



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE
LA EMPRESA DE SALUD
OCUPACIONAL SUMA 2
CONSULTORES

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

OSCAR DANIEL ALAMA BAZAN
ROXANA MILAGROS CONTRERAS
MACAZANA
FABRICIO ORLANDO SUAREZ NARANJO
CARLOS EDUARDO ZAMUDIO FUERTES

LIMA – PERÚ

ASESOR

Mg. Daniel Eduardo Guevara Sanchez

JURADO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Dr. Fidel Victor Manuel Santamaria Cruz

PRESIDENTE

Mg. Luis Alcides Garcia Barrionuevo

VOCAL

Mg. Patricia Paredes Ojeda

SECRETARIA

DEDICATORIA.

A nuestras familias por todo el apoyo mientras llevamos la maestría y
mientras realizamos la tesis

.

AGRADECIMIENTOS.

A todas las personas que nos ayudaron en la realización de esta tesis

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Trabajo Autofinanciado



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	ALAMA BAZAN OSCAR DANIEL
2.	CONTRERAS MACAZANA ROXANA MILAGROS
3.	SUAREZ NARANJO FABRICIO ORLANDO
4.	ZAMUDIO FUERTES CARLOS EDUARDO

Pertenecientes al programa de la **MBA EN GESTIÓN DE SALUD**, autores del trabajo titulado: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SALUD OCUPACIONAL SUMA 2 CONSULTORES**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EN SALUD** bajo la modalidad de **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**.

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

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	GUEVARA SANCHEZ DANIEL EDUARDO	EPGVAC	ASESOR

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

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **13%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3000964084**; fecha de entrega: **11-08-2026**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 11 de agosto de 2026**



Profesor Daniel Guevara Sánchez

Firma del asesor
N° DNI: 09412483
ORCID: 0000-0002-6374-8062

Firma del Co-asesor
N° DNI:
ORCID:

ÍNDICE

Resumen

Abstract

Introducción	1
Capítulo I: Situación General de Suma2 Consultores	4
1.1 Situación General	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Declaración de la Visión	9
2.3 Declaración de la Misión.....	10
2.4 Valores	10
2.5 Código de Ética	11
Capítulo III: Evaluación Externa	13
3.1 Características Geográficas	13
3.2 Características Demográficas	15
3.3 Densidad Poblacional y Características de la Organización Urbana	20
3.4 Organización Política Local	23
3.5 Determinantes Sociales de la Salud.....	25
3.6 Análisis del Entorno PESTE	29
3.6.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)	29
3.6.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)	31
3.6.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	33
3.6.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicos (T)	35
3.6.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	37
3.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	38
3.8 La Empresa y sus Competidores	39
3.8.1 Poder de negociación de los proveedores	39
3.8.2 Poder de negociación de los compradores	40
3.8.3 Amenaza de los sustitutos	41
3.8.4 Amenaza de los entrantes	42
3.8.5 Rivalidad de los competidores	43
3.9 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	43
3.10 Matriz de Perfil Referencial (MPR)	46
3.10.1 La empresa Suma2 Consultores y sus referentes	46
Capítulo IV: Evaluación Interna	49
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	49
4.1.1 Administración y Gerencia (A)	49
4.1.2 Marketing y Ventas (M)	50
4.1.3 Operaciones, Logística e Infraestructura (O)	52
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)	53
4.1.5 Recursos Humanos (H)	54
4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	55
4.1.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)	55
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	56

Capítulo V: Intereses de Suma2 Consultores y Objetivos a Largo Plazo.....	59
5.1 Intereses organizacionales.....	59
5.2 Potencial organizacional	60
5.3 Principios cardinales	62
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	64
5.5 Objetivos a Largo Plazo	68
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	71
6.1 Matriz FODA	71
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	74
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	77
6.4 Matriz Interna y Externa (IE)	80
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)	81
6.6 Matriz de Decisión	82
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	84
6.8 Matriz de Rumelt.....	87
6.9 Matriz de Ética	88
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	88
6.11 Matriz de Estrategia Versus Objetivos a Largo Plazo.....	89
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	91
Capítulo VII: Implementación Estratégica	93
7.1 Objetivos a corto plazo.....	93
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	94
7.3 Políticas de cada estrategia.....	96
7.4 Estructura de organizacional	97
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	98
7.6 Recursos Humanos y Motivación	98
7.7 Gestión del cambio.....	99
7.8 Cadena de valor propuesta	99
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	103
8.1 Perspectivas de control.....	103
8.1.1 Aprendizaje interno	104
8.1.2 Procesos.....	104
8.1.3 Clientes.....	104
8.1.4 Perspectiva financiera	105
8.2 Cuadro de Mando Integral.....	111
Capítulo IX: Competitividad del Sector	115
9.1 Análisis Competitivo del entorno.....	115
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector	119
9.2.1 Condiciones de los factores.....	119
9.2.2 Condiciones de la demanda.....	123
9.2.3 Contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas.....	125
9.2.4 Sectores afines y auxiliares	128
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	131
10.1 Conclusiones	131
10.2 Recomendaciones.....	133
10.3 Futuro de la organización.....	134

Referencias.....	137
------------------	-----

Lista de Tablas

Tabla 1. Perú: población total, censada y omitida, según censos realizados, 1940 – 2017.....	15
Tabla 2. Perú: población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017.....	16
Tabla 3. Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2008-2018.....	17
Tabla 4. Población total estimada y proyectada al 30 de junio por año quinquenal 2000 - 2025	19
Tabla 5. Perú: Población censada urbana y rural y tasa de crecimiento promedio anual, 2007 y 2017.....	34
Tabla 6. Matriz de Evaluación de factores externos.....	38
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	45
Tabla 8. Matriz de perfil referencial (MPR)	48
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	56
Tabla 10. Matriz de intereses organizacionales de Suma2 Consultores	67
Tabla 11. Matriz FODA de Suma2 Consultores	72
Tabla 12. Dimensión FF - Fortaleza Financiera - (MPEYEA)	74
Tabla 13. Dimensión VC - Ventaja Competitiva - (MPEYEA)	75
Tabla 14. Dimensión FI - Fortaleza de la Industria - (MPEYEA).....	75
Tabla 15. Dimensión EE - Estabilidad del Entorno - (MPEYEA).....	75
Tabla 16. Resultados y vector estratégico - (MPEYEA).....	76
Tabla 17. Matriz de Decisión Estratégica de Suma2	82
Tabla 18. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de Suma2.....	86
Tabla 19. Matriz de Rumelt de Suma2.....	87
Tabla 20. Matriz de Ética de Suma 2	88
Tabla 21. Estrategias retenidas y de contingencia	89
Tabla 22. Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	90
Tabla 23. Matriz de posibilidades de los competidores de Suma2 Consultores	92
Tabla 24. Recursos asignados a los OCP	95
Tabla 25. Presupuesto po OCP.....	96

Tabla 26. Políticas de cada estrategia.....	96
Tabla 27. Cadena de valor propuesta para Suma2 Consultores	106
Tabla 28. Estado de resultados de Suma2 Consultores	108
Tabla 29. Flujo de caja proyectado	110
Tabla 30. Punto de equilibrio	1110
Tabla 31. Capacidad de pago del préstamo	110
Tabla 32. Tablero de Control Balanceado para Suma2	112

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación geográfica del Perú	14
Figura 2. Población censada 1940-2017.	16
Figura 3. Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2008-2018.....	18
Figura 4. Pirámide de población (porcentaje) 2007 – 2017	21
Figura 5. Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, Trimestre móvil: Marzo-abril-mayo 2020 (Miles de personas y porcentaje)	22
Figura 6. Organigrama del Estado peruano.....	24
Figura 7. Perú: Población con algún problema de salud crónico, por área de residencia (en porcentajes)	28
Figura 8. Inflación. (Variación porcentual últimos 12 meses)	32
Figura 9. Diagrama de MPEYEA.....	76
Figura 10. Matriz Boston Consulting Group.....	79
Figura 11. Matriz IE de la empresa Suma2 Consultores	80
Figura 12. Matriz Gran Estrategia de Suma2 Consultores.....	81
Figura 13. Organigrama de Suma2	98
Figura 14. Diamante de Porter	116
Figura 15. Análisis competitivo de la empresa	117
Figura 16. La cima de IED en Perú se alcanzó en el 2012, cuando el caudal de inversión se acercó a los US\$12.000 millones.....	126

