026, garantizar la capacitación del 100% del personal médico enfocado en medicina del viajero mediante.</p>
	<p>OCP2.2 Al 2027, implementar la metodología Business Process Management (BPM) para garantizar la calidad de todos los procesos clave.</p>
	<p>OCP2.3 Al 2027, implementar la metodología Lean Six Sigma (6σ) para garantizar a los pacientes un servicio de calidad.</p>
	<p>OCP2.4 Al 2027, certificar el 95% del personal médico en soporte vital básico, avanzado y prehospitalario.</p>

Para mejorar la rentabilidad (OLP3), la clínica O2 se apoyará en mejorar la eficiencia diagnóstica y terapéutica mediante la adquisición de equipos médicos de soporte ventilatorio y fortalecer los servicios de telemonitoreo y teleconsulta, lo que permitirá asegurar la continuidad de atención de los viajeros. Además, el uso de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) mejorará la comunicación, y ello nos permitirá incrementar la cartera de clientes promotores en un 80% anualmente dentro de los 2 primeros años. (Ver tabla 14)

Tabla 14

OLP3 con sus OCP

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo
OLP3 Al 2029, mejorar la rentabilidad a través de una atención de calidad, garantizando el bienestar y la seguridad de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y otras regiones del sur del país.	OCP3.1 Al 2025, fortalecer los servicios de telemonitoreo y teleconsultas para asegurar la continuidad de atención de los viajeros.
	OCP3.2 Al 2025, mejorar la eficiencia diagnóstica y terapéutica mediante la adquisición de equipos médicos de soporte ventilatorio.
	OCP3.3 Al 2025, implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para mejorar el flujo de comunicación con los pacientes.
	OCP3.4 Anualmente, incrementar la cartera de clientes promotores en un 20% según la escala NPS.

El logro de una alta satisfacción del cliente y turistas (OLP4), se basa en una comunicación constante con los usuarios a través de boletines informativos y en la creación de un sistema eficaz para gestionar comentarios y quejas, lo que permitirá identificar y abordar oportunidades. Además, la implementación del programa de mejora continua ayudará a empoderar todos sus procesos claves basados en la necesidad del paciente, mientras que evaluaciones periódicas del NPS permitirán ajustar las estrategias para mantener el nivel de satisfacción deseado. (Ver tabla 15)

Tabla 15

OLP4 con sus OCP

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo
<p>Al 2029, lograr la satisfacción de los clientes OLP4 y turistas en un 80% según la escala Net Promoter Score (NPS).</p>	<p>OCP4.1 Al 2025, implementar un sistema de boletines informativos semanales para tener una interacción continua con los usuarios y/o clientes.</p>
	<p>OCP4.2 Al 2025, establecer un sistema de gestión de comentarios y quejas para identificar y abordar oportunidades de mejora.</p>
	<p>OCP4.3 Al 2025, realizar evaluaciones semestrales del NPS para medir el progreso y ajustar el plan de acción según sea necesario.</p>
	<p>OCP4.4 Al 2026, implementar un programa de mejora continua para empoderar todos los procesos clave, basados en la necesidad de los pacientes.</p>

Para consolidarse como una organización que prioriza el bienestar de sus colaboradores (OLP5), la clínica implementará el programa de seguridad y riesgos laborales de manera trimestral, revisará y actualizará regularmente los planes de prevención de riesgos, y desarrollará el programa integral de bienestar "Mindfulness" para los trabajadores. Estas iniciativas asegurarán un entorno laboral seguro y saludable, promoviendo la satisfacción y el compromiso del equipo. (Ver tabla 16)

Tabla 16

OLP5 con sus OCP

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo
OLP5 Al 2029, consolidar la Clínica O2 como una organización comprometida con la seguridad y el bienestar de sus colaboradores, logrando una satisfacción del 80% según la escala de Utrecht.	OCP5.1 Al 2025, desarrollar e implementar un programa de seguridad y riesgos laborales para todos los trabajadores, asegurando un entorno laboral seguro y saludable.
	OCP5.2 Al 2026, revisar y actualizar trimestralmente los planes de prevención de riesgos laborales para garantizar la seguridad de los trabajadores.
	OCP5.3 Al 2028, desarrollar e implementar el programa de bienestar integral 'Mindfulness' para todos los trabajadores promoviendo su seguridad y bienestar.

7.2 Recursos asignados a los OCP

La asignación de recursos para los objetivos de corto plazo de la Clínica O2 permitirá realizar las estrategias seleccionadas. Según D' Alessio, 2015, los recursos se dividen en 3 grupos: a) Recursos tangibles: equipamiento médico, equipos de cómputo, activos financieros materiales y procesos. b) Recursos intangibles: Software, tecnología, cultura organizacional, capital intelectual que comprende capital relacional, capital humano y capital estructural. c) Recursos humanos: liderazgo, conocimientos y habilidades técnicas, comunicación efectiva, habilidades blandas y motivación.

A continuación, en las tablas se detalla los recursos con cada uno de sus OPL asignados a su OCP.

Tabla 17

OLP1 con sus recursos asignados a su OCP

OLP1: Al 2029, consolidar la Clínica O2 como una IPRESS líder en la asistencia médica integral para viajeros y turistas en Cusco y otras regiones turísticas del sur del país.				
Objetivos a Corto Plazo	Recursos			Presupuesto
	Tangibles	Intangibles	Humanos	
<p>OCP1.1 Incrementar las ventas en un 10% anualmente mediante campañas de marketing digital.</p> <p>Al 2025, realizar alianzas estratégicas con las agencias turísticas Travel Group Perú, ABG Lima, Pangea Perú, MM Viajes y Viajes Falabella.</p>	Equipos de computo, dispositivos móviles y plan integral de marketing.	Plataformas de videos informativos y redes de comunicación.	Especialista en marketing digital y todo el personal de O2.	S/ 210,000.00
<p>OCP1.2 Al 2025, desarrollar un programa de atención de prevención para las dos patologías más frecuentes: mal de altura y diarrea del viajero.</p>	Materiales de presentación y promoción (folletos, presentaciones).	Acuerdos y contratos de colaboración.	Gerencia, director médico, personal de salud y administrativo.	S/ 15,000.00
<p>OCP1.3 Al 2029 consolidar la Clínica O2 como una IPRESS líder en Medicina del Viajero incrementando su rendimiento sobre los activos (ROA) en un 5% anualmente.</p>	Equipamiento medico, kit de tratamiento de viajes (sales de hidratación, antibiotico, medicamentos antidiarreicos).	Sistemas de gestión de calidad y mejora continua, sistemas de información y base de datos	Gerencia, Director médico y personal administrativo	S/ 20,000.00
	Equipamiento médico, transporte y suministros de medicamento.	Protocolos y guías de atención preventiva.	Gerencia, Director médico y personal administrativo	S/ 20,000.00

Tabla 18

OLP2 con sus recursos asignados a su OCP

OLP2: Al 2029, garantizar la calidad de los procesos para una atención oportuna y segura de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y en otras regiones del sur del país.				
Objetivos a Corto Plazo	Recursos			Presupuesto
	Tangibles	Intangibles	Humanos	
<p>OCP2.1 Al 2026, garantizar la capacitación del 100% del personal médico enfocado en medicina del viajero.</p>	Manuales y guías de entrenamiento	Material didactico virtual	Instructor certificado líder y experto en medicina del viajero.	S/ 168,000.00
<p>OCP2.2 Al 2027, implementar la metodología Business Process Management (BPM) para garantizar la calidad de todos sus procesos clave.</p>	Servidor (CPU)	Software BPM	Todo el personal de la clínica O2	S/ 30,000.00
<p>OCP2.3 Al 2027, implementar la metodología Lean Six Sigma (6σ) para garantizar a los pacientes un servicio de calidad.</p>	Servidor (CPU)	Software Lean Six Sigma	Todo el personal de la clínica O2	S/ 30,000.00
<p>OCP2.4 Al 2027, certificar el 95% del personal médico en soporte vital básico, avanzado y prehospitalario.</p>	Aulas y equipos de capacitación (proyectoras, computadoras, simuladores médicos).	Servicios de una institución líder y experto en certificación de BLS, ACLS y PHTLS	Instructores certificados líder y experto en BLS, ACLS y PHTLS	S/ 40,000.00

Tabla 19

OLP3 con sus recursos asignados a su OCP

OLP3: Al 2029, mejorar la rentabilidad a través de una atención de calidad, garantizando el bienestar y la seguridad de los viajeros y turistas durante su estadía en Cusco y otras regiones del sur del país.				
Objetivos a Corto Plazo	Recursos			Presupuesto
	Tangibles	Intangibles	Humanos	
OCP3.1 Al 2025, fortalecer los servicios de telemonitoreo y teleconsultas para asegurar la continuidad de atención de los viajeros.	Equipos electrónicos necesarios para consultas virtuales.	Plataformas de teleconsulta	Staff médico de la clínica O2	S/ 49,000.00
OCP3.2 Al 2025, mejorar la eficiencia diagnóstica y terapéutica mediante la adquisición de equipos médicos de soporte ventilatorio.	Equipos médicos (BIPAP CPAP, POC, 6MWT)	Protocolos de uso y mantenimiento de los nuevos equipos	Especialista en ingeniería clínica y todo el personal de salud	S/ 322,000.00
OCP3.3 Al 2025, implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para mejorar el flujo de comunicación con los pacientes.	Servidor (CPU) y equipos de comunicación.	Software de atención al cliente multilingüe	Equipo de atención al cliente	S/ 30,000.00
OCP3.4 Anualmente, la clínica O2 incrementar la cartera de clientes promotores en un 20% según la escala NPS.	Equipos de computo	Capacidad intelectual	Todo el personal de la clínica O2	S/ 25,000.00

Tabla 20

OLP4 con sus recursos asignados a su OCP

OLP4: Al 2029, lograr la satisfacción de los clientes y turistas en un 80% según la escala Net Promoter Score (NPS).				
Objetivos a Corto Plazo	Recursos			Presupuesto
	Tangibles	Intangibles	Humanos	
OCP4.1 Al 2025, implementar un sistema de boletines informativos semanales para tener una interacción continua con los usuarios y/o clientes.	Equipos de computo y equipos de comunicación.	Encuesta internet, redes de comunicación y medios de difusión	Todo el personal de la clínica O2.	S/ 2,500.00
OCP4.2 Al 2025, establecer un sistema de gestión de comentarios y quejas para identificar y abordar oportunidades de mejora.	Buzon de sugerencias, libro de reclamos.	Formulario online de comentarios y quejas.	Personal administrativo	S/ 2,500.00
OCP4.3 Al 2025, realizar evaluaciones semestrales del NPS para medir el progreso y ajustar el plan de acción según sea necesario.	Herramientas y plataformas de encuestas NPS.	Métodos y técnicas de análisis de datos de NPS.	Todo el personal de la clínica O2.	S/ 2,500.00
OCP4.4 Al 2026, implementar un programa de mejora continua para empoderar todos los procesos clave, basados en la necesidad de los pacientes.	Materiales didáctico de escritorio, y equipos de computo	Métodos y técnicas de análisis de los procesos, Bizagi, diagrama de Ishikawa	Equipo de calidad y todo el personal de O2	S/ 14,000.00

Tabla 21

OLP5 con sus recursos asignados a su OCP

OLP5: Al 2029, consolidar la Clínica O2 como una organización comprometida con la seguridad y el bienestar de sus colaboradores, logrando una satisfacción del 80% según la escala de Utrecht.				
Objetivos a Corto Plazo	Recursos			Presupuesto
	Tangibles	Intangibles	Humanos	
OCP5.1 Al 2025, desarrollar e implementar un programa de seguridad y riesgos laborales para todos los trabajadores, asegurando un entorno laboral seguro y saludable.	Salas de formación equipadas con proyectores, computadoras y materiales de seguridad.	Programas de formación y contenido educativo sobre seguridad y riesgos laborales.	Instructor especializado en seguridad laboral y gestión de riesgos.	S/ 210,000.00
OCP5.2 Al 2026, revisará y actualizar trimestralmente los planes de prevención de riesgos laborales para garantizar la seguridad de los trabajadores.	Documentación y manuales de evaluación de riesgos.	Metodologías y protocolos de evaluación y actualización de riesgos laborales.	Instructor especializado en seguridad laboral y gestión de riesgos.	S/ 10,000.00
OCP5.3 Al 2028, desarrollar e implementar el programa de bienestar integral 'Mindfulness' para todos los trabajadores promoviendo su seguridad y bienestar.	Materiales de comunicación, como carteles y folletos	Talleres y metologias de desarrollo personal	Coordinador de bienestar laboral y recursos humanos	S/ 230,000.00

7.3 Políticas de cada estrategia

Los valores de la Clínica O2 son: justicia, libertad, equidad, solidaridad, tolerancia y respeto; los cuales serán los cimientos que nos ayudarán a establecer las políticas que guiarán a las estrategias retenidas para lograr la visión planteada (D'Alessio, 2015). Las políticas propuestas para O2 son:

- Política 1: Ofrecer programas regulares de formación y desarrollo profesional en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para todo el personal
- Política 2: Capacitar al personal en prácticas de protección de datos y en habilidades de empatía para proporcionar una atención médica personalizada y centrada en el viajero.
- Política 3: Proporcionar información clara y precisa sobre tratamientos, costos y procedimientos, garantizando la transparencia en todas las

operaciones y decisiones.

- Política 4: Proteger la privacidad y confidencialidad de la información médica de los pacientes mediante la implementación de sistemas seguros de almacenamiento y gestión de datos.
- Política 5: Incentivar la participación de los empleados en la identificación de áreas de mejora y la implementación de nuevas ideas y tecnologías para mejorar los servicios y la gestión.
- Política 6: Realizar auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones y mantener la competitividad con servicios de alta calidad.
- Política 7: Establecer protocolos de seguridad laboral y realizar inspecciones regulares para asegurar un entorno de trabajo seguro y saludable.
- Política 8: Implementar nuevas ideas y tecnologías para mejorar los servicios y la gestión, incluyendo la adquisición de equipos de diagnóstico avanzado.
- Política 9: Implementar iniciativas de salud pública y campañas de prevención que se promuevan a través de las campañas de marketing digital.
- Política 10: Garantizar la transparencia en todas las operaciones y decisiones administrativas, reflejando esta honestidad en las campañas de marketing digital.

En la tabla 22 se evidencia la asociación entre cada política propuesta previamente y las estrategias retenidas para 02:

- La primera estrategia retenida de tipo Interna es capacitar a todo el personal

en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para una atención enfocada al viajero; está relacionado a las políticas 1 y 2.

- La segunda estrategia retenida es penetración del mercado, siendo la estrategia específica; desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales; está relacionado a las políticas 3 y 4.
- La tercera estrategia retenida es de establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia; está relacionado a las políticas 5 y 6.
- La cuarta estrategia retenida de desarrollo del mercado de mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altura mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de miocardio, edema cerebral); está relacionado a las políticas 7 y 8.
- La quinta estrategia retenida de participación del mercado de mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web; está relacionado a las políticas 9 y 10.

Tabla 22

Matriz de políticas versus estrategias retenidas de la Clínica O2

Matriz de Políticas vs Estrategias Retenidas	Estrategias Retenidas				
	Capacitar a todo el personal en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para una atención enfocada al viajero.	Desarrollar e implementar un sistema digital integrado que permita el seguimiento del paciente en sus procesos administrativos y asistenciales.	Establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia.	Mejorar la capacidad diagnóstica de afecciones relacionadas a la exposición a la gran altitud mediante la implementación de equipos de ayuda al diagnóstico que anticipen el desarrollo de patologías potencialmente mortales (edema agudo de pulmón, infarto de bazo, edema cerebral).	Mejorar las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web.
Política 1: Ofrecer programas regulares de formación y desarrollo profesional en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía para todo el personal.	X				
Política 2: Capacitar al personal en prácticas de protección de datos y en habilidades de empatía para proporcionar una atención médica personalizada y centrada en el viajero.	X				
Política 3: Proporcionar información clara y precisa sobre tratamientos, costos y procedimientos, garantizando la transparencia en todas las operaciones y decisiones administrativas.		X			
Política 4: Proteger la privacidad y confidencialidad de la información médica de los pacientes mediante la implementación de sistemas seguros de almacenamiento y gestión de datos.		X			
Política 5: Incentivar la participación de los empleados en la identificación de áreas de mejora y la implementación de nuevas ideas y tecnologías para mejorar los servicios y la gestión.			X		
Política 6: Realizar auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones y mantener la competitividad con servicios de alta calidad.			X		
Política 7: Establecer protocolos de seguridad laboral y realizar inspecciones regulares para asegurar un entorno de trabajo seguro y saludable.				X	
Política 8: Implementar nuevas ideas y tecnologías para mejorar los servicios y la gestión, incluyendo la adquisición de equipos de diagnóstico avanzados.				X	
Política 9: Implementar iniciativas de salud pública y campañas de prevención que se promuevan a través de las campañas de marketing digital.					X
Política 10: Garantizar la transparencia en todas las operaciones y decisiones administrativas, reflejando esta honestidad en las campañas de marketing digital.					X

7.4 Estructura de la organización

Un organigrama es una herramienta clave que nos permite entender, de forma clara y visual, cómo está organizada una institución como la Clínica O2 Medical Network. En este caso, el organigrama muestra cómo están distribuidas las responsabilidades entre las diferentes áreas, desde la dirección general hasta los equipos médicos, financieros y operacionales, que trabajan para garantizar la mejor atención a los turistas y viajeros.

Este esquema no solo define las líneas de autoridad y responsabilidad, sino que también facilita la comunicación interna, asegurando que todos los colaboradores conozcan a quién recurrir y cómo coordinarse eficazmente en las distintas ciudades donde opera la clínica. En O2 Medical Network, cada área y cada miembro del equipo tiene un rol crucial para asegurar que los servicios médicos sean eficientes, oportunos y centrados en el bienestar del paciente, lo que refleja el compromiso de la clínica con la calidad y la atención integral al viajero. (Ver figura 11)

A continuación, se describe la estructura del organigrama y el rol que desempeñan cada una de las áreas en la implementación del plan estratégico de la Clínica O2

El Gerente General, es el líder de la organización, se encarga de la dirección, planeamiento, desarrollo financiero e institucional. Funciones que implican pensamiento gerencial para coordinar y controlar la definición de metas, implementar la optimización de recursos, establecer las políticas empresariales, dirigir la interacción de la empresa con el entorno, estar al tanto de factores externos como el mercado. Además, coordina directamente con las oficinas de asesoría legal

y contable, trabajando en estrecha colaboración con el Director Médico y el Gerente Administrativo. Esta interacción es clave para asegurar que la dirección estratégica se mantenga alineada con los objetivos institucionales y la normativa vigente.

En la Clínica O2, el Gerente Administrador es un líder de la organización encargado de supervisar y mantener informado a todo el equipo de la Alta Dirección sobre la situación integral de la clínica. Es el organizador de las reuniones con los Gerentes, Sub Gerentes, jefes o supervisores para el manejo y coordinación en la solución de problemas, la definición del programa, la asignación y autorización de recursos para la inversión en la mejora de la operación de la clínica. También, es su responsabilidad las negociaciones con diferentes empresas en cuanto a pagos, condiciones, contratos con los clientes y proveedores, e informarse de las encuestas de evaluación realizadas a los pacientes.

La Dirección médica de la Clínica O2, estará a cargo de un médico especializado en medicina del Viajero y en Gestión en salud, lo que contribuirá a darle una proyección de fortalecimiento dentro de su categoría de negocios. Para esto, una de las estrategias consiste en integrar al equipo directivo de la Organización, al personal más capacitado y mejores atributos de liderazgo, como una decisión para fortalecer la conducción de la organización y obtener como resultado la mejor gestión institucional.

La Oficina de Recursos Humanos desempeña un papel esencial en el compromiso de la clínica con la seguridad y el bienestar de sus colaboradores, con el objetivo de lograr un 80% de satisfacción según la escala de Utrecht. Esta oficina está conformada por un equipo multidisciplinario, que incluye a un psicólogo, una

enfermera especialista en salud ocupacional y un coach de desarrollo personal, encargado del programa de bienestar integral “Mindfulness” para los colaboradores de la Clínica O2. Esta área es crucial para asegurar un entorno de trabajo saludable y motivador, lo que contribuye al rendimiento y compromiso del personal.

El Área de Calidad tiene la responsabilidad de supervisar las operaciones médicas y garantizar la calidad de los procesos asistenciales y administrativos. Además, se enfoca en la mejora continua de los servicios, con el objetivo de aumentar la satisfacción de los turistas y viajeros que visitan Cusco y otras regiones del sur del país. Esta área trabaja de manera colaborativa con el Director Médico, el Gerente Administrativo, el personal de Marketing, el área de Sistemas, y otras áreas involucradas, para implementar las mejores prácticas y mejorar la eficiencia operativa de la clínica.

El Área Médico Asistencial se encarga de ofrecer atención médica integral, que abarca desde la atención prehospitalaria hasta los servicios hospitalarios y de emergencia. El equipo médico está compuesto por personal altamente capacitado en soporte vital básico y avanzado, así como en atención prehospitalaria. Este equipo también recibe formación continua en liderazgo, comunicación, interculturalidad y empatía, con el objetivo de brindar una atención centrada en el paciente. Además, el área cuenta con una Oficina de Auditoría Médica que colabora estrechamente con el Área de Calidad para optimizar los procesos administrativos y asistenciales. El equipo está conformado por médicos, enfermeras y personal técnico especializado, liderados por una jefatura médica y una jefatura de enfermería.

El Área Operacional es responsable de la gestión de los servicios

administrativos, operativos y post-hospitalarios, además de garantizar el abastecimiento y la adquisición de recursos para todas las áreas de la clínica. Esta área interactúa directamente con los pacientes, gestionando citas y consultas, con el fin de asegurar su satisfacción. A través de programas de capacitación en liderazgo, comunicación e interculturalidad, el personal de atención al cliente, logística, ingeniería clínica, nutrición, limpieza y mantenimiento trabaja en conjunto bajo la dirección del Gerente Administrativo, quien guía al equipo hacia el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

El Área Financiera gestiona todos los aspectos financieros de la clínica, asegurando la rentabilidad de sus operaciones. Este equipo está compuesto por un auditor contable, personal especializado en tarifas y liquidación, y el equipo encargado de cobranzas y facturación. El Área Financiera juega un papel crucial en la planificación y control de los recursos económicos, garantizando que la clínica mantenga su estabilidad y capacidad de inversión.

Finalmente, el Área de Marketing se encarga de la promoción de los servicios de la clínica tanto en redes sociales como a través de alianzas estratégicas con agencias turísticas clave. Además, este equipo realiza estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades y aumentar la participación de la clínica en el sector turístico. El área está conformada por un especialista en marketing digital, que trabaja en coordinación con las oficinas de Finanzas y Sistemas para asegurar una estrategia de marketing efectiva y orientada a resultados.

Para ejecutar el plan estratégico propuesto, la Clínica O2 integrará a su equipo de trabajo 5 profesionales en planilla y un profesional por terceros altamente calificados en áreas clave. Esto nos permitirá mejorar la eficiencia, y productividad, incrementar la calidad del servicio y alcanzar nuestros objetivos a largo plazo y lograr la visión propuesta de la institución. En la figura 13 se observa el nuevo personal que se integrará al equipo de la Clínica O2 con los respectivos montos de sus remuneraciones.

Figura 13

Presupuesto de nuevo personal

Remuneraciones del nuevo personal de Clínica O2			
Administrativo y asistencial		Condición	Salario mensual
No subvencionado	1 Especialista en marketing digital	Planilla	S/ 3,000.00
No subvencionado	1 Medico certificado en medicina del viajero	Planilla	S/ 6,000.00
No subvencionado	1 Ingeniero Biomédico	Planilla	S/ 4,000.00
No subvencionado	1 Enfermera especialista en Salud Ocupacional	Planilla	S/ 3,000.00
No subvencionado	1 Psicologa especialista en talento humano	Planilla	S/ 3,000.00
No subvencionado	1 Coach en habilidades blandas	Tercerizado	S/ 20,000.00

Nota. Elaboración propia

7.5 Cartera de Servicios Propuestos

En el marco del plan estratégico de la Clínica O2 Medical Network, se han diseñado paquetes preventivos orientados a minimizar el riesgo de desarrollar Mal de Altura y Diarrea del Viajero. Estos paquetes buscan actuar de forma anticipada, evaluando la condición física de los turistas y brindando recomendaciones y medidas preventivas, permitiendo que los visitantes disfruten de su estadía de

manera segura y saludable.