RESUMEN

La pandemia de COVID-19, ha reforzado la necesidad de las empresas de contar con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que se ajuste a sus condiciones y características particulares para evitar los contagios entre trabajadores, los accidentes de trabajo o las enfermedades ocupacionales. Es decir, a todas las entidades empleadoras les corresponde cumplir con la obligación de certificar que el sitio de trabajo se mantenga libre de riesgos y que, cada tarea pueda realizarse sin efectos negativos innecesarios; y, al mismo tiempo, garantizar un lugar de trabajo saludable y productivo. En esta realidad se encuentra inmersa la empresa Suma2 Consultores, como una institución asesora en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

El objetivo de este planeamiento estratégico es que la empresa sea una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) reconocida por la satisfacción brindada a sus clientes de salud ocupacional en la ciudad de Lima. En este sentido, se plantearon como estrategias principales: (a) Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otros. (b) Solicitar financiamiento al banco BBVA por un monto de S/300 000 a una tasa de 10% anual. (c) Reclutamiento, selección y contratación de nuevos especialistas en el área de salud ocupacional. (d) Incorporar un profesional para gestionar las finanzas. (e) Implementar un plan de selección e inducción, de personal. (f) Implementar un sistema de publicidad y marketing. (g) Diferenciar precios de los servicios por segmentos de clientes. (h) Construir o adquirir un lugar físico para su

funcionamiento acorde al financiamiento obtenido. (i) Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001 para poder competir.

PALABRAS CLAVES:

Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, IPRESS, certificación.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has strengthened the need of the companies to have an Occupational Health and Safety Management System that adjusts to their particular conditions and characteristics to avoid contagion between workers, work accidents or occupational diseases. That is to say, it is up to all the employing entities to comply with the obligation of certify that the workplace is kept risk-free and that each task can be performed without unnecessary negative effects; and, at the same time, ensure a healthy and productive workplace. The company Suma2 Consultores is immersed in this reality, as an advisory institution in the area of Occupational Safety and Health.

The objective of this strategic planning of the occupational health company Suma 2 Consultores is for the company to be a Health Service Provider Institution (IPRESS) recognized for the satisfaction provided to its occupational health clients in the city of Lima. In this sense, the main strategies that were proposed are: (a) Develop new services for medical evaluations, physiotherapies, psychology, among others. (b) Request a loan to become an IPRESS from BBVA bank for an amount of S / 300,000 at an annual rate of 10%. (c) Recruitment, selection and hiring of new specialists in the area of occupational health. (d) Hiring a professional to manage finances. (e) Implement a human selection and induction plan. (f) Implement an advertising and marketing system. (g) Differentiate prices of services by customer segment. (h) Build or acquire a physical place for its operation according to the financing obtained. (i) Implement the ISO9001 Quality Management System certification in order to contend.

KEY WORDS:

Occupational health and safety management system, IPRESS, certification.

Introducción

En el contexto actual, las organizaciones que brindan servicios vinculados a la salud ocupacional y la seguridad y salud en el trabajo, se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo y exigente. En este escenario, la capacidad de adaptarse, crecer y sostenerse en el tiempo depende, en gran medida, de contar con una dirección estratégica clara y con decisiones que no solo sean deseables, sino también viables. En ese marco, la presente tesis desarrolla un plan de direccionamiento estratégico para Suma2 Consultores, con la finalidad de fortalecer su posicionamiento, consolidar su crecimiento y mejorar su desempeño integral, considerando como Año 1 del plan el 2022 y con horizonte al 2031. El diagnóstico y la información base corresponden al periodo 2020–2021. Actualmente la información de la empresa mantiene vigencia por lo que los objetivos de largo plazo y la implementación del plan se proyecta a partir del año 2026.

Suma2 Consultores se desenvuelve en un mercado donde los clientes corporativos demandan servicios confiables, oportunos y alineados al cumplimiento normativo. Sin embargo, el mismo mercado presenta rivalidad alta, presencia de competidores con mayor infraestructura, mayor diversificación de servicios y, en algunos casos, certificaciones que refuerzan su credibilidad. Por ello, resulta necesario ordenar los esfuerzos de la organización y convertir sus fortalezas (como la relación con clientes y su reputación profesional) en ventajas sostenibles, cerrando brechas asociadas a marca, tecnología, procesos y oferta de servicios, de manera que el crecimiento sea sostenido y no solo coyuntural.

En ese sentido, la tesis plantea como eje central la formulación e implementación de estrategias orientadas a la transformación y fortalecimiento del modelo de negocio, incluyendo la consolidación operativa y la viabilidad financiera de decisiones clave como la inversión y el financiamiento. Se busca que el plan estratégico no quede como una propuesta general, sino como una hoja de ruta concreta, con objetivos, metas, responsables, políticas y mecanismos de control. Además, se incorporan herramientas de evaluación que permiten pasar de la idea a la ejecución, y de la ejecución al seguimiento continuo, porque sin seguimiento, la estrategia se queda en el papel y no ocurre en la realidad.

Metodológicamente, el estudio integra el análisis del entorno y de la industria, la evaluación interna, la determinación de objetivos de largo y corto plazo, la formulación estratégica mediante matrices y criterios de priorización, y finalmente la implementación y control. De manera complementaria, se presenta un sustento financiero mínimo para apoyar decisiones relevantes del plan, mediante indicadores como resultados proyectados, flujo de caja, punto de equilibrio y capacidad de pago, lo cual permite reducir el riesgo de adoptar estrategias sin respaldo. Cabe señalar que, como ocurre en muchas organizaciones, algunas líneas base históricas no se encontraban completamente medidas o sistematizadas, por lo que el plan también considera acciones de ordenamiento y registro para mejorar la calidad de información en la gestión.

Finalmente, el documento se organiza de forma secuencial: inicia con la situación general de la empresa y su direccionamiento, continúa con el análisis externo e interno, desarrolla la formulación estratégica y la implementación, y

concluye con la evaluación, el control (Cuadro de Mando Integral) y las conclusiones, manteniendo la coherencia entre diagnóstico, estrategia y ejecución. En conjunto, esta tesis busca aportar una propuesta aplicable y realista para que Suma2 Consultores pueda fortalecer su competitividad, sostener su crecimiento y lograr resultados medibles en el periodo de planificación.

Capítulo I: Situación General de Suma2 Consultores

A continuación, se describe la situación actual de la empresa Suma2 con el propósito de poner en evidencia las repercusiones de los condicionantes y la problemática de la misma, y, a su vez, coadyuvar en el desarrollo y adecuación de una planificación que plantee estrategias idóneas que permitan potenciar la optimización de las condiciones de dicha empresa.

1.1 Situación General

En el 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), señaló ante la situación de la pandemia ocasionada por la afección contagiosa COVID-19 causada por el virus SARS-CoV-2 que, si se quiere detener la propagación de esta enfermedad, cada sector de la sociedad, en los que se incluyen empresas y empleadores, está en la obligación de aceptar y hacer frente a sus responsabilidades. Es decir, a todas las figuras del mundo laboral les corresponde ejercer su función para certificar que el sitio de trabajo se mantenga libre de riesgos y que, cada tarea pueda realizarse sin efectos negativos innecesarios; y, al mismo tiempo, garantizar un lugar de trabajo saludable y productivo.

En este escenario, se destaca Suma2 Consultores, empresa asesora en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) la cual brinda servicios de diseño y activación de sistemas de gestión de SST, vigilancia médica, implementación y diseño de Programas y Protocolos de Prevención de Riesgos Laborales, Capacitación a los trabajadores en temas de SST, y durante la pandemia elabora e implementa los Planes de Prevención, Vigilancia y Control de la COVID-19 en ambientes laborales. El control médico se realiza con un médico presencial por una

cantidad de horas pactadas de manera mensual y el resto se lleva a cabo de forma virtual.

La empresa comenzó a operar como tal en Lima, a partir del año 2015. La finalidad de Suma2 consultores, en un inicio, fue formalizar el servicio que se venía brindando a las empresas; pues hasta el momento solamente se brindaba recibos por honorarios por concepto de asesoría. Al principio únicamente estaba conformada por una médica ocupacional como una forma de generarse un puesto de trabajo y poder emitir facturas por el servicio. Con el transcurrir del tiempo, se fueron incrementando los clientes; y la figura de tener una empresa como Suma2 era bien visto para poder facturarles el trabajo recibido.

Posteriormente, se fueron incorporando más personas a la empresa, como son una prevencionista de riesgos y un médico asistente, debido a que Suma2 tiene como propósito ser la primera consultora del Perú en términos de número de clientes satisfechos; que se le reconozca como un aliado en la previsión de enfermedades y accidentes ocupacionales, de tal manera que las empresas clientes puedan optimizar su productividad y se sientan respaldadas en el cumplimiento de la normativa, evitándose incumplimientos legales y multas. Para tal propósito Suma2 procura contar con personal altamente calificado para poder ofrecer el servicio a las empresas. Actualmente está conformada por una directora general que lidera un grupo constituido por 7 personas que se encuentran en planilla.

Este esfuerzo se debe a que el Perú se caracteriza por una alta proporción de trabajadores que laboran largas jornadas, una baja tasa de cobertura de protección social y una gran magnitud que realizan labores de manera autónoma o independiente con largas horas de trabajo y baja remuneración. Esta situación puede

perjudicar el bienestar y desempeño de los colaboradores y, por ende, desmejorar las características positivas de su labor (Sabastizagal et al., 2020). Además, la inseguridad se ha incrementado en la actualidad por causa de la pandemia que azota a todos los países a nivel mundial.

En cuanto a su ubicación geográfica, la Empresa de Salud Ocupacional Suma2 Consultores no funciona en un lugar físico. Su lema es que está ubicada en todas las empresas clientes, debido a que, como consecuencia de la pandemia, la seguridad ocupacional ha cobrado mayor relevancia en las organizaciones, producto de que se han dictado normas en el ámbito nacional relacionadas con el resguardo de los trabajadores frente a la COVID-19. En tal sentido, Suma2 Consultores no trabaja con áreas establecidas, sino que básicamente todas las funciones administrativas, comerciales y de recursos humanos son manejadas por la médica ocupacional y el gerente general.

En relación con los clientes, Suma2 atiende empresas grandes y pequeñas sin importar el tamaño, las cuales son: Adidas Group, Blending SAC, Isopetrol Lubricantes del Perú, Synlab Perú, Revalora SAC, PEVOEX Contratistas, Promotora Opción, Logicalis, Burson Conh & Wolf, Restaurante Huancawasi, Restaurante Sanurya FG, Veterinaria Pancho Caverro y la Agropecuaria Pamajosa. Todos los clientes que solicitaron los servicios de Suma2 lo hicieron por referencia o recomendación de otras empresas que conocían el trabajo de la fundadora, la médica ocupacional. Solo recientemente, aproximadamente un par de meses, es que se ha comenzado a trabajar las redes sociales de Suma2 Consultores con la consigna de mantener un canal de comunicación. Aunque todavía no está en la búsqueda de

clientes nuevos, a través de dichas redes sociales, porque no se cuenta con la capacidad para atender a más empresas de forma masiva.

Con la finalidad de asegurarle a los trabajadores entornos de trabajo saludables libres de COVID-19, el Estado peruano ha establecido normativas que obligan a las organizaciones empleadoras a la puesta en marcha de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo en el interior de las mismas.

La realidad actual obliga a realizar cambios drásticos en la manera como se desarrollan las labores de los trabajadores, a efectuar procedimientos rígidos, estrictos para el resguardo de la salud del recurso humano que lleva a cabo actividades presenciales en sus sitios de trabajo. Esta situación involucra un conjunto de disposiciones legales que el SST de cada organización empresarial debe admitir y comprometerse mediante el desarrollo de medidas que proporcionen distintas maneras de reorganizar el trabajo. Las cuales no deben solamente tomar en cuenta el riesgo a infectarse con el virus SARS-COV-2, sino también los conflictos o situaciones psicosociales que puedan presentarse producto del confinamiento social.

Por lo tanto, las empresas deben asegurarse de contar con un SST acorde a la normativa peruana vigente y a las exigencias actuales que involucre medidas de prevención y protección para mitigar las consecuencias negativas de pandemias como la de COVID-19, en la salud y seguridad en el ambiente laboral. Organismos como la OIT, por ejemplo, son firmes al manifestar que las empresas están obligadas a establecer disposiciones para prevenir y controlar los riesgos, el SST debe contemplar procedimientos precisos sobre la disposición y la preparación para

situaciones de emergencia y los planes de respuestas para los diversos escenarios que se puedan presentar, incluido una pandemia.

En este escenario, se encuentra la empresa de SST Suma2 Consultores, constituida por una directora general y siete trabajadores en planilla, la cual tiene como propósito ser una guía para las empresas clientes en el transitar de esta crisis del COVID-19 y apoyarlas en la protección de sus trabajadores en el centro de labores. En tal sentido, es imprescindible e ineludible que implemente un plan estratégico que contemple un conjunto de actividades y recursos que le permitan lograr su cometido, es decir, alcanzar la visión previamente determinada.

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

En este apartado se presenta la misión y visión de la empresa objeto de estudio, así como los valores que la identifican y el código de ética que regula sus principios. Todo esto constituye el propósito, finalidad, directriz a mediano y largo plazo, cuáles son sus creencias y su cultura, sirviendo como elementos que preceden y guían el establecimiento de objetivos, estrategias y metas operativas del plan estratégico institucional.

2.1 Antecedentes

Suma2 Consultores inició en enero del 2015, luego de adquirir experiencia en diferentes sectores económicos, en la persona de la directora médica. El rubro de la salud ocupacional, desde un punto de vista corporativo en el sector minero, influenció a sus fundadores para brindar servicios con altos estándares. Es una empresa que opera a nivel nacional brindando a sus clientes servicios integrales de asesoramiento, implementación, capacitación y auditorías en todo lo concerniente a salud, seguridad y operaciones. En el sector que se desempeña, su alto nivel de compromiso le permite desarrollar un sistema de gestión personalizado, adaptado a los requerimientos de cada cliente. Sus consultores cuentan con una comprobada experiencia y conocimiento en los servicios que brinda.

2.2 Declaración de la Visión

En cuanto a la visión empresarial actual de la firma, se define en: “Ser la organización consultora líder en garantizar el 100% del cumplimiento de requisitos

legales, disminución en el ausentismo laboral, minimización de riesgo de accidentes. Todo esto medido por indicadores.” Por otra parte, la visión a futuro propuesta es: En el año 2031 Suma2 Consultores será una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) reconocida por la satisfacción brindada a sus clientes de salud ocupacional en la ciudad de Lima, provenientes de diversos sectores económicos y cumplimiento con los requisitos legales de la normativa vigente en el Perú.

2.3 Declaración de la Misión

En el presente, la misión de la empresa es: “Brindar soluciones innovadoras y adaptadas a los requerimientos de cada cliente, agregando valor a sus operaciones y generando ambientes de trabajo seguros y saludables garantizando así, una práctica de negocio responsable con óptimos atributos y rentabilidad”.

Asimismo, la misión propuesta para Suma2 Consultores es: Brindar soluciones a las demandas de nuestros clientes en salud ocupacional coadyuvando a la creación de ambientes de trabajo seguros, saludables, fomentando la responsabilidad con sus trabajadores y con el entorno.

2.4 Valores

Los valores en que se fundamenta la empresa para alcanzar los objetivos son cinco, los cuales son: (a) Integridad, (b) Respeto, (c) Liderazgo, (d) Trabajo en equipo y (e) Pasión. Seguidamente se describe cada uno:

- **Integridad:** Brindar atención honesta y transparente para desarrollar la fidelidad de los clientes y de los trabajadores de dichas empresas.
- **Respeto:** Garantizar la igualdad de trato a todos los trabajadores de la empresa atendiéndolo sin importar la posición y puesto que este ejerza en dicha compañía.
- **Liderazgo:** Ejercer una labor proactiva en los campos de salud y seguridad ocupacional, brindando herramientas efectivas para proteger la salud laboral y las buenas prácticas de las empresas.
- **Trabajo en equipo:** Demostrar apertura a las ideas provenientes a todos los profesionales que trabajan en SUMA2 Consultores y desarrollar actividades que permitan mejorar los procesos que esta brinda.
- **Pasión:** Hacer que las cosas sucedan trabajando de la mano con cada cliente, con compromiso y responsabilidad.

2.5 Código de Ética

- Trabajo con los mayores estándares de calidad posible para asegurar la salud ocupacional del personal de la empresa contratante
- Transparencia en la información recabada en los estudios realizados en la empresa.
- Integración con la comunidad científica y cuidado en cambios en la normatividad.