7.5.1 Paquete Mal de altura

El Mal de Altura es una afección frecuente entre turistas que visitan regiones de gran altitud. A través de un enfoque preventivo, este paquete está diseñado para evaluar la capacidad del turista de adaptarse a la altitud antes de realizar actividades físicas exigentes, con el fin de evitar la aparición de síntomas graves. Este paquete tendrá un costo de S/500.00, que incluye:

Evaluación Inicial: Consulta médica especializada en Medicina del Viajero, donde se realiza una evaluación de la historia clínica y factores de riesgo del paciente (antecedentes de MAM, enfermedades respiratorias, entre otros). Esto permite determinar la susceptibilidad del viajero al mal de altura.

Prueba de Caminata de Seis Minutos (6MWT): Este examen mide la capacidad funcional del turista para realizar ejercicio en altura, evaluando la saturación de oxígeno y la respuesta cardiovascular a la actividad física. A partir de esta prueba, se puede predecir el riesgo de desarrollar mal de altura durante actividades exigentes como caminatas, ascensos o tours.

Monitoreo de Saturación y Frecuencia Cardíaca: Se proporciona un pulsioxímetro portátil para que el turista pueda monitorear su saturación de oxígeno y frecuencia cardíaca durante sus actividades en altura, alertándolo ante cualquier descenso significativo.

Recomendaciones Personalizadas: Basado en los resultados de las pruebas, el médico emite recomendaciones personalizadas, como la adaptación gradual a la altitud, pausas de aclimatación, ejercicios respiratorios, e incluso el uso preventivo

de medicamentos como acetazolamida si es necesario.

Plan de Hidratación y Alimentación: El paquete incluye un plan de hidratación y alimentación diseñado para mejorar la adaptación del organismo a la altura, evitando la deshidratación y fortaleciendo el metabolismo en entornos de baja presión atmosférica.

7.5.2 Paquete Diarrea del Viajero

La Diarrea del Viajero es una condición común entre los turistas debido a la exposición a nuevos patógenos y cambios en la dieta. Este paquete preventivo está diseñado para minimizar el riesgo de infecciones gastrointestinales mediante una serie de evaluaciones y recomendaciones personalizadas. Este paquete tendrá un costo de S/250.00, que incluye:

Consulta Médica Preventiva: Durante la consulta, se revisa el historial del turista, identificando factores de riesgo para infecciones gastrointestinales (por ejemplo, sensibilidad a ciertos alimentos, historial de infecciones previas o enfermedades gastrointestinales crónicas). Además, se proporciona información sobre las condiciones locales de seguridad alimentaria y hábitos de higiene.

Evaluación de Factores de Riesgo: Se identifican y analizan factores de riesgo como el destino del viaje, las condiciones de acceso al agua potable, el tipo de alimentación disponible y la duración de la estancia. Esto ayuda a personalizar las recomendaciones preventivas.

Recomendación de Probióticos y Plan Nutricional: En base a los resultados, se sugiere el uso preventivo de probióticos para reforzar la flora intestinal y mejorar la resistencia frente a patógenos. Además, se ofrece un plan nutricional adecuado para evitar la ingesta de alimentos o bebidas que puedan ser vectores de infección.

Guía de Higiene y Seguridad Alimentaria: Se proporciona una guía detallada sobre prácticas de higiene para reducir el riesgo de infecciones, incluyendo la importancia de evitar ciertos tipos de alimentos crudos, la selección adecuada de bebidas y consejos para mantener la higiene personal durante las comidas.

Estos paquetes, al estar orientados a la prevención, no solo brindan tranquilidad a los turistas, sino que también refuerzan la imagen de la Clínica O2 como líder en el cuidado integral de la salud del viajero, facilitando una experiencia segura y saludable para aquellos que visitan las zonas turísticas de Perú. Además, este enfoque preventivo mejora la eficiencia operativa y contribuye a la fidelización de los turistas, quienes verán en la clínica un aliado confiable para su bienestar durante el viaje.

CAPÍTULO VIII: Evaluación Estratégica

El modelo de gestión estratégica en la Clínica O2 se basa en tres etapas fundamentales: (a) formulación o planificación, (b) implementación, y (c) evaluación y control. Este proceso se mantiene en constante evolución debido a la frecuencia e intensidad de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, lo cual exige un planeamiento estratégico adaptable y dinámico (D'Alessio, 2008).

Para evaluar y monitorear las estrategias y objetivos a corto plazo establecidos en este plan estratégico, se empleará un Tablero de Control Integrado. Esta herramienta permitirá a la Clínica Oxígeno Medical Network mantener una visión integral de su situación actual, así como un control continuo sobre el desempeño de los objetivos a corto plazo propuestos.

8.1 Las perspectivas de control

El Tablero de Control proporciona una visión holística de la organización y facilita la evaluación de la estrategia mediante la medición, comparación y ajuste de ser necesario, asegurando así la implementación efectiva de las estrategias (D'Alessio, 2008).

Las perspectivas de control seleccionadas para la evaluación estratégica en la Clínica O2 abarcan: aprendizaje interno, procesos internos, clientes y finanzas. (Ver tabla 23)

Tabla 23

Perspectivas y OCP alineados

Perspectivas y Objetivos de Corto Plazo alineados		
Perspectiva	Objetivo Corto	
Aprendizaje	OCP2.1	Al 2026, garantizar la capacitación del 100% del personal médico enfocado en medicina del viajero mediante el 'ISTM Certificate of Knowledge - CTH®'.
	OCP2.4	Al 2027, certificar el 95% del personal médico en soporte vital básico, avanzado y prehospitalario.
	OCP5.1	Al 2025, desarrollar e implementar un programa de seguridad y riesgos laborales para todos los trabajadores, asegurando un entorno laboral seguro y saludable.
	OCP5.3	Al 2028, desarrollar e implementar el programa de bienestar integral 'Mindfulness' para todos los trabajadores promoviendo su seguridad y bienestar.
	Procesos	OCP1.3
OCP2.2		Al 2027, implementar la metodología Business Process Management (BPM) para garantizar la calidad de todos sus procesos clave.
OCP2.3		Al 2027, implementar la metodología Lean Six Sigma (6σ) para garantizar a los pacientes un servicio de calidad.
OCP3.2		Al 2025, mejorar la eficiencia diagnóstica y terapéutica mediante la adquisición de equipos médicos de soporte ventilatorio.
OCP4.4		Al 2026, implementar un programa de mejora continua para empoderar todos los procesos clave, basados en la necesidad de los pacientes.
OCP5.2		Al 2026, revisar y actualizar trimestralmente los planes de prevención de riesgos laborales para garantizar la seguridad de los trabajadores.
Clientes	OCP1.2	Al 2025, realizar alianzas estratégicas con las agencias turísticas Travel Group Perú, ABG Lima, Pangea Perú, MM Viajes y Viajes Falabella.
	OCP3.1	Al 2025, fortalecer los servicios de telemonitoreo y teleconsultas para asegurar la continuidad de atención de los viajeros.
	OCP3.3	Al 2025, implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para mejorar el flujo de comunicación con los pacientes.
	OCP3.4	Anualmente, incrementar la cartera de clientes promotores en un 80% según la escala NPS.
	OCP4.1	Al 2025, implementar un sistema de boletines informativos semanales para tener una interacción continua con los usuarios y/o clientes.
	OCP4.2	Al 2025, la clínica O2 establecerá un sistema de gestión de comentarios y quejas para identificar y abordar oportunidades de
	OCP4.3	Al 2025, realizar evaluaciones semestrales del NPS para medir el progreso y ajustar el plan de acción según sea necesario.
Finanzas	OCP1.1	Incrementar las ventas en un 10% anualmente mediante campañas de marketing digital.
	OCP1.4	Al 2029 consolidar la Clínica O2 como una IPRESS líder en Medicina del Viajero incrementando su rendimiento sobre los activos (ROA) en un 5% anualmente.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno se enfoca en el crecimiento y desarrollo organizacional, así como en la mejora de la productividad. Según Kaplan y Norton (2009), esta perspectiva evalúa el recurso humano y aspectos como (a) satisfacción laboral, (b) retención de talento, (c) productividad del personal, (d) capacidades de los sistemas de información y (e) disponibilidad de sistemas que faciliten el trabajo.

La Clínica O2 prioriza el aprendizaje interno como estrategia para mejorar la calidad asistencial. Para lograrlo, ha establecido objetivos de capacitación y desarrollo profesional para su personal médico y técnico, así como incentivos para

la investigación, todos ellos alineados con los siguientes OCP: OCP2.1, OCP2.4, OCP5.1 y OCP5.3.

8.1.2 Clientes

La perspectiva del cliente evalúa la satisfacción del cliente y su relación con la clínica. Esta perspectiva analiza indicadores como (a) participación en el mercado, (b) retención y fidelización de clientes, (c) captación de nuevos pacientes, y (d) rentabilidad por cliente.

En la Clínica O2, la perspectiva del cliente incluye objetivos como la atracción de nuevos pacientes, el desarrollo de servicios médicos especializados para viajeros y turistas, y la mejora continua de la infraestructura de atención para asegurar una experiencia satisfactoria. Estos OCP Alineados son: OCP1.2, OCP3.1, OCP3.3, OCP3.4, OCP4.1, OCP4.2 y OCP4.3.

8.1.3 Procesos

La perspectiva de procesos internos se centra en analizar y optimizar los procesos necesarios para cumplir con las expectativas de los clientes. Los principales indicadores en esta perspectiva incluyen: (a) innovación en procesos, (b) calidad del servicio posventa, (c) eficiencia operativa, (d) estándares de calidad y producción, y (e) tiempos de ciclo de los procesos (D'Alessio, 2008).

En la Clínica O2, la perspectiva de procesos se enfoca en la mejora continua, implementación de sistemas de calidad y optimización de los tiempos de atención, todo en beneficio de una experiencia integral para el paciente. Estos OCP alineados a esta perspectiva son: OCP1.3, OCP2.2, OCP2.3, OCP3.2, OCP4.4 y OCP5.2.

8.1.4 Finanzas

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009), la perspectiva financiera se orienta a evaluar el rendimiento sobre las inversiones y el valor agregado para la organización. En el caso de la Clínica O2, el indicador clave será el rendimiento sobre activos (ROA), evaluando anualmente en qué medida se alcanzan los objetivos financieros establecidos por los accionistas.

El proceso de evaluación estratégica implicará el monitoreo de resultados en las estrategias implementadas, controlando los objetivos a corto plazo que, en última instancia, contribuirán al logro de los objetivos a largo plazo y la visión de la clínica. Estos OCP Alineados son: OCP1.1 y OCP1.4.

8.2 Mapa estratégico para la organización

El mapa estratégico es la representación gráfica del plan estratégico de una organización, y para la Clínica O2, se convierte en una herramienta esencial para visualizar la alineación de los Objetivos a Largo Plazo (OLP) y las estrategias clave orientadas a crear valor. Este mapa ilustra cómo las diversas perspectivas de control contribuyen a alcanzar la visión institucional a través de los Objetivos a Corto Plazo (OCP), y facilita la comunicación de las estrategias de manera clara y eficaz, permitiendo que todos en la clínica trabajen hacia la ambiciosa visión de ser líderes en medicina del viajero y servicios de salud para turistas en el sur del Perú (Kaplan y Norton, 2009).

El mapa estratégico de la Clínica O2 comienza en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde el capital intelectual de la organización, compuesto por el personal médico y administrativo especializado en medicina del

viajero, es el recurso clave. Este capital incluye el conocimiento técnico, la innovación en procedimientos, el uso de tecnología avanzada, y la habilidad para colaborar con otros sectores. Con un liderazgo transformacional y un fuerte sentido de propósito, la clínica fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y una comunicación bidireccional, factores que aumentan la productividad y la calidad en la atención de salud para turistas y viajeros. Estas cualidades son esenciales para construir relaciones efectivas con otros actores del sector turismo y salud, como las agencias de viaje y los proveedores de servicios de emergencias.