- Protección y confidencialidad sobre la información que se obtenga como resultado de la valoración realizada a las empresas que soliciten los servicios de Suma2 Consultores.
- Consideración del impacto al medioambiente en cada proceso llevado a cabo por Suma2 Consultores considerando las mejores prácticas del sector

La misión de la organización precisa o define lo que procura llevar a cabo en un contexto específico; es decir, es lo que hace y cómo atiende a sus clientes. Por ello, su planteamiento conforma el marco referencial para encauzar las decisiones necesarias, a fin de que la empresa pueda marchar de forma coherente. La visión es la vía o el camino al cual apunta la institución a largo plazo, por lo que orienta las decisiones estratégicas de crecimiento, desarrollo y competitividad, estableciéndose como la guía para que la misión se extienda hacia el futuro.

Los valores forman el centro de la cultura organizacional pues son ideas, pensamientos compartidos sobre lo que se considera significativo, deseable, que si es aceptado por todos los miembros repercuten en su comportamiento y guían sus decisiones. Mientras que, el código deontológico comprende los valores que convergen de forma permanente y recíproca con los principios que establecen la manera de actuar de la organización, fomentando una cultura organizacional apoyada en ambos conceptos. En este sentido, visión y misión orientarán el desarrollo del planeamiento, así como el código deontológico y los valores, el comportamiento de quienes lo implementen.

Capítulo III: Evaluación Externa

Atendiendo a que Suma2 Consultores desarrolla sus actividades en un mercado global, cambiante y en evolución constante, se hace imprescindible realizar un análisis de todos los elementos inherentes que serían factibles de generar oportunidades para la empresa o, por el contrario, representarían una amenaza. Así mismo, estimar si en la actualidad está en condiciones de enfrentar estas particularidades, o si amerita adaptarse para enfrentarlas y adecuarlas en su beneficio.

3.1 Características Geográficas

El Perú se halla ubicado en la zona centro-occidental de América del Sur y posee un área territorial de 1 285 215.60 km², que lo ubica como el tercer país con mayor extensión de Sudamérica, solo detrás de Argentina y Brasil. Está rodeado por cinco naciones: por el norte está Ecuador y Colombia, comparte frontera con Bolivia y Brasil por el este y con Chile limita por el Sur, mientras que al océano Pacífico lo tiene en el oeste. El espacio geográfico sitúa a Perú como posición privilegiada para conectar con países vecinos de habla hispana.

Figura 1.

Ubicación geográfica del Perú



Nota. Tomado de City Tours Lima Perú

Selva, sierra y costa conforman su división geográfica, compuesta a su vez por once ecorregiones. De las 117 regiones biogeográficas que existen en todo el orbe, 84 de ellas se ubican en Perú. El clima en la selva es tropical cálido-lluvioso, mientras que en la zona de la costa se presenta desértico subtropical y el de la sierra es de montaña y alta montaña. De toda su extensión territorial, aproximadamente 800,000km² del territorio del Perú son viables para la actividad agrícola.

Adicionalmente, contar con una excepcional ubicación geoestratégica, al estar en el área centro occidental de Sudamérica y formar parte de la trayectoria del río Amazonas, le permite ser bioceánico. Esta particularidad le permite ser, antesala de las naciones de la cuenca del Pacífico en dirección a la cuenca del Atlántico. En consecuencia, la ubicación geográfica del Perú, constituye una gran fortaleza en el área comercial y económica. (CEPLAN, 2016).

3.2 Características Demográficas

Las cifras obtenidas en los Censos Nacionales del 2017, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), indican que en ese año Perú tuvo una población total de 31 237 385 habitantes.

Tabla 1.

Perú: población total, censada y omitida, según censos realizados, 1940 – 2017

Año	Población Total	Censada	Omitida
1940	7 023 111	6 207 967	815 144
1961	10 420 357	9 906 746	513 611
1972	14 121 564	13 538 208	583 356
1981	17 762 231	17 005 210	757 021
1993	22 639 443	22 048 356	591 087
2007	28 220 764	27 412 157	808 607
2017	31 237 385	29 381 884	1 855 501

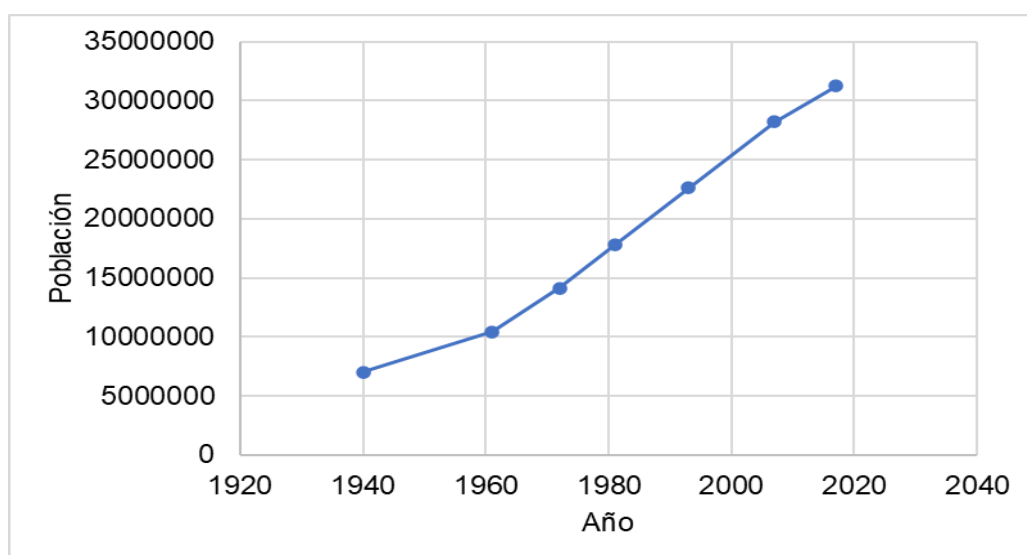
Nota. No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución, INEI. Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017 (2018)

Como se observa en la tabla anterior, fue censada nominalmente una población de 29 381 884 ciudadanos y se omitió a 1 855 501, por lo que la sumatoria

de estas dos cantidades daría como resultado la cantidad total de habitantes del Perú al momento de la elaboración del censo. Es necesario distinguir que el cálculo de la población omitida se realizó por medio de la Encuesta de Evaluación Censal, de la que se obtuvo una tasa nacional de 5.94% (INEI, 2018).

Figura 2.

Población censada 1940-2017.



Nota. Tomado de INEI. Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017 (2018)

Tabla 2.

Perú: población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017

Año	Total	Variación intercensal	Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual (%)
1940	7 023 111	3 397 246	161 774	1,9
1961	10 420 357	3 701 207	336 473	2,8
1972	14 121 564	3 640 667	404 519	2,6
1981	17 762 231	4 877 212	406 434	2
1993	22 639 443	5 581 321	398 666	1,6

2007*	28 220 764	3 016 621	301 662	1
2017	31 237 385	—	—	—

Nota. No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución, INEI. Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017 (2018)

Durante el periodo 2007-2017 el incremento del total poblacional fue de 3 millones 016 mil 621 residentes, mostrando un aumento de 301 mil 662 habitantes cada año, reflejando un 1,0% anual de crecimiento promedio anual, lo que evidenciaría que la tendencia decreciente observada en los censos de 1961 y 1972 (2,8%) se mantuvo. De acuerdo a datos de INEA para marzo del 2018, de los 31 000 000 de peruanos, 17.5 corresponden a la población económicamente activa (PEA), en otras palabras, cuentan con una edad superior a los 14 años y se encuentran dentro de las categorías empleados, subempleados o desempleados. Entre los que cuentan con empleo están 8.9 millones; a su vez, 7.6 son subempleados y los restantes 900mil se encuentran desempleados.

Tabla 3.

Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2008-2018

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	15156.8	15451.3	15738.1	15948.8	16143.1	16326.5	16396.4	16498.4	16903.7	17215.7	17462.8
Urbana	10961.3	11241.7	11591.1	11852.8	12115.1	12345.2	12436.4	12584.1	13066.1	13396.5	13663.7
Rural	4195.6	4209.7	4147.0	4096.0	4028.0	3981.3	3960.0	3914.3	3837.6	3819.2	3799.1

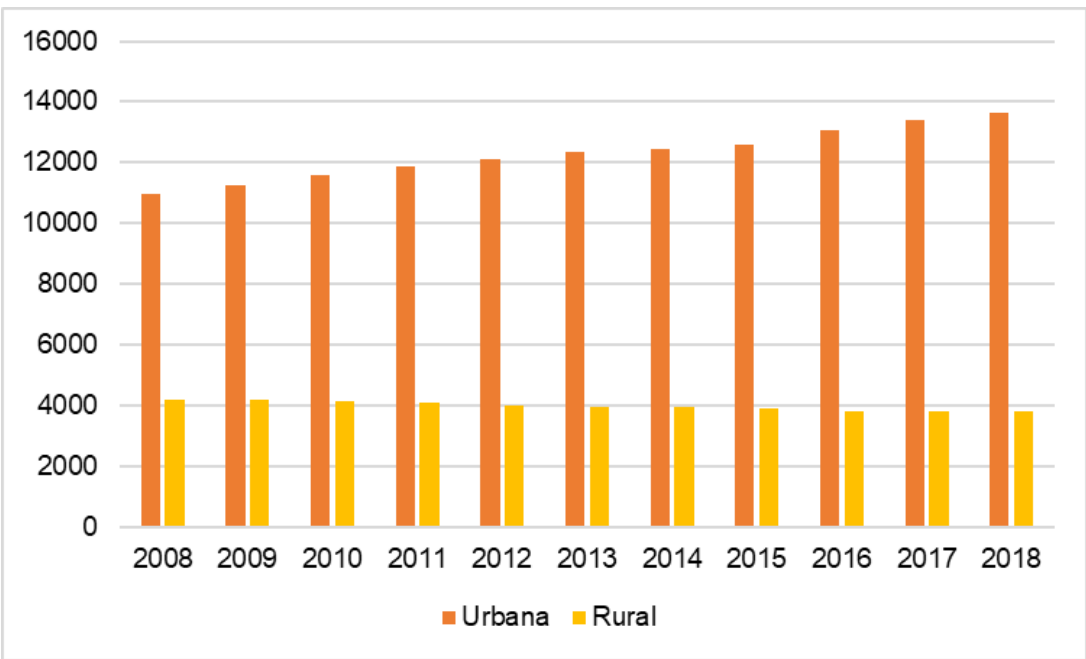
Nota. Instituto Nacional de Estadísticas (INEI), 2019a. Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2008-2018

Si se observa la estructura de la PEA de acuerdo a la variable formalidad e informalidad, el resultado es que el 67% de los trabajadores son informales y

solamente el 33% posee un empleo formal. Adicionalmente, el 72% de las personas con empleo, se desempeñan en entidades laborales con menos de diez colaboradores. En otras palabras, gran parte de estos trabajadores están en la categoría de subempleados informales que laboran en la pequeña empresa. Además, en el periodo de un año de marzo 2017 al 2018, el subempleo se incrementó 6.4% y la cantidad de informales aumentó en 418 000 individuos (Parodi, 2018).

Figura 3.

Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2008-2018.



Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas (INEI), 2019

De acuerdo a los datos generados por el censo ejecutado por el INEI (2018), en el 2017 la población total del país ascendía a 31 237 385 habitantes. En el periodo 2007-2017, hubo un incremento de 3 016 621 habitantes, evidenciando un incremento promedio de 301 662 residentes al año. De acuerdo a las cifras

publicadas por ese mismo organismo, en el año 2020 los ciudadanos que se sitúan en el rango de 15 a 34 años de edad constituyen casi el 30,43% de la totalidad poblacional, en contraste con el 12% que representa la población adulta mayor. Esta población es considerada como población activa económicamente, por lo que se puede inferir que el capital humano en el Perú es un factor competitivo.

Tabla 4.

Población total estimada y proyectada al 30 de junio por año quinquenal 2000 - 2025

Grupo de edad	Población al 30 de junio					
	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Total	26,390,142	27,722,342	28,692,915	29,964,499	32,625,948	34,350,244
0 - 4	2,994,965	2,927,304	2,972,504	2,753,811	2,788,624	2,786,794
5 - 9	3,083,195	2,942,259	2,838,000	2,927,049	2,595,446	2,776,905
10 - 14	3,021,559	3,036,245	2,858,084	2,761,491	2,740,067	2,586,533
15 - 19	2,769,050	2,860,182	2,868,938	2,682,454	2,466,305	2,727,275
20 - 24	2,495,399	2,593,847	2,620,528	2,659,123	2,691,365	2,446,065
25 - 29	2,243,753	2,335,035	2,355,909	2,392,765	2,712,305	2,665,002
30 - 34	1,958,491	2,106,659	2,134,504	2,227,036	2,581,587	2,682,563
35 - 39	1,694,663	1,852,970	1,950,871	2,057,657	2,449,530	2,550,329
40 - 44	1,415,160	1,603,353	1,733,077	1,896,445	2,245,222	2,415,034
45 - 49	1,168,500	1,326,509	1,513,497	1,681,854	1,937,925	2,206,597
50 - 54	906,573	1,098,354	1,247,986	1,457,876	1,759,908	1,895,372
55 - 59	736,417	833,336	1,029,911	1,210,320	1,517,226	1,708,164
60 - 64	618,476	681,493	770,742	1,012,959	1,209,353	1,455,259
65 - 69	495,720	554,311	624,239	752,736	1,011,888	1,137,801
70 - 74	359,939	426,758	487,213	590,792	744,094	915,792
75 - 79	237,685	296,618	349,717	440,272	527,748	629,635
80 - 84	125,605	161,588	218,858	287,564	396,892	402,212
85 - 89	51,008	64,848	88,682	126,988	177,738	252,045
90 - 94	12,293	17,754	24,820	37,466	58,949	86,986
95 - 99	1,581	2,719	4,435	7,069	12,292	20,914
100 y más	110	200	400	772	1,484	2,967

Nota. INEI (2020)

Además, la estructura poblacional del Perú atravesará cambios relacionados con expectativa de vida, proyectándose un envejecimiento en la población para el año 2050, pues para esa fecha se prevé una expectativa de vida de 79.3 años, que contrasta fuertemente con el de 43.2 años que se tenía en 1950. El sector salud debe adecuar sus servicios a las particularidades de esta novedosa organización demográfica piramidal, en la que se evidenciará población de este grupo etario cercano a los 80 años.

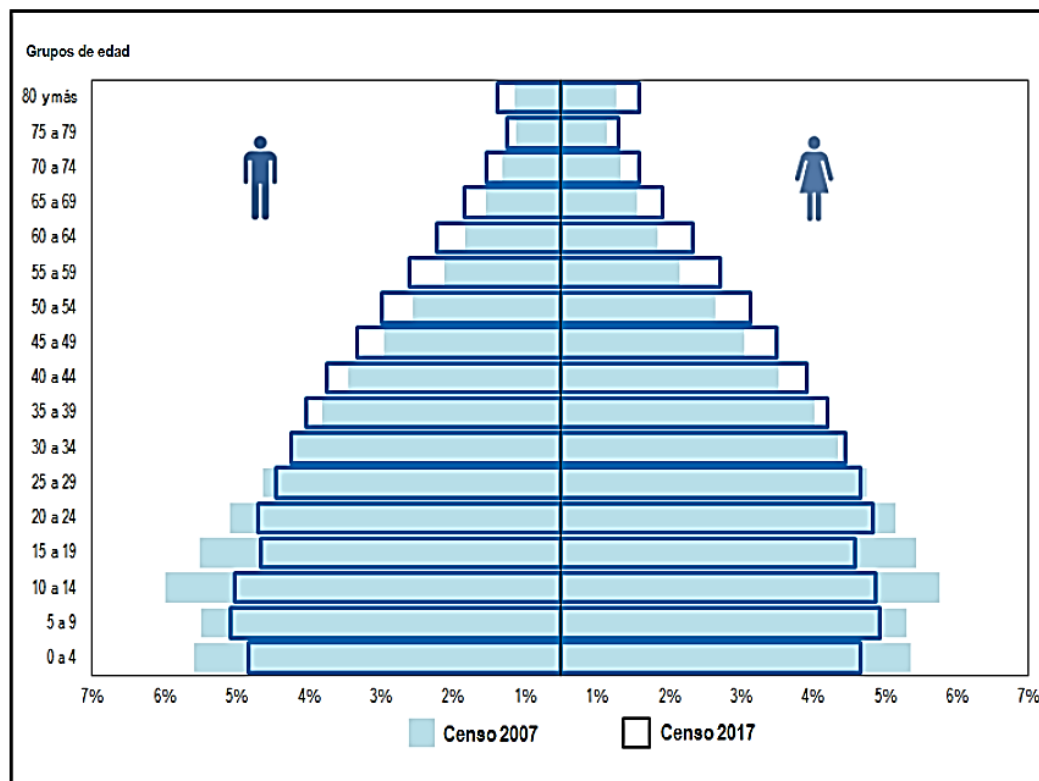
3.3 Densidad Poblacional y Características de la Organización Urbana

Sin embargo, la distribución poblacional es un factor que no beneficia el desarrollo del Perú pues, conforme a los datos del censo 2017, solamente en el Departamento de Lima está concentrado un 32.28% del total de la población. Además, en la década entre 2007 y 2017, se produjo un aumento de la población urbana de 3 434 540 habitantes, lo que constituye una tasa promedio de 1,6% de incremento al año. En contraste, se evidenció en el mismo período de tiempo una tasa decreciente promedio de 2,1% anual en los pobladores rurales censados, que representa una cantidad de 1 464 813 personas. (INEI, 2018).