La siguiente perspectiva en el mapa es la de procesos internos, donde la Clínica O2 se enfoca en ofrecer servicios de salud adaptados a las necesidades de los viajeros y turistas, particularmente en medicina preventiva y de emergencias. La clínica trabaja para integrar de manera eficiente los procesos administrativos y asistenciales, optimizando la accesibilidad y calidad de sus servicios mediante el desarrollo de herramientas digitales, como la telemedicina y el monitoreo remoto, lo que permite una mejor atención a los turistas incluso en áreas remotas de alta altitud. Este enfoque en la innovación y mejora continua garantiza que los servicios médicos de la clínica sean eficientes y que respondan de manera proactiva a las necesidades de los pacientes.

La perspectiva del cliente es el siguiente componente clave del mapa estratégico. La Clínica O2 busca posicionarse como la opción de referencia en medicina del viajero para turistas en Cusco y otras ciudades clave en el sur del Perú. Esto se logra a través de un enfoque preventivo y de servicios personalizados, creando una experiencia positiva que aumenta la captación y retención de clientes, y fortaleciendo su fidelización mediante programas específicos para turistas y

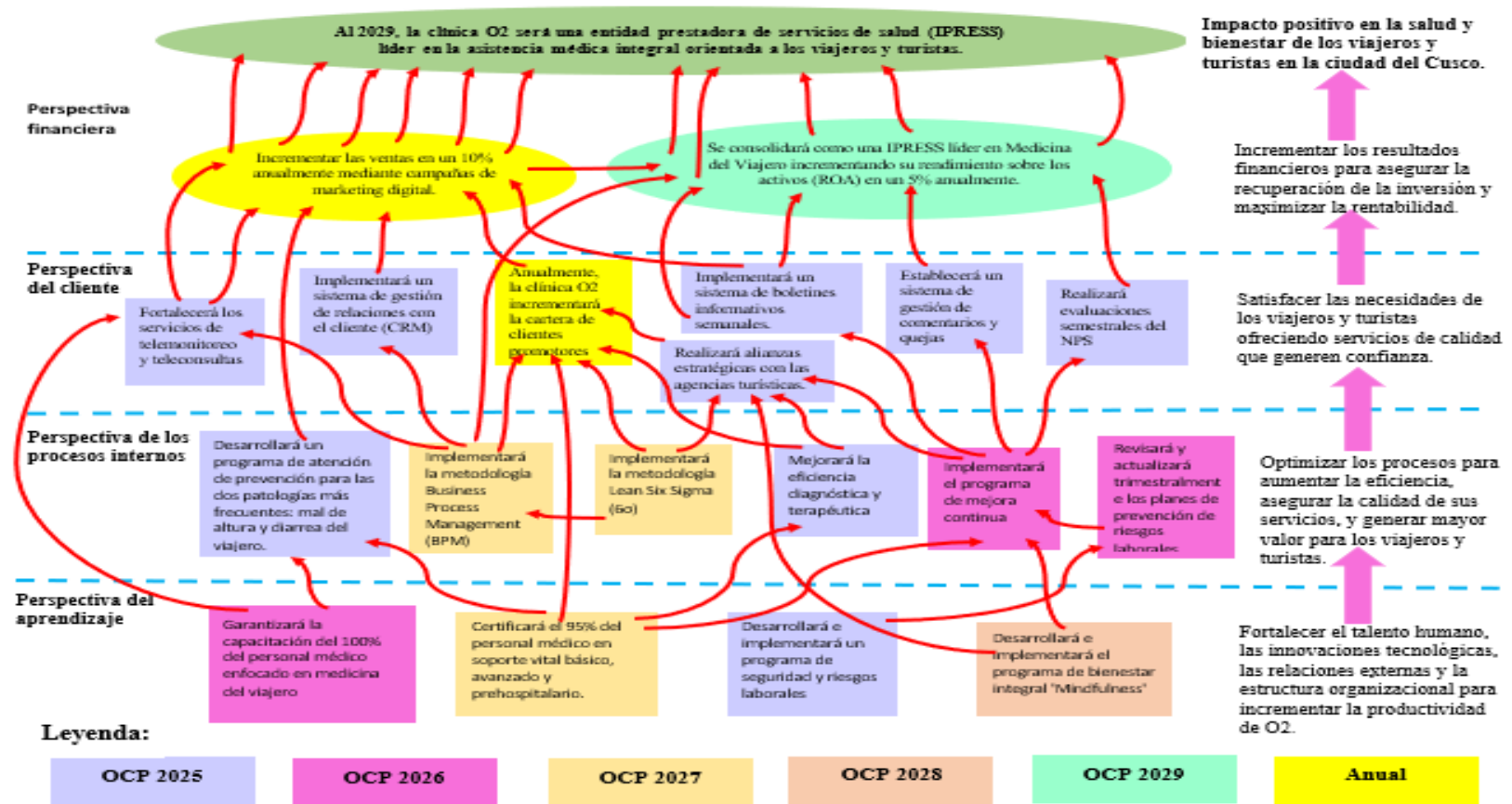
alianzas estratégicas con el sector turismo. La clínica fomenta una percepción de confianza y seguridad, promoviendo una relación a largo plazo con los pacientes que incluye tanto la atención en emergencias como el monitoreo continuo de su bienestar durante su estadía en Perú.

Finalmente, en la perspectiva financiera, todas estas interacciones y esfuerzos se traducen en resultados financieros positivos. Al incrementar las ventas mediante estrategias de marketing digital y alianzas estratégicas, la clínica maximiza su rentabilidad y asegura flujos de caja sostenibles. El crecimiento controlado de sus operaciones, en conjunto con un enfoque en la eficiencia y el uso estratégico de recursos, permite que la Clínica O2 no solo recupere la inversión, sino que también logra ser financieramente sostenible. Con un impacto positivo en la economía local, la clínica contribuye al desarrollo del turismo de salud en Cusco, generando empleo y promoviendo una comunidad más saludable y competitiva.

En conjunto, el mapa estratégico de la Clínica O2 orienta a la organización en el logro de su misión y visión, integrando las perspectivas de aprendizaje, procesos internos, clientes y finanzas en un esfuerzo coordinado para convertirse en un referente en salud para viajeros y turistas en la región. (Ver figura 14)

Figura 14

Mapa estratégico Clínica O2



Nota. Elaboración propia

8.3 El Tablero de Control Balanceado BSC

El alineamiento estratégico permite lograr cuatro resultados basados en cuatro enfoques: (a) cliente, (b) procesos internos, (c) aprendizaje y crecimiento, y (d) finanzas. Los OCP se agrupan en estos enfoques y se alinean con la visión, misión, valores, código de ética, y políticas de la Clínica O2, permitiendo alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) planteados (D'Alessio, 2008). El Tablero de Control Integrado se construye a partir de las tablas de indicadores para cada perspectiva.

La Tabla 24 presenta las perspectivas de control junto con sus correspondientes OCP alineados, las acciones sugeridas para cada uno, los indicadores, los responsables, los costos en soles, así como las fechas de inicio y finalización previstas para su cumplimiento. Este enfoque está orientado a la Clínica O2, especializada en brindar atención integral a viajeros y turistas.

Tabla 24

Balanced Score Card (BSC)

Balanced Score Card (BSC)							
Perspectiva	Objetivo Corto Plazo	Acciones	Indicadores	Meta	Responsables	Costos	
Aprendizaje	AI 2026, garantizar la capacitación del 100% del personal médico enfocado en medicina del viajero mediante el 'ISTM Certificate of Knowledge - CTH®'.	Contratar un médico certificado en medicina del viajero por la "ISTM Certificate of Knowledge - CTH®"	Porcentaje de personal médico capacitado	100%	Director Médico Área de Recursos Humanos	S/ 168,000.00	
	AI 2027, certificar el 95% del personal médico en soporte vital básico, avanzado y prehospitalario.	Contratar los servicios de una institución líder y experto en certificación de BLS, ACLS y PHTLS	Porcentaje de personal médico certificado anual	95%	Director Médico Área de Recursos Humanos	S/ 40,000.00	
	AI 2025, desarrollar e implementar un programa de seguridad y riesgos laborales para todos los trabajadores, asegurando un entorno laboral seguro y saludable.	Elaborar un cronograma anual de capacitaciones en seguridad y riesgos laborales para todos los trabajadores	Porcentaje de capacitaciones realizadas por trabajador al año	80%	Gerente Administrativo Área de Recursos Humanos	S/ 210,000.00	
	AI 2028, desarrollar e implementar el programa de bienestar integral 'Mindfulness' para todos los trabajadores promoviendo su seguridad y bienestar.	Realizar sesiones mensuales de mindfulness para los trabajadores.	Porcentaje de participación de los trabajadores en el programa de mindfulness.	100%	Área de Recursos Humanos Área de calidad	S/ 230,000.00	
Procesos	AI 2025, desarrollar un programa de atención de prevención para las dos patologías más frecuentes: mal de altura y diarrea del viajero.	Desarrollar materiales educativos (folletos, infografías, videos) sobre la prevención y manejo del mal de altura y diarrea del viajero.	Número de materiales educativos distribuidos.	70%	Director Médico Área Médico Asistencial	S/ 10,000.00	
		Elaborar un programa evaluación preventiva sobre mal de altura y diarrea del viajero.	Número de turistas evaluados preventivamente.	80%	Director Médico Área Médico Asistencial	S/ 10,000.00	
	OCP2.2	AI 2027, implementar la metodología Business Process Management (BPM) para garantizar la calidad de todos sus procesos clave.	Contratar proveedor de prestaciones para BPM	Porcentaje de mejora de la eficacia de los procesos clave de O2 anualmente	70%	Todas las areas de la clínica O2	S/ 30,000.00
	OCP2.3	AI 2027, implementar la metodología Lean Six Sigma (6σ) para garantizar a los pacientes un servicio de calidad.	Contratar los servicios de un especialista en Lean Six Sigma	Reducción de errores en los procesos clínicos	70%	Todas las areas de la clínica O2	S/ 30,000.00
	OCP3.2	AI 2025, mejorar la eficiencia diagnóstica y terapéutica mediante la adquisición de equipos médicos de soporte ventilatorio.	Adquirir los equipos y capacitar al personal médico en su uso adecuado.	Número de equipos adquiridos	4	Gerente Administrativo Área Médica Asistencial	S/ 322,000.00
	OCP4.4	AI 2026, implementar un programa de mejora continua para empoderar todos los procesos clave, basados en la necesidad de los pacientes.	Identificar y mapear los procesos clave que impactan la atención al paciente	Número de procesos clave mapeados y mejorados anualmente	5	Oficina de auditoria médica Area de calidad	S/ 14,000.00
	OCP5.2	AI 2026, revisar y actualizar trimestralmente los planes de prevención de riesgos laborales para garantizar la seguridad de los trabajadores.	Realizar una evaluación detallada de riesgos en las instalaciones y procesos de trabajo cada trimestre.	Numero de áreas evaluadas trimestralmente	3	Area Recursos Humano Area de calidad	S/ 10,000.00

Balanced Score Card (BSC)							
Perspectiva	Objetivo Corto Plazo	Acciones	Indicadores	Meta	Responsables	Costos	
Clientes	OCP1.2	Al 2025, la clínica O2 realizará alianzas estratégicas con las agencias turísticas Travel Group Perú, ABG Lima, Pangea Perú, MM Viajes y Viajes Falabella.	Realizar un cronograma de visitas a las agencias turísticas indentificadas para negociar y firmar las alianzas estratégicas.	Número de alianzas estratégicas firmadas.	5	Gerente general Gerente administrativo Area de Marketing	S/ 15,000.00
	OCP3.1	Al 2025, la clínica O2 fortalecerá los servicios de telemonitoreo y teleconsultas para asegurar la continuidad de atención de los viajeros.	Adquirir una plataforma de teleconsulta y telemonitoreo que permita realizar consultas remotas y seguimiento de pacientes. Implementar campañas de concientización para que los turistas utilicen el servicio de telemonitoreo.	Cantidad de teleconsultas realizadas anualmente Incremento en el uso del telemonitoreo por parte de turistas anualmente.	80% 70%	Director médico Area médico asistencial Gerente administrativo Area de Marketing	S/ 40,000.00 S/ 9,000.00
	OCP3.3	Al 2025, la clínica O2 implementará un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para mejorar el flujo de comunicación con los pacientes.	Adquirir una plataforma CRM para gestionar la comunicación y seguimiento con los pacientes.	Reducción del 25% en tiempos de respuesta y mejora en la gestión de citas.	70%	Area Médico asistencial de calidad Área	S/ 30,000.00
	OCP3.4	Anualmente, la clínica O2 incrementará la cartera de clientes promotores en un 20% según la escala NPS.	Realizar encuestas de satisfacción del usuario con la escala NPS.	Porcentaje de incremento de nuevos clientes promotores al año	20%	Area operativa Area de calidad	S/ 25,000.00
	OCP4.1	Al 2025, la clínica O2 implementará un sistema de boletines informativos semanales para tener una interacción continua con los usuarios y/o clientes.	Elaborar el contenido para los boletines que sea relevante para los usuarios/clientes	% de contenido alineado con los intereses del cliente anualmente.	30%	Gerente administrativo Area de Marketing	S/ 2,500.00
	OCP4.2	Al 2025, la clínica O2 establecerá un sistema de gestión de comentarios y quejas para identificar y abordar oportunidades de mejora.	Implementar un sistema digital para gestionar comentarios y quejas de los usuarios.	Número de quejas atendidas anualmente.	90%	Oficina de informática Area de calidad Area de Marketing	S/ 2,500.00
	OCP4.3	Al 2025, la clínica O2 realizará evaluaciones semestrales del NPS para medir el progreso y ajustar el plan de acción según sea necesario.	Analizar los resultados y ajustar las estrategias de servicio al usuario según los comentarios recibidos.	Porcentaje de incremento en la satisfacción del cliente	80%	Area de calidad	S/ 2,500.00
	Finanzas	OCP1.1	Incrementar las ventas en un 10% anualmente mediante campañas de marketing digital.	Realizar campañas trimestrales de difusión para promocionar los servicios médicos y paquetes preventivos diseñados específicamente para turistas y viajeros.	Porcentaje de incremento de ventas anualmente	10%	Gerente administrativo Area de Marketing
OCP1.4		Al 2029 2 consolidar la Clínica O2 como una IPRESS líder en Medicina del Viajero incrementando su rendimiento sobre los activos (ROA) en un 5% anualmente.	Monitorear y analizar el rendimiento de los activos para realizar ajustes que maximicen el ROI.	Rendimiento sobre los activos (ROA) anual.	5%	Gerente administrativo Area de finanzas	S/ 20,000.00

8.4 Resultados financieros

Tras implementar el plan estratégico en la Clínica O2, se proyecta un flujo de caja libre que incluye ingresos provenientes de los nuevos paquetes de atención para el mal de altura y la diarrea del viajero, además de los demás servicios que la clínica ofrece a turistas y viajeros. Durante el periodo 2025-2029, se estima alcanzar un total de ventas de S/ 54, 581,629.30, respaldadas en su mayoría por coberturas de seguros internacionales y EPS. A lo largo de estos 5 años, se espera vender 9,801 paquetes en total, distribuidos en dos grupos etarios. (Ver figura 15)

Figura 15

Venta proyectada de paquetes preventivos Clínica O2

	Tarifas sin IGV	2025	2026	2027	2028	2029
Paquete Mal de Altura	S/ 375.00	3	3	3	4	4
Paquete Diarrea del Viajero	S/ 375.00	3	3	3	3	4
Nº Paquetes vendidos Diario		6	6	6	7	8
Nº Paquetes vendidos Anual		1782	1782	1782	2079	2376

Nota. Elaboración propia

Debemos señalar que el costo de venta proyectado durante los cinco años es alrededor del 29.8% de la venta anual, gastos directamente relacionados con la producción o adquisición del equipamiento, servicios y principalmente gastos en remuneración del RRHH que fundamental para garantizar la continuidad del servicio.

Los indicadores financieros que respaldan la viabilidad de este proyecto son positivos. El VAN obtenido asciende a S/ 2, 514,831.26, lo que indica que, después de descontar los flujos de caja proyectados a una tasa del 10%, el proyecto generará un excedente económico positivo. Este resultado asegura que la clínica no solo

recuperará la inversión inicial de S/ 1, 430,500, sino que también obtendrá ganancias significativas, validando la viabilidad económica del plan. La TIR calculada es del 53%, lo que supera ampliamente la tasa mínima requerida de 10%. Esto significa que el proyecto es altamente rentable, ya que el rendimiento esperado de la inversión es significativamente mayor al costo de oportunidad del capital. Este indicador respalda la implementación del plan estratégico, demostrando que genera un retorno considerable para los inversionistas. Además, al finalizar el periodo de plan estratégico, el valor presente alcanzará S/ 2, 535,014.69, lo que representa una ganancia estimada del 36.51%. (Ver figura 16)

Figura 16

Flujo de caja con planeamiento estratégico Clínica O2 2025 – 2029

OXIGEN MEDICAL NETWORK E.I.R.L. - Flujo de caja sin plan estratégico						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Año	0	1	2	3	4	5
+ Ventas	S/ 7,661,193.00	S/ 8,350,700.37	S/ 9,269,277.41	S/ 10,474,283.47	S/ 12,150,168.83	S/ 14,337,199.22
- Costo de ventas	S/ 2,003,797.44	S/ 2,184,139.21	S/ 2,424,394.52	S/ 2,739,565.81	S/ 3,177,896.34	S/ 3,749,917.68
= Utilidad Bruta	S/ 5,657,395.56	S/ 6,166,561.16	S/ 6,844,882.89	S/ 7,734,717.66	S/ 8,972,272.49	S/ 10,587,281.54
- Gastos Comerciales	S/ 2,049,748.80	S/ 2,132,236.24	S/ 2,367,459.86	S/ 2,604,205.85	S/ 2,864,626.44	S/ 3,151,089.08
- Gastos administrativos	S/ 1,935,875.00	S/ 2,032,668.75	S/ 2,235,935.63	S/ 2,459,529.19	S/ 2,705,482.11	S/ 2,976,030.32
= EBIT (utilidad operativa)	S/ 1,661,522.76	S/ 1,961,318.17	S/ 2,221,149.40	S/ 2,650,644.63	S/ 3,392,118.95	S/ 4,450,016.69
Ingresos financieros	S/ 3,008.50		S/ 6,424.08	S/ 5,139.26	S/ 4,623.34	
Gastos financieros	S/ 172,720.68	S/ 1,164,886.30	S/ 1,234,779.48	S/ 1,345,909.63	S/ 1,507,418.79	S/ 1,733,531.61
Utilidad antes de impuestos	S/ 1,491,890.58	S/ 796,431.87	S/ 992,794.00	S/ 1,309,874.26	S/ 1,889,325.50	S/ 2,716,485.09
- Impuestos (29.5%)	S/ 440,107.72	S/ 234,947.40	S/ 292,874.23	S/ 386,412.91	S/ 557,351.02	S/ 801,363.10
NOPAT (Utilidad neta)	S/ 1,051,782.86	S/ 561,484.47	S/ 699,919.77	S/ 923,461.35	S/ 1,331,974.48	S/ 1,915,121.99
- Depreciación	S/ 10,249.00	S/ 20,338.00	S/ 20,338.00	S/ 20,338.00	S/ 10,045.00	S/ 10,145.45
FREE CASH FLOW	S/ 1,062,031.86	S/ 581,822.47	S/ 720,257.77	S/ 943,799.35	S/ 1,342,019.48	S/ 1,925,267.44
Inversión	S/ 1,430,500.00	S/ 368,333.3	S/ 357,833.33	S/ 299,833.33	S/ 249,500.00	S/ 163,000.00
FLUJO EFECTIVO TOTAL		S/ 942,155.80	S/ 1,078,091.10	S/ 1,243,632.69	S/ 1,591,519.48	S/ 2,088,267.44
ACUMULADO		S/ 942,155.80	S/ 2,020,246.91	S/ 3,263,879.59	S/ 4,855,399.07	S/ 6,943,666.50
PIR		2 Años				
Tasa		10%	Rentabilidad mínima			
Inversión	-S/ 1,430,500.00					
VAN	S/ 2,514,831.26	VAN > 0				
TIR	53%	TIR > tasa de descuento				

Nota. Elaboración propia.

Así mismo, el análisis conjunto del ROA y el ratio de liquidez de la Clínica O2 durante el período 2025-2029 refleja un fortalecimiento integral en su desempeño financiero y en su capacidad para gestionar tanto sus activos como sus pasivos.

Por un lado, el ROA evidencia un crecimiento constante en la eficiencia con la que la clínica utiliza sus activos para generar utilidades. En 2025, el ROA se sitúa en un 11%, un nivel inicial moderado que refleja el impacto gradual del plan estratégico. Sin embargo, este indicador mejora de manera sostenida, alcanzando 14% en 2026, 19% en 2027, 27% en 2028 y, finalmente, 35% en 2029, es decir que, por cada sol invertido en activos, la clínica genera una utilidad neta de 0.35 soles. Este crecimiento progresivo demuestra que la clínica está maximizando el rendimiento de sus activos, lo que resulta en una mayor rentabilidad y eficiencia operativa conforme el plan estratégico se consolida.

Por otro lado, el ratio de liquidez refleja una evolución gradual en la capacidad de la clínica para cumplir con sus pasivos corrientes. En 2025, el ratio es de 1.02, y en 2026 sube ligeramente a 1.03, lo que indica una posición de liquidez ajustada, suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo, pero con un margen limitado. A partir de 2027, el ratio experimenta un salto importante, alcanzando 1.40, 1.46 en 2028 y 1.48 en 2029, es decir que por cada nuevo sol de deuda puede cubrirse con 1.48 nuevos soles al término del plan estratégico. Este incremento muestra una mejora significativa en la administración de los activos corrientes, proporcionando mayor seguridad financiera para enfrentar las operaciones diarias y posibles contingencias.

En conjunto, la evolución del ROA y del ratio de liquidez demuestra que la

Clínica O2 no solo mejora su rentabilidad a través de un uso eficiente de sus activos, sino que también fortalece su posición financiera para afrontar compromisos de corto plazo. Este equilibrio entre rentabilidad y liquidez confirma la efectividad del plan estratégico implementado, asegurando tanto el crecimiento sostenible como la estabilidad operativa de la clínica en el mediano y largo plazo.

El análisis comparativo entre los escenarios sin proceso estratégico y con proceso estratégico de la Clínica O2 muestra un impacto positivo significativo en los resultados financieros, operativos y de cobertura poblacional al implementar una estrategia planificada. En cuanto al número de ventas proyectadas, se observa un incremento del 22%, pasando de 44,520 a 54,321 ventas. Esto indica que el proceso estratégico no solo incrementa el valor económico, sino también la cantidad de servicios ofrecidos, mejorando la accesibilidad para los pacientes y consolidando la posición de la clínica en el mercado. (figura 17)

La cobertura de la población objetivo también mejora significativamente, pasando del 28% sin estrategia al 34% con estrategia, lo que supone un aumento del 6%. Esto evidencia un impacto social positivo al alcanzar a un mayor porcentaje de la población objetivo, alineándose con el compromiso de la clínica de ampliar el acceso a servicios de salud de calidad.

Desde el punto de vista financiero, el VAN muestra una mejora impresionante, pasando de S/ 394,401.08 sin estrategia a S/ 2, 514,831.26 con estrategia, un incremento significativo. Este resultado confirma que el plan estratégico no solo es viable, sino que genera un valor significativo a largo plazo para la clínica y sus inversionistas. Asimismo, la TIR mejora de 21% a 53%, evidenciando un aumento considerable en la rentabilidad esperada de la inversión,

muy por encima del umbral mínimo requerido. (Ver figura 17)

Figura 17

Comparativo sin y con planeamiento estratégico Clínica O2 2025 – 2029

Comparativo sin y con Proceso Estratégico Clínica Medical Network			
		Sin Proceso Estratégico	Con Proceso Estratégico
Ventas Proyectadas en soles		S/ 47,675,715.16	S/ 54,581,629.30
Número de ventas Proyectadas		44520	54321
Cobertura de población Objetivo		28%	34%
VAN		S/ 394,401.08	S/ 2,514,831.26
TIR		21%	53%

Nota. Elaboración propia.