De igual manera, en el mismo lapso de tiempo, se muestra una disminución en la natalidad en el conjunto de niños entre 0 y 4 años de edad, al igual que en la población de ambos sexos de los rangos quinquenales comprendidos entre 5 y 29 años. Sin embargo, en los sucesivos rangos de edad se observa un crecimiento de la población por género, especialmente del lado femenino.

Figura 4.

Pirámide de población (porcentaje) 2007 – 2017

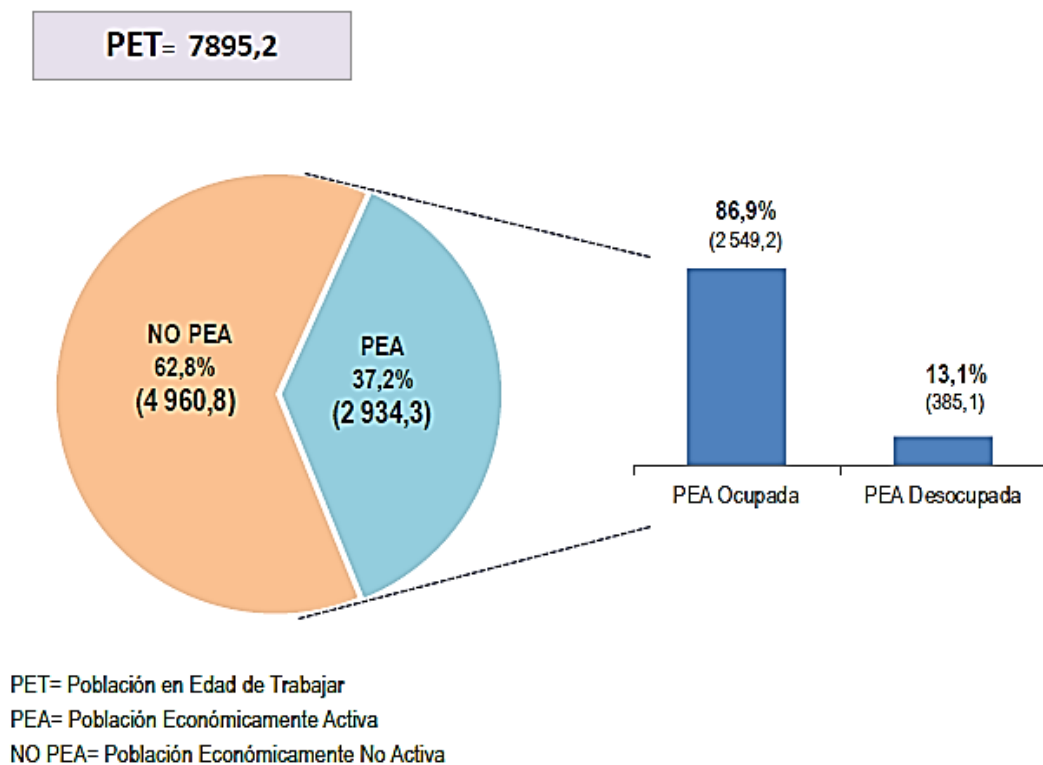


Nota. Fuente: INEI (2018). Censos Nacionales de Población y Vivienda, 2007 y 2017.

En cuanto al mercado laboral peruano, se distingue por la existencia de rigurosidad del empleo, acciones de destituciones improcedentes que perjudican la estabilidad laboral, elevados costos de despido, migración de trabajadores mejor capacitados al exterior en la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo. De igual manera, en algunos sectores como la minería y construcción resulta difícil emplear mano de obra calificada porque no poseen las competencias técnicas y profesionales necesarias (Díaz et al., 2012).

Figura 5.

*Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad,
Trimestre móvil: Marzo-abril-mayo 2020 (Miles de personas y porcentaje)*



Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo

Aunado a ello, la crisis originada por la persistencia de la COVID-19, ha afectado directamente el empleo: solamente en trimestre marzo - mayo de 2020, el trabajo formal se redujo en 40 % aproximadamente. En noviembre del mismo año, la caída fue de 20 %, lo que ha ocasionado la disminución de las oportunidades laborales, particularmente para la naciente población económicamente activa (PEA). Esto origina que el Gobierno peruano, a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), notificara el desembolso de un subsidio por seis meses, que se adjudicaría a las

empresas cuyas ventas hayan evidenciado una caída de 30 % en el bimestre abril - mayo de 2020, para que cubran entre el 35 % y 55 % de la planilla de personal, lo que beneficiaría a alrededor de 350 mil peruanos (Guillén, 2020).

En cuanto a la distribución territorial, se evidenció que en la capital del país es superior la concentración poblacional, con un aproximado de más del 30%. Asimismo, la población económicamente activa está en aumento por lo que se espera que luego de la pandemia exista mayor cantidad de peruanos con empleos formales.

3.4 Organización Política Local

El artículo 43 de la Constitución Política del Perú de 1993, señala que Perú es una República democrática, independiente, social y soberana. Asimismo, indica que el Estado es uno e indivisible. Y su gobierno es representativo, unitario, y descentralizado, además se constituye según el principio de la separación de poderes”. Los cuales se dividen en tres que son autónomos e independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El presidente de la República lidera el Poder Ejecutivo, el cual tiene a cargo las responsabilidades de jefe de Estado y dirige por medio de diferentes entes la política del país. El Ejecutivo se compone de tres jerarquías gubernamentales: gobierno central, gobierno regional y gobierno municipal. En relación con el Poder Legislativo, está conformado por el Congreso de la República, compuesto por un Parlamento Unicameral integrado por 130 miembros.

El Poder Judicial lo dirige la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú, cuya jurisdicción abarca todo el ámbito nacional; las Cortes Superiores de

Justicia, las cuales abarcan sendos Distritos Judiciales y los Juzgados de Primera Instancia, con competencia a nivel provincial. Para lograr una organización política adecuada, que permita organizar el estado en las categorías nacional, regional y local, el Perú está dividido en departamentos, provincias, distritos y centros poblados.

Las 25 regiones que conforman la nación, son entes autónomos con capacidad para encargarse de la administración pública de las jurisdicciones del país. (Briët et al., 2017). De lo anterior se desprende que el Estado Peruano tiene sus poderes divididos tanto horizontal como verticalmente: en el sentido horizontal se dispone de tres poderes que funcionan como pilares fundamentales y que se relacionan y regulan en recíproco: Legislativo, Ejecutivo y Judicial; y en el sentido vertical, se reordena en 3 estratos jerárquicos de gobierno: Central, Regional y Municipal.

Figura 6.

Organigrama del Estado peruano



Nota. Tomado de Secretaría de Gestión Pública, Gobierno del Perú, 2014

3.5 Determinantes Sociales de la Salud

Por otra parte, las cifras determinadas en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), sirvieron de base para que el INEI (2020), señalara en el Informe Técnico de Condiciones de Vida en el Perú que, del total de personas entrevistadas telefónicamente en el último trimestre del 2020, el 37,0% respondió afirmativamente a la pregunta de si padecía permanentemente de alguna afección de salud. El 19,6% manifestó que, aunado al problema crónico que les aqueja, en las cuatro semanas anteriores a la entrevista sufrieron de otros problemas de salud adicionales, mientras que el 17,4% solo presentó su afección o enfermedad crónica.

En cuanto a los resultados por grupos de edad, los adultos y adultos mayores presentan los mayores índices de padecer afecciones crónicas, mostrando que el 61,2% de las personas entre 50 y 59 años y el 76,1% de las mayores de 60 se ven afectados por algún padecimiento crónico de salud. De igual forma ocurre al tomar en cuenta el ámbito de residencia, pues por igual en zonas urbanas como rurales, los padecimientos crónicos aquejan en mayores niveles a los adultos y adultos mayores. A su vez, se evidenció que solo el 27,6% de los ciudadanos afectados con enfermedades crónicas buscó ser atendido en el área sanitaria. Según el área de residencia, el 27,2% de esta población se localizada en el área urbana mientras que el 29,1% se ubica en el área rural.

En Perú, la mayor infraestructura en salud se encuentra en Lima, pero a pesar de ello, es insuficiente para cubrir la demanda en este sector. Los peruanos están cada vez más informados y exigen un sistema de salud de calidad ante la incapacidad del Estado para satisfacer eficientemente los requerimientos de los

ciudadanos en esta área (Alosilla et al., 2012). Toda esta situación se ha evidenciado con mayor énfasis durante la pandemia por COVID-19, pues quedaron al descubierto las grandes complicaciones estructurales que enfrenta el área de la salud del país, para atender a la población infectada. A principio del año 2020, los Indicadores de Brechas de infraestructura y Equipamiento sanitarios, fueron ratificados por el Ministerio de Salud (MINSA), los cuales indican que un 77.8 % de los puestos sanitarios, centros de salud, postas y centros médicos, es decir, los establecimientos de salud de primer nivel, tienen una capacidad inapropiada en infraestructura y equipamiento.

Apenas, dos años atrás la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), señaló que por cada 10 mil habitantes el Perú disponía de 12,8 médicos; una cantidad inferior al promedio adecuado determinado por este organismo, que es de 33 por cada diez mil personas. En este escenario, el colapso sanitario producto de la COVID-19 se ha transformado en una interesante circunstancia para que el gobierno peruano reflexione sobre proyectos, procedimientos, normas que se deben ejecutar en el sector público de salud para superar estas deficiencias estructurales. Por lo tanto, el consenso debe ir encaminado a comenzar, lo antes posible, la reforma del sector salud (Conexión ESAN, 2020).

Sin embargo, mientras permanece la coyuntura sanitaria, el Gobierno peruano ha establecido medidas de prevención en el trabajo, siguiendo las indicaciones del Minsa, para instituciones públicas y privadas donde exista población laboral que cumple tareas que hacen necesaria su presencia en la empresa. En este sentido, exige que los empleadores deben elaborar y cumplir con un plan en el que estén

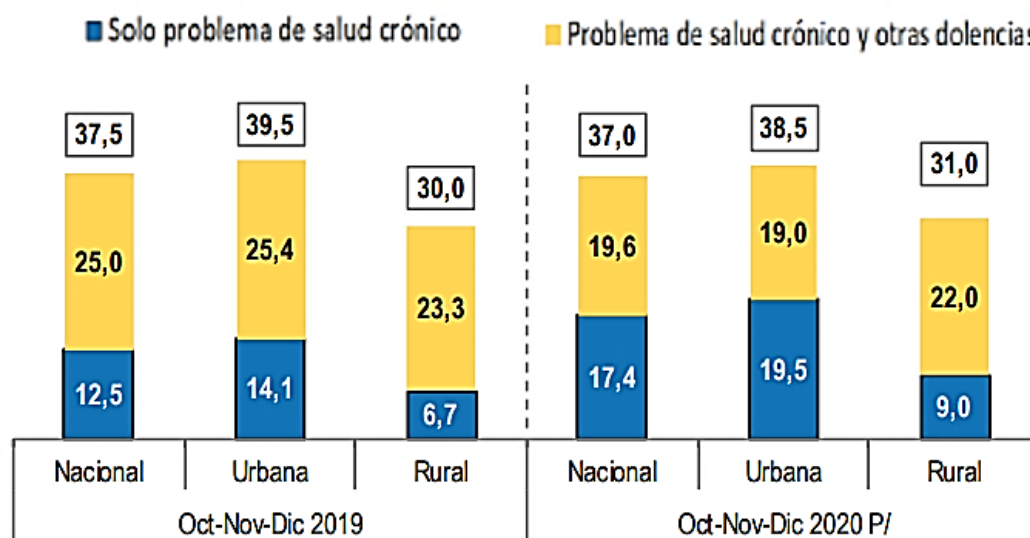
tipificadas las pautas para el monitoreo, previsión y contención de la COVID-19 en el área laboral. El mismo debe estar a disposición de todos los involucrados en el hecho laboral: clientes, trabajadores y autoridades en las áreas donde realizan su labor.

En este escenario, una organización que preste Servicios de Salud y Seguridad Laboral adquiere mayor relevancia, debido a las transformaciones primordiales y drásticas que se han tenido que poner en marcha en el desarrollo de las funciones de los trabajadores que realizan labores presenciales, para poder resguardar su salud en los lugares donde desempeñan su labor. Todo ello implica que la empresa Suma2 Consultores deba asumir la responsabilidad de orientar a las empresas sobre la adopción de normas y pautas para la reorganización del trabajo.

Esto es, la clave para progresar en la materia, educar tanto a los empresarios como a los colaboradores de las empresas, pues con el advenimiento del COVID-19, se tornaron más relevantes las afecciones ocupacionales como consecuencia de las condiciones laborales. Existen empresas que se niegan a amoldarse a las nuevas circunstancias que se viven y no le dan la relevancia que tiene el cuidado y monitoreo sanitario de los trabajadores. Situación que se vuelve más preocupante debido a que Perú está entre los países latinoamericanos que se sitúan entre los primeros puestos en cuanto a accidentes laborales.

Figura 7.

Perú: Población con algún problema de salud crónico, por área de residencia (en porcentajes)



Nota. INEI, 2020

En cuanto a los resultados por grupos de edad, los adultos y adultos mayores presentan los mayores índices de padecer afecciones crónicas, mostrando que el 61,2% de las personas entre 50 y 59 años el 76,1% de las mayores de 60 se ven afectados por algún padecimiento crónico de salud. De igual forma ocurre al tomar en cuenta el ámbito de residencia, pues por igual en zonas urbanas como rurales, los padecimientos crónicos aquejan en mayores niveles a los adultos y adultos mayores. A su vez, se evidenció que solo el 27,6% de los ciudadanos afectados con enfermedades crónicas buscó ser atendido en el área sanitaria. Según el área de residencia, el 27,2% de esta población se localizada en el área urbana mientras que el 29,1% se ubica en el área rural.

3.6 Análisis del Entorno PESTE

Seguidamente, se analiza el contexto a través de los elementos que componen el modelo PESTE. Esta evaluación del entorno PESTE consiste en examinar lo externo del sector y los diversos aspectos que puedan incidir indirecta y directamente en la competitividad de la empresa de salud ocupacional Suma2 Consultores, de tal forma que se identifiquen las oportunidades y amenazas.

3.6.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

En este aspecto, es el Organismo Nacional de Procesos Electorales (ONPE) el ente encargado de organizar y reglamentar todos estos procesos, así como verificar la conformación y operatividad de las distintas agrupaciones políticas del país, de acuerdo a la Ley de Partidos Políticos (Ley 28094). Los procesos electorarios más importantes que se efectúan, luego de la presidencia, son las regionales y las parlamentarias. El proceso electoral municipal se celebra a cabo cada cuatro años, para lo cual se formaliza una convocatoria a través de la presidencia de la república. Participan todas las organizaciones políticas nacionales, regionales o locales y las alianzas electorales, y se elige al alcalde y sus correspondientes regidores.

Los últimos cuatro años han sido complicados para la política peruana, pues el país ha atravesado por una inestabilidad tal que le ha generado la asunción de cuatro presidentes al poder, en tan corto período de tiempo. Adicionalmente, seis de los últimos siete mandatarios han aparecido implicados en escandalosos casos de corrupción. Esto hace temer por la estabilidad económica para el crecimiento sostenible de la nación. Por otra parte, en el ámbito político, el sector salud

conserva su importancia sin importar cual sea el gobierno de turno, tanto a nivel central, regional y municipal. Ejemplo de ello fue la alternativa sanitaria municipal denominada “los hospitales de la solidaridad”, que surgieron como modelo de atención de iniciativa política, y que atendieron necesidades de salud de la población (Alosilla et al., 2012), incluyendo evaluaciones preventivas y salud ocupacional.