En conclusión, esta tesis demuestra que la implementación del proceso estratégico genera una transformación significativa en los resultados operativos y financieros de la Clínica O2, categorizada como Tipo II, E de nivel de atención. La estrategia no solo permite alcanzar una mayor rentabilidad y sostenibilidad económica, sino también ampliar el alcance y el impacto social de la clínica, consolidando su liderazgo en el sector y garantizando su crecimiento a largo plazo. Asimismo, la propuesta de desarrollar paquetes preventivos contribuirá al incremento de las ventas y, de manera integral, impulsará el desarrollo socioeconómico de la ciudad.

CAPÍTULO IX: Competitividad del sector

En este capítulo, se analizarán la competitividad del sector de salud en el que opera la Clínica O2 identificando sus principales ventajas estratégicas. Con base en este análisis, se planteará el desarrollo estratégico de clústeres en la ciudad de Cusco, considerando las necesidades y prioridades específicas de la institución para garantizar su crecimiento y sostenibilidad.

Según Reporte de Competitividad Global (2023) presenta un panorama mixto para Perú en cuanto a su desempeño en competitividad, lo cual tiene implicaciones directas para empresas como Clínica O2, especialmente al enfocarse en la población de turistas y viajeros.

Según el informe, Perú ocupa el puesto 55 de 64 países, una caída respecto al año anterior. Este resultado refleja varios desafíos, especialmente en áreas como infraestructura, donde el país se sitúa en el puesto 60, y en desempeño económico, donde baja al puesto 53. La eficiencia del gobierno muestra una leve mejora al ascender al puesto 50, pero los aspectos como las finanzas públicas y el marco social aún requieren atención.

9.1 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

La Clínica O2 en Cusco posee varias ventajas competitivas clave tras el análisis del sector de la salud y su contexto local. Estas ventajas se derivan tanto de sus capacidades internas como de las oportunidades presentes en el mercado, especialmente enfocado en la atención médica para turistas y viajeros. A continuación, se identifican las principales ventajas competitivas de la clínica:

Ubicación Estratégica: Cusco es uno de los destinos turísticos más visitados

de Perú, lo que genera una demanda constante de servicios médicos para turistas. La ubicación de la Clínica O2 en esta región es una ventaja competitiva clave, ya que atiende a un mercado de turistas internacionales, especialmente aquellos que visitan el Camino Inca y Machu Picchu.

Infraestructura de Salud en Crecimiento: A pesar de los desafíos en infraestructura a nivel nacional, la Clínica O2 tiene la oportunidad de invertir en tecnología avanzada, como la telemedicina y sistemas de gestión de salud eficientes. Esto le permite ofrecer servicios médicos de alta calidad, a la vanguardia de la tecnología, un valor muy apreciado por los turistas.

Capital Humano Calificado: Cusco cuenta con profesionales de salud capacitados, lo que permite a la Clínica O2 ofrecer atención médica especializada. Esta ventaja se puede maximizar mediante la capacitación continua y la especialización en emergencias médicas adaptadas a las necesidades específicas de los turistas internacionales.

Alianzas Estratégicas con el Sector Turístico: La cooperación con agencias de turismo, hoteles de lujo y compañías de seguros médicos internacionales como Seguros Vida y Rimac Seguros le proporciona a O2 una red de apoyo vital para atraer pacientes y expandir su visibilidad. Estas alianzas pueden facilitar la integración de la clínica en el flujo turístico y garantizar un flujo constante de pacientes.

Enfoque en la Diferenciación: La Clínica O2 puede destacarse en un mercado competitivo mediante la diferenciación, ofreciendo servicios médicos rápidos, de calidad y especializados. Un enfoque particular en salud preventiva y bienestar, así como en la atención personalizada para turistas, puede generar lealtad

y confianza en este segmento de clientes.

Adaptabilidad al Turismo Internacional: La capacidad de la clínica para adaptarse a las diferencias culturales y lingüísticas de los turistas es un factor diferenciador importante. La oferta de servicios personalizados y la atención al cliente, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los viajeros internacionales, le otorgan una ventaja competitiva en este mercado.

Cumplimiento con las Políticas de Competitividad Nacional: El Plan Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) promueve la mejora de la infraestructura sanitaria y la digitalización en el sector salud, lo cual es alineado con la estrategia de O2 para innovar y ofrecer servicios médicos de alta calidad, mejorando su competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

La Clínica O2 en Cusco se posiciona como un referente en servicios médicos para turistas gracias a una combinación de ventajas competitivas clave. Su ubicación estratégica en una de las principales regiones turísticas de Perú le permite atender una demanda constante de viajeros internacionales. Además, cuenta con un capital humano altamente calificado, infraestructura tecnológica en crecimiento, y alianzas estratégicas con sectores como el turismo y las aseguradoras, que le otorgan visibilidad y un flujo constante de pacientes. La clínica apuesta por la diferenciación, ofreciendo atención médica personalizada y especializada, adaptada a las necesidades culturales y lingüísticas de los turistas. Asimismo, su enfoque en la innovación tecnológica y el alineamiento con las políticas nacionales de competitividad refuerzan su capacidad para competir tanto a nivel local como internacional. Estas fortalezas consolidan su posición en un mercado altamente dinámico.

9.2 Análisis Competitivo de la Organización

Según Reporte de Competitividad Global (2023) presenta un panorama mixto para Perú en cuanto a su desempeño en competitividad, lo cual tiene implicaciones directas para empresas como Clínica O2, especialmente al enfocarse en la población de turistas y viajeros.

Según el informe, Perú ocupa el puesto 55 de 64 países, una caída respecto al año anterior. Este resultado refleja varios desafíos, especialmente en áreas como infraestructura, donde el país se sitúa en el puesto 60, y en desempeño económico, donde baja al puesto 53. La eficiencia del gobierno muestra una leve mejora al ascender al puesto 50, pero los aspectos como las finanzas públicas y el marco social aún requieren atención.

En el contexto de la competitividad del sector salud, esta información resalta la necesidad de que clínicas como O2 se adapten y busquen innovar en áreas clave como la infraestructura tecnológica, la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Si bien Perú es un destino atractivo para los turistas, el nivel de competitividad en infraestructura y negocios afecta directamente la percepción de los servicios de salud. Además, las oportunidades de mejora en políticas públicas y el entorno de negocios podrían influir en la competitividad de las empresas del sector. Por lo tanto, para que Clínica O2 logre destacarse en el sector, debe considerar estas variables, priorizando la mejora de su infraestructura y la eficiencia operativa, mientras aprovecha las políticas que promuevan la competitividad empresarial y los servicios de salud para turistas.

Por otro lado, el Plan Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) de Perú establece estrategias clave para mejorar la competitividad en diversos

sectores, incluyendo la salud, con un enfoque en fortalecer la infraestructura sanitaria y mejorar la calidad de los servicios tanto en el ámbito público como privado. Este plan destaca la importancia de acceso a tecnología y digitalización, un aspecto crucial para clínicas que brindan atención a turistas y viajeros. En este contexto, la Clínica O2 tiene la oportunidad de aprovechar las inversiones en innovación tecnológica para ofrecer servicios médicos de alta calidad, cumpliendo con las expectativas de los turistas internacionales que valoran no solo un nivel de atención médico superior, sino también la disponibilidad de tecnologías modernas y servicios personalizados.

Además, el PNCP resalta la importancia de la digitalización en la atención sanitaria, lo que representa una ventaja competitiva significativa para O2 si implementa soluciones tecnológicas como consultas virtuales o sistemas de gestión de salud eficientes. Estos enfoques facilitarían el acceso a atención médica inmediata y personalizada para turistas, mejorando la experiencia del paciente y alineándose con las tendencias globales. Al incorporar estas prioridades en su modelo de negocio, la clínica podría mejorar su competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

Por lo tanto, para el análisis de competitividad de Clínica O2, aplicamos el modelo Diamante de Porter, una teoría desarrollada por Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage of Nations* (1990). Esta teoría sostiene que ciertos países o regiones tienen ventajas competitivas en industrias específicas, gracias a la interacción de diversos factores.

El análisis de competitividad para Clínica O2 en la ciudad de Cusco utilizando el Modelo Diamante de Porter implica examinar cómo los diferentes

factores interactúan para proporcionar ventajas competitivas en el sector de la salud, especialmente enfocado en la atención a turistas y viajeros. El modelo de Porter identifica cuatro determinantes clave para la competitividad. Estos elementos trabajan de forma conjunta, afectando la capacidad de las empresas para competir a nivel global.

a) Condiciones de los Factores: En Cusco, la infraestructura de salud está en constante evolución, pero aún enfrenta desafíos. Sin embargo, el capital humano es uno de los aspectos más destacados, ya que Cusco cuenta con profesionales de salud altamente capacitados, aunque es importante seguir invirtiendo en formación continua y especialización en áreas clave como atención a emergencias médicas para turistas. La tecnología también juega un papel crucial. Clínicas como O2 pueden destacar si invierten en equipos modernos y plataformas digitales, como la telemedicina, que puede ser muy útil para atender a turistas internacionales.

b) Condiciones de la Demanda: Cusco, como uno de los destinos turísticos más visitados de Perú, genera una demanda constante de servicios médicos dirigidos a turistas. Estos viajeros, provenientes de diversas partes del mundo, priorizan clínicas que puedan brindar atención rápida, eficiente y de alta calidad. La demanda se ve particularmente impulsada por el turismo asociado al Camino Inca y las visitas a Machu Picchu, lo que representa un mercado significativo para servicios de salud especializados. En este contexto, la atención personalizada, que considere las diferencias culturales y lingüísticas de los turistas, se posiciona como un diferenciador clave para O2, permitiéndole destacarse frente a la competencia.

c) Industrias Relacionadas y de Apoyo: El sector turístico en Cusco es muy fuerte y proporciona un entorno favorable para el desarrollo de servicios de salud

especializados para turistas. La cooperación con agencias de turismo, hoteles de lujo y seguros médicos internacionales puede ayudar a la Clínica O2 a aumentar su visibilidad y atraer pacientes. Además, el desarrollo de la infraestructura turística en Cusco está creciendo, lo que puede facilitar el acceso a la clínica y mejorar la competitividad del sector salud.

d) Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas: La competencia en el sector salud de Cusco es cada vez más intensa, con varias clínicas y hospitales locales compitiendo por atraer a turistas y viajeros. Empresas como CPS, Pardo San José, Mac Salud y Medic Cusco se destacan en el mercado, cada una con sus fortalezas, como el uso de tecnología médica avanzada, experiencia en emergencias, y una sólida red de pacientes y relaciones con aseguradoras. Frente a esta competencia, Oxigenal Medical debe no solo enfrentarse directamente a estos actores, sino también fortalecer sus alianzas con compañías de seguros como Seguros Vida y Rimac Seguros para garantizar un flujo constante de pacientes. La calidad de los servicios y la eficiencia operativa serán esenciales para diferenciarse en este mercado altamente competitivo.

Para lograr esto, la estrategia de Clínica O2 debería centrarse en la diferenciación, ofreciendo servicios médicos especializados y atención rápida y de alta calidad, con un enfoque en salud preventiva y el bienestar de los turistas. Aunque la rivalidad en el sector es moderada, la clave para O2 será mantenerse a la vanguardia mediante la innovación, mejorando continuamente su infraestructura y expandiendo su oferta de servicios complementarios, como programas de bienestar o servicios de urgencias, adaptados a las necesidades de los viajeros. De esta manera, O2 puede no solo competir, sino sobresalir en un mercado altamente

dinámico y competitivo.

Finalmente, el análisis competitivo de Clínica O2 en Cusco, bajo el marco del Modelo Diamante de Porter, revela que la clínica tiene varias oportunidades y desafíos dentro del contexto de salud para turistas. Aunque la infraestructura de salud sigue evolucionando, Cusco cuenta con un capital humano altamente calificado, lo que le da una ventaja en la atención médica. Además, la creciente demanda de servicios de salud impulsada por el turismo, especialmente relacionado con Machu Picchu y el Camino Inca, representa una oportunidad significativa para O2. La cooperación con actores clave del sector turístico, como agencias y hoteles, puede aumentar la visibilidad de la clínica.

Por otro lado, la competencia local es intensa, con actores como CPS, Pardo San José y Medic Cusco, lo que obliga a Clínica O2 a adoptar estrategias de diferenciación, enfocándose en ofrecer atención médica especializada y rápida, y adaptándose a las necesidades específicas de los turistas. El uso de tecnologías como la telemedicina y sistemas de gestión eficiente puede ser un factor clave para mantenerse competitivo en este mercado dinámico.

La clave para que O2 logre sobresalir en este entorno competitivo será su capacidad para innovar, mejorar continuamente sus procesos operativos e infraestructura, y fortalecer alianzas estratégicas con seguros médicos internacionales y otras empresas del sector turístico. Este enfoque integral puede posicionar a la clínica como un referente de atención médica para turistas en la región.

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres

En el sector salud de Cusco, los clústeres juegan un papel clave en la creación de sinergias y en el fortalecimiento de la competitividad de las clínicas. Según Porter (2012), un clúster se define como una concentración de empresas interconectadas, apoyadas por proveedores especializados en productos y servicios, empresas de sectores afines, e instituciones conexas que brindan soporte y cooperan entre sí. Los clústeres potenciales para la Clínica O2 de acuerdo a las estrategias retenidas incluyen:

El Clúster de Turismo y Salud: que se centra en la colaboración estratégica con hoteles de lujo, operadores del Camino Inca y guías turísticos para identificar a los turistas en riesgo médico, como aquellos afectados por la altitud. Estas alianzas permitirían ofrecer servicios preventivos y asistenciales personalizados, fortaleciendo así la implementación de campañas de marketing digital dirigidas específicamente a este segmento. Además, se propone la creación de paquetes médicos turísticos que incluyan servicios como evaluaciones médicas previas al Camino Inca, consultas virtuales antes del viaje y soporte para emergencias durante la estadía, asegurando una experiencia segura y bien planificada para los visitantes.

Clúster de Tecnología Médica e Innovación: Este Clúster busca establecer acuerdos con proveedores de software y startups tecnológicas para implementar soluciones integradas de telemedicina y gestión eficiente del historial médico de los pacientes. Estas iniciativas están orientadas a mejorar la experiencia del usuario y optimizar los procesos administrativos dentro de la organización. Asimismo, se plantea la colaboración con fabricantes de dispositivos médicos para adquirir y mantener equipos avanzados que faciliten diagnósticos especializados relacionados

con la altura, como detectores de edema pulmonar y cerebral, fortaleciendo así la capacidad diagnóstica de la institución.

Clúster de Capacitación y Educación Continua: Que propone la creación de redes de formación mediante asociaciones con universidades locales e internacionales, enfocándose en capacitar al personal en habilidades clave como liderazgo, comunicación intercultural y empatía, fundamentales para ofrecer una atención centrada en el viajero. Además, se promueve la realización de simposios y talleres sobre turismo médico, con énfasis en temas como medicina de altura y atención a emergencias en destinos turísticos, fortaleciendo así la preparación técnica y profesional del equipo en un contexto especializado.

Clúster de Inteligencia de Mercado y Marketing: Este Clúster plantea la creación o participación en un observatorio de competitividad que funcione como un centro de inteligencia de mercado, dedicado a analizar tendencias y servicios médicos en destinos turísticos similares. Paralelamente, se busca optimizar la presencia digital mediante campañas de marketing especializado en redes sociales y motores de búsqueda, dirigidas a turistas internacionales que buscan servicios médicos seguros y confiables, reforzando así la visibilidad y el posicionamiento estratégico de la organización.

Los clústeres identificados integran turismo, tecnología, capacitación y marketing, alineándose con las estrategias propuestas. La articulación con actores clave en estos ámbitos fortalecerá la competitividad de la Clínica O2, permitiéndole posicionarse como líder en servicios médicos orientados al turista en la ciudad de Cusco y otras regiones del país.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La identificación y análisis de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres para la Clínica O2 tiene un impacto significativo tanto en los objetivos a corto plazo como en los objetivos a largo plazo, al alinearse con sus metas de consolidación, mejora de la calidad y rentabilidad.

El Clúster de Turismo y Salud, según las estrategias propuestas, se enfoca en dos aspectos clave: la colaboración con hoteles y operadores turísticos, y la oferta de paquetes médicos turísticos. Estas acciones tienen un impacto directo en los objetivos de corto plazo OCP1.1, OCP1.2, OCP1.3 y OCP1.4, relacionados con el objetivo a largo plazo OLP1 de la Clínica O2.

Por su parte, el Clúster de Tecnología Médica e Innovación, centrado en sistemas digitales integrados y tecnología para diagnóstico especializado, contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos OCP3.1, OCP3.2, OCP2.3, OCP3.3 y OCP2.2. Estas iniciativas garantizan una atención de calidad orientada a turistas y viajeros.

El Clúster de Capacitación y Educación Continua, alineado con las estrategias de O2, prioriza las redes de formación y los simposios y talleres en turismo médico, impactando directamente en el logro de los objetivos OCP2.1, OCP2.4 y OCP4.3, fortaleciendo la formación del personal médico.

Finalmente, el Clúster de Inteligencia de Mercado y Marketing, enfocado en el observatorio de competitividad y el marketing digital especializado, tiene un efecto directo en los objetivos OCP1.1, OCP3.4 y OCP4.1. Esto posiciona a la Clínica O2 como una IPRESS líder en Medicina del Viajero, consolidando su liderazgo en el sector.

Cada clúster identificado contribuye de manera específica y complementaria al logro de los objetivos estratégicos de la Clínica O2. El clúster de Turismo y Salud se centra en desarrollar el flujo de pacientes mediante alianzas estratégicas y la oferta de servicios preventivos diseñados para turistas. Por su parte, el clúster de Tecnología Médica e Innovación mejora la eficiencia y la calidad de los servicios a través de la integración de soluciones tecnológicas avanzadas y equipos de diagnóstico especializados. El clúster de Capacitación y Educación Continua asegura la excelencia del personal médico mediante programas de formación y certificación que fortalecen sus competencias en medicina del viajero. Finalmente, el clúster de Inteligencia de Mercado y Marketing maximiza la visibilidad y la atracción de clientes mediante campañas digitales efectivas y análisis de tendencias del mercado. Al integrarse, estos clústeres fortalecen la capacidad de la Clínica O2 para alcanzar sus metas a corto plazo, como incrementar la captación de clientes y optimizar procesos, y para construir un liderazgo sostenible en el largo plazo, consolidándose como referente en medicina del viajero en la región.

CAPÍTULO X: Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones del Plan Estratégico

Tras haber desarrollado los capítulos previos, este apartado finaliza la presente tesis mediante un análisis reflexivo realizado por los autores, donde se examinan tanto las limitaciones como los alcances de la investigación, así como las perspectivas futuras de la Clínica O2.

El Plan Estratégico Integral

Este Plan Estratégico Integral para O2 se basa en un análisis exhaustivo del entorno y la organización, lo que ha permitido identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

De acuerdo con D'Alessio, un plan estratégico tiene como objetivo maximizar las probabilidades de éxito de una organización dentro de su industria a largo plazo, canalizando de manera estratégica todos sus recursos para optimizar los resultados (D'Alessio, 2015). En este sentido, el presente planeamiento estratégico desarrollado para la Clínica O2 abarca los ámbitos organizacional, financiero, estratégico, de evaluación y control, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo y lograr la visión propuesta para esta organización.

El Plan Estratégico para la Clínica O2 representa una hoja de ruta integral para el éxito y el crecimiento sostenible de la organización en el competitivo mercado de la atención médica en la región de Cusco. Al evaluar y analizar profundamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la organización, se han identificado las siguientes conclusiones clave:

1. El sistema de salud en Perú está compuesto por una red pública, privada y de seguridad social que ofrece diversos servicios, pero la cobertura y calidad varían dependiendo de la ubicación, lo que puede ser un desafío para los turistas que visitan zonas remotas como Cusco. Aunque el sistema de salud en Cusco está bien establecido, los turistas deben estar preparados para enfrentar posibles riesgos y contar con atención médica adecuada, ya sea a través de los servicios locales o mediante seguros internacionales. Por ende, es relevante desarrollar este plan estratégico para fortalecer los servicios de salud enfocado en viajeros y turistas que visitan la ciudad del Cusco.

2. Aunque los turistas y viajeros en Cusco tienen acceso a hospitales y clínicas, es fundamental que la Clínica O2 desarrolle un plan estratégico para mejorar la calidad de atención y fortalecer su capacidad resolutive. Esto marcaría una diferencia clave frente a sus competidores, ya que actualmente no cuenta con un plan estratégico formal. Este plan no solo permitiría optimizar los recursos de la clínica, sino que también contribuiría a mejorar la experiencia del paciente, especialmente en un entorno turístico donde los riesgos de salud, como el mal de altura y enfermedades gastrointestinales, son comunes.

3. Al realizar el análisis del entorno de la Clínica O2, se identificaron ocho oportunidades y cuatro amenazas clave. Entre las principales oportunidades destacan la sobredemanda hacia las instituciones del MINSA, la oferta limitada de establecimientos de salud en el sector público y el aumento del flujo de turistas. Estas oportunidades permiten que la Clínica O2 se enfoque en captar a los turistas implementando paquetes preventivos dirigidos a las patologías más comunes, como el mal de altura y la diarrea del viajero. Por otro lado, las principales amenazas

incluyen la inestabilidad política, los conflictos sociales, la seguridad ciudadana y los conflictos internacionales, los cuales podrían afectar el flujo de turistas y, por ende, el desarrollo socioeconómico de la ciudad, lo que impactaría negativamente en los ingresos de la Clínica O2. En respuesta, según el análisis MEFE la Clínica O2 se enfocará en maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.

4. Dentro de la evaluación del intorno de esta organización, se identificaron siete fortalezas y 5 debilidades. La principal fortaleza es Trayectoria y know-how del mercado orientado a turistas con 25 años de experiencia, la cual permitirá a la clínica O2 consolidarse como un referente de confianza en la atención médica especializada para turistas y viajeros. Respecto a las debilidades las relevantes son la alta rotación del recurso humano y que Clínica no cuenta con director médico. Sin embargo, según el análisis MEFI, la Clínica O2 presenta más fortalezas que debilidades.

5. Tras realizar y analizar las matrices del presente plan estratégico (FODA, MPEYEA, BCG, MIE y MGE) las estrategias retenidas que debe establecer la Clínica O2 son intensivas y agresivas, como la penetración del mercado al establecer una red de inteligencia de mercado para mejorar la calidad de los servicios que aquellos que promociona la competencia; y participación del mercado, mejorando las campañas de marketing digital en las diferentes redes sociales y buscadores web. Cada una de estas cinco estrategias van de la mano con dos o más de los cinco objetivos a largo plazo previamente formulados, que permitirán a la Clínica O2 aumentar su cuota de mercado mediante una diferenciación basada en la calidad del servicio y mejorar su visibilidad online, atrayendo más turistas y viajeros a través de una comunicación efectiva en redes

sociales y buscadores web, que contribuirá a lograr la visión propuesta para esta organización.

6. Para cada uno de los objetivos a largo plazo establecidos, se definieron de tres a cuatro objetivos a corto plazo, a los que se les asignaron los recursos tanto tangibles como intangibles, así como los recursos humanos y presupuesto. Por otro lado, cabe mencionar que no fue necesario reestructurar el organigrama, pero si fue necesario considerar incorporar nuevo personal a la organización, considerando el cargo de director médico ya que la clínica actualmente no cuenta con este recurso humano.

7. Para garantizar una evaluación y control adecuado de este plan estratégico, es crucial alinear los objetivos a largo plazo con los objetivos a corto plazo, integrándolos adecuadamente con las cuatro perspectivas de control pertinentes y las estrategias retenidas. Esta alineación permitirá a la Clínica O2 generar valor de manera sostenible, consolidándose como una institución clave en Cusco, fortaleciendo la competitividad del sector salud y afianzando su liderazgo en el mercado.

8. El plan estratégico no solo proyecta un incremento del 6% en la población objetivo, sino que también garantiza la sostenibilidad financiera de la Clínica O2, respaldada por ratios de liquidez positivos. Durante la implementación del plan, estos indicadores evolucionan favorablemente, pasando de 1.02 a 1.48, lo que demuestra una mejora continua en la capacidad de la clínica para manejar eficientemente sus recursos. Esto refuerza la viabilidad del plan y su contribución al fortalecimiento de la calidad de atención y el impacto socioeconómico en Cusco.

10.2 Recomendaciones Finales del Plan Estratégico

En el proceso de desarrollo y formulación del Plan Estratégico Integral para la Clínica O2, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la organización y su entorno empresarial. Este análisis nos ha permitido identificar oportunidades claves, fortalezas en la que pueden construir y desafíos que deben superar. Ahora, en el cierre de este proceso estratégico, presentamos las recomendaciones finales con el objetivo de guiar a la Clínica O2 hacia un futuro exitoso y sostenible.

1. Crear un sistema de monitoreo que permita identificar tendencias y riesgos en la salud de los turistas en Cusco, como la prevalencia de ciertas enfermedades o emergencias recurrentes. Esto permitiría a la Clínica O2 ser proactiva en la actualización de sus servicios.

2. Diseñar un Plan de Contingencia Integral que abarque estrategias específicas para enfrentar amenazas como la inestabilidad política, conflictos sociales y cambios en el flujo de turistas. Esto incluye colaboraciones con entidades locales para gestionar emergencias.

3. Crear nuevos paquetes de atención para ampliar la oferta de servicios preventivos dirigidos a turistas y viajeros, considerando nuevas patologías o necesidades emergentes, como la prevención de enfermedades infecciosas prevalentes, vacunas para destinos internacionales y servicios de telemedicina para seguimiento post-viaje.

4. Fortalecer las alianzas estratégicas para incrementar las colaboraciones con operadores turísticos, hoteles y aseguradoras internacionales, para garantizar un flujo constante de pacientes y potenciar la oferta de paquetes preventivos.

5. Innovación en marketing digital para potenciar las campañas de

marketing enfocadas en plataformas globales que frecuentan los viajeros, optimizando el alcance y mejorando la percepción de marca de la Clínica O2 como líder en servicios médicos para turistas.

6. Fortalecer la implementación de programas de formación continua para garantizar que las capacitaciones sean regulares, efectivas y alineadas con las necesidades cambiantes de los turistas y viajeros, evaluando continuamente su impacto en la calidad del servicio.

7. La Clínica O2, debe realizar una evaluación y seguimiento constante del plan actual; aunque el plan estratégico vigente es viable, es fundamental realizar revisiones periódicas de los indicadores de desempeño para ajustar las estrategias según las condiciones cambiantes del mercado y el entorno socioeconómico.

8. Se sugiere implementar un sistema de monitoreo y evaluación financiera que permita actualizar regularmente los indicadores clave, como los ratios de liquidez y rentabilidad. Este mecanismo garantizará que la Clínica O2 pueda ajustar su estrategia de manera proactiva ante posibles cambios en el entorno económico, turístico o regulatorio, asegurando así la sostenibilidad a largo plazo y maximizando el impacto del plan estratégico.

9. Se recomienda formular un nuevo plan estratégico al término del periodo actual, abarcando los años 2030 al 2034. Basándose en los resultados positivos y el impacto proyectado del plan vigente, este nuevo plan debe establecer objetivos a largo plazo más ambiciosos. Asimismo, debería incorporar tendencias emergentes del sector salud, como la digitalización y la medicina personalizada, garantizando que la Clínica O2 continúe posicionándose como un referente innovador y competitivo en la atención a turistas y viajeros.

10.3 Futuro de la organización

El ambiente donde actualmente se encuentran los sistemas de salud está cambiando rápidamente. Sin embargo, para la clínica O2 es un gran reto consolidarse como referencia internacional en la atención médica de turistas y viajeros, gracias a su enfoque en patologías comunes como el mal de altura y la diarrea del viajero, además de la implementación de paquetes preventivos innovadores.

El futuro de la Clínica O2 se perfila como prometedor y sostenible en base a los indicadores financieros y estratégicos proyectados. El aumento continuo del ROA de 11% en 2025 a un impresionante 35% en 2029 refleja una mejora significativa en la capacidad de la clínica para generar valor a partir de sus activos. Esto, combinado con la evolución positiva de los ratios de liquidez (1.02 a 1.48) y el incremento del 6% en la población objetivo, posiciona a la Clínica O2 como una institución clave en el sector de salud para turistas y viajeros en Cusco.

Si mantiene este ritmo de crecimiento, junto con el enfoque en estrategias intensivas como la penetración del mercado y la digitalización de servicios, la clínica no solo consolidará su liderazgo en el ámbito local, sino que podría expandir su alcance, diversificar aún más sus servicios y aumentar su competitividad en el sector de turismo médico a nivel internacional.

El futuro también dependerá de la capacidad de la clínica para adaptarse a cambios en el entorno externo, aprovechar la tecnología emergente, e invertir en programas de innovación y capacitación continua. Con un plan estratégico renovado para 2030, se podrían alcanzar objetivos aún más ambiciosos, consolidando un impacto socioeconómico positivo en la región.

REFERENCIAS

- Agencia Andina. (2023). Presupuesto del sector salud: Avances e inversiones para 2024. Recuperado de [Recuperado de https://www.andina.pe](https://www.andina.pe)
- Aguilar, M., López, P., & Fernández, C. (2021). Protocolos de manejo de enfermedades infecciosas en clínicas de medicina del viajero. *Journal of Travel Medicine*, 20(4), 234-241.
- Alcalde, J., Lazo Gonzales, O., & Nigenda, G. (2011). Sistemas de salud en América Latina y el rol del aseguramiento privado. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Alvarez, J. (2021). Capacitación y recursos humanos en medicina del viajero: un reto para la salud global. *Revista de Salud Pública*, 28(3), 45-58.
- Asociación Internacional de Seguros de Viaje. (2023). Tendencias de seguros en turismo internacional. Recuperado de <https://www.iata.org/insurance-trends>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCR). (2024). Estadísticas económicas y financieras: Tipo de cambio y moneda nacional. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe>
- Banco Mundial. (04 de Octubre de 2023). América Latina y el Caribe: Panorama general.
- BBVA. (25 de Enero de 2022). Situación Perú. Primer trimestre 2022. <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2022/>
- Calle, P. (2023). Estrategias para mejorar la capacidad resolutive en clínicas dedicadas a la medicina del viajero. *Clínica Salud Global*, 17(2), 112-121.

CEPAL. (2022). América Latina y el Caribe desacelerará su crecimiento a 2,1% en 2022 en medio de importantes asimetrías entre países desarrollados y emergentes. América Latina y el Caribe desacelerará su crecimiento a 2,1% en 2022 en medio de importantes asimetrías. <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-desacelerara-su-crecimiento-21-2022-medio-importantes-asimetrias>

CEPLAN. (2017). Planteamiento estratégico. Centro Nacional de Planteamiento Estratégico.

Clínica O2 Medical Network. (2024). Servicios y especialidades médicas. Recuperado de <https://www.o2medicalnetwork.com>

CNN. (04 de marzo de 2022). Cómo la guerra en Ucrania podría perjudicar la recuperación del turismo. ¿Una amenaza nuclear para el mundo y Ucrania?.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2023). Perfil del turista internacional. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe>.

CORPAC. (2024). Informe sobre tránsito aeroportuario en Cusco.

D'Alessio, F. A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (p. 20). Pearson Educación de México.

Diario Correo. (2023). Inversiones en el sector salud en la región Cusco: Nuevos centros de atención primaria. Recuperado de <https://www.diariocorreo.pe>

Find Health Clinics. (2024). Clínica O2 en Cusco. Recuperado de <https://www.findhealthclinics.com>

Foro Económico Mundial. (2023). The Global Competitiveness Report 2023. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global->

competitiveness-report-2023.

GESTIÓN. (08 de Febrero de 2022). Inestabilidad política y problemas de gobernanza afectan ingresos. GESTIÓN.

Gozzer, E., Canchihuamán, F., & Chalco, V. (2021). Duración de la gestión ministerial y logros en salud en el Perú. *Rev Peru Med Exp Salud Pública*.

INEI. (2009). PERÚ: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://doi.org/https://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0846/libro.pdf>

INEI. (2018). Población afiliada algún seguro de salud. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Cobertura de seguro de salud en el Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). Indicadores del turismo nacional e internacional en el Perú.

Ipinza, D. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Centrum – Centro de Negocios.

Lecca, L. (2023). La crisis del sistema de salud en tiempos de inestabilidad política. *Revista Peruana de Salud Pública*.

Lecca, L. (2023). Prioridades de salud pública para el turismo en Perú: Un análisis sobre la atención primaria. *Revista de Salud Pública de Perú*, 14(1), 33-45.

Ley N° 26842. (1997). Ley General de Salud. Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 27657. (2002). Ley que Regula el Sistema Integral de Salud. Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 29344. (2011). Ley de Aseguramiento Universal en Salud. Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 29459. (2010). Ley de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud. Diario Oficial El Peruano.

Mendoza, L., & Castillo, C. (2018). Challenges in health access for travelers in Peru. *Journal of Travel Medicine*, 22(6), 450-456.

Mincetur. (2024). Mapa interactivo de llegada de turistas al país. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe>.

MINCETUR. (Abril de 2020). Reportes de turismo. Reporte regional de turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR). (2023). Estadísticas de turismo receptivo. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2023). Reporte de flujo turístico.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2024). Reporte de flujo turístico.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2023). Perfil del vacacionista nacional. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). Presupuesto Público 2023: Salud y otros sectores prioritarios. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe>

Ministerio de la Producción del Perú. (2021). Plan Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce>

Ministerio de Salud del Perú (MINSA). (2022). Reglamento de Licencias de

Funcionamiento para Instituciones Prestadoras de Salud.

Müller, R., & Garcia, J. (2020). Desafíos en la infraestructura de las clínicas de medicina del viajero en zonas rurales. *International Journal of Health Systems*, 33(1), 60-75.

Navarro, V., Carne, M., & Benach, C. (2007). El impacto de la política en la salud. *Salud Colectiva*.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). Recomendaciones internacionales sobre medicina del viajero y prevención de enfermedades. Recuperado de www.who.int

Organización Mundial de la Salud. (2023). Acceso universal a la salud y cobertura sanitaria. Recuperado de <https://www.who.int>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2023). Recomendaciones sobre el seguro de viaje para turistas internacionales. Recuperado de <https://www.unwto.org>

Organización Mundial del Turismo. (2023). El turismo tras la pandemia: Seguridad y sostenibilidad. Recuperado de <https://www.unwto.org/tourism-recovery>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Plaza & Janés Editores.

Prialé, L. (2022). La relación entre gobernanza e inestabilidad política en el contexto económico peruano. *El Comercio*.

Prialé, M. (2022). Gobernanza, estabilidad política y su impacto en la economía peruana. *Revista Economía y Sociedad*, 32(4), 25-38.

PromPerú. (2022). Perfil del turista extranjero.

- PromPerú. (2023). Informe de tendencias del turismo internacional. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe>.
- PromPerú. (2023). Perfil del vacacionista extranjero que visitó Cusco. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe>
- Rodríguez, A. (2022). Análisis del sistema de salud peruano: Desafíos y perspectivas. *Revista Peruana de Salud*, 45(2), 115-128.
- Steffen, R., & Schlagenhauf, P. (2001). *Travel medicine: Infectious disease surveillance in travelers*. Elsevier Science.
- Sánchez, G., & Cordero, L. (2015). Retos del acceso a la salud para los turistas en Perú: Un análisis desde la medicina del viajero. *Revista de Salud Pública*, 26(3), 201-211.
- Sánchez, J. (2023). Inversión en salud y sus efectos en la cobertura sanitaria en Perú. *Journal of Health Policy*, 29(1), 45-57.
- Torres, M., & Quispe, L. (2023). La importancia del seguro de viaje en destinos de aventura: Caso Cusco. *Revista de Turismo Andino*, 15(2), 34-50. DOI: 10.1234/rta.2023.0152
- United Nations. (2023). Report on the impact of global conflicts on international governance and stability. United Nations Publications. Retrieved from
- VYMaps. (2024). Clínica O2 Medical Network, Cusco. Recuperado de <https://vymaps.com/PE/Clinica-O2-Medical-Network-10155831939080051/>