Con relación a las normativas legales, existe una perspectiva normativa invariable o predecible; sin embargo, tomando en cuenta que esta investigación se desarrolló en plena crisis mundial, generada por la Pandemia, el estado nacional gobernaba bajo decreto de urgencia, lo cual ocasionaba un marco **regulatorio sensible al cambio**, también se demanda un sistema judicial más honesto. A nivel Internacional, Perú, es miembro de importantes instituciones que promueven los derechos humanos, tales como la Convención Americana sobre Derechos Humanos, Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales. Este marco constituye el ordenamiento y normativa regulatoria de trascendencia sobre las que se asientan las gestiones concernientes al ámbito de la salud en Perú.

A su vez, la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud se instauró en 2009 con el fin de asegurar el pleno derecho de los ciudadanos al bienestar social (Alosilla et al., 2012). En las últimas dos décadas la legislación laboral y el impulso de la salud ocupacional han tenido un avance significativo con la publicación de la “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” (Ley N° 29783), realizada en el año 2011. Sin embargo, aún no se ha logrado su apropiado cumplimiento en todos los sectores

empresariales, por lo que se amerita examinar el proceso y corregir las prácticas incorrectas en su ejecución (Cano & Francia, 2018).

3.6.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

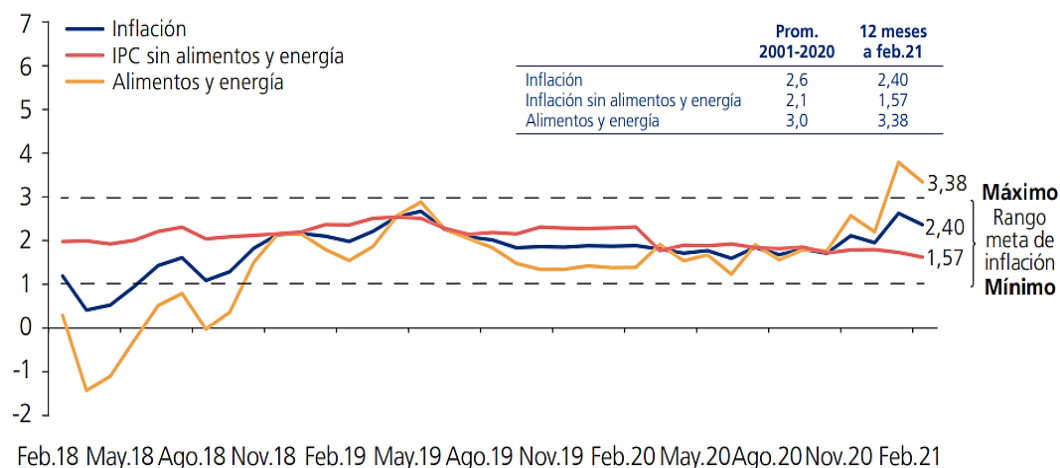
Perú, en el 2019, presentó aumento del 2,2% en su economía, porcentaje menor al logrado en 2018 que tuvo un incremento de 4,0%. A su vez, las exportaciones ascendieron en 0,5% y las importaciones en 1,3%. (INEI 2019b). Asimismo, ha sido grande la repercusión de la pandemia de la COVID-19 en la economía del país. En concordancia con las últimas cifras del Ministerio de Economía y Finanzas, se calcula que este año 2021 presente una caída de aproximadamente 12% en el PBI, el cual estaría entre los índices más altos de contracción a nivel internacional, como consecuencia de factores como la alta tasa de informalidad laboral existente (Asociación de egresados y graduados, 2021). Situación que impacta directamente en el mercado de Suma2 Consultores, al atender empresas cuyos trabajadores se encuentran formalmente contratados.

Asimismo, Carlos Escaffi, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, afirmó que la caída del PBI ha ocasionado un conjunto de efectos negativos en los ciudadanos y en las empresas, donde los sectores más afectados son los dedicados al turismo, los restaurantes, entretenimiento y los casinos. En consecuencia, muchas personas perdieron su empleo y muchas Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) se vieron en la obligación de cesar y despedir a los trabajadores (Asociación de egresados y graduados, 2021). Consecuentemente el universo de empresas que contrata servicios como los de Suma2 Consultores se redujo.

Por otra parte, se observó una variación en la inflación interanual de 0,26 puntos desde noviembre 2020 a febrero 2021, estimulada por elementos que variaron en el mercado alimenticio, el alza del valor del dólar y al aumento de los precios de los hidrocarburos. En contraste, en el mismo lapso de tiempo hubo una disminución de 0,18 puntos en el índice de inflación subyacente, el cual se mantuvo por debajo de la meta, situándose como la marca más baja desde febrero de 2011.

Figura 8.

Inflación. (Variación porcentual últimos 12 meses)



Nota. Fuente; Banco central de la Reserva del Perú, 2021. Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas

Durante los doce meses comprendidos desde marzo 2020 a febrero 2021, la comercialización de un grupo de bienes y servicios se vio afectada por las restricciones sociales y la baja productividad, como consecuencia de las disposiciones implementadas por la crisis sanitaria. Aunado a esto, también se presentaron variaciones en el clima que ocasionaron un menor suministro de ciertos alimentos. De igual manera, aumentó el precio de los combustibles debido al

incremento del valor internacional de los hidrocarburos petróleo, y los costos de energía eléctrica (BCRP, 2021)

3.6.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Conforme a las estimaciones del INEI (2019 c), para el año 2021, Perú tendrá un total poblacional de 33 035 304 habitantes; luego en 2030, en el fin de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ascenderá a 35 millones 792 mil personas. Para el 2050, pasados 20 años, se incrementará a 39 millones 363 mil pobladores, logrando alcanzar en el 2070, última fecha proyectada a un total de 39,5 millones. Se estima que para el año 2061 se llegue al máximo caudal poblacional, estimado en 39 millones 793 mil habitantes, con una consecuente disminución de la población proyectada en los siguientes años. El INEI también prevé que la población de Perú sufrirá durante el siglo XXI, una etapa de envejecimiento acelerado. Consecuentemente la población económicamente activa se incrementará de manera proporcional, aumentando el mercado para SUMA2 Consultores.

Asimismo, de acuerdo a las cifras obtenidas en el censo 2017, el 79,3% de la población censada se ubica geográficamente en el ámbito urbano del país, lo que corresponde a 23 311 893 personas; en tanto el 20,7% del total censado se sitúa en las comunidades rurales, porcentaje equivalente a 6 millones 69 mil 991 de habitantes. Durante la década desde el 2007 y el 2017, la población situada en comunidades urbanas tuvo un índice promedio de 1,6% de crecimiento anual, equivalente a 3 millones 434 mil 540 habitantes. En contraste, la población que se pudo censar en el área rural tuvo un índice decreciente de 2,1% promedio anual, pues su población se redujo en 1 millón 464 mil 813 personas.

Tabla 5.

Perú: Población censada urbana y rural y tasa de crecimiento promedio anual, 2007 y 2017

Año	Total	Población		Variación intercensal 2007–2017		Tasa de crecimiento promedio anual (%)	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2007	27 412 157	19 877 353	7 534 804	3 434 540	-1 464 813	1,6	-2,1
2017	29 381 884	23 311 893	6 069 991				

Nota. Fuente: INEI, 2018. Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017.

A su vez, el difícil acceso a los servicios básicos continúa presentándose como una de las debilidades que contribuyen a los problemas de salud. Únicamente el 80% de los ciudadanos pueden acceder al agua potable mediante una red pública, alrededor del 85% accede a la canalización de aguas servidas desagüe y un 85% a la electricidad. Existencia una diferencia abismal entre los centros de población urbanos y los rurales, pues el ámbito urbano tiene mayores posibilidades de acceder a servicios básicos de luz, agua potable, y desagües proporcionados por el gobierno (Azula et al., 2014).

En cuanto al grado educativo alcanzado, el período intercensal 2007-2017 refleja una diferenciación de 13,5% en el segmento de 15 años de edad y mayores, lo que quiere decir que existe un incremento en el grado de educación de los ciudadanos en relación con el censo del 2007 (INEI, 2018). Esto también se evidencia en el índice de 24,7% emanado del censo 2017 para la población sin ningún nivel educativo comparado con el índice de 30,7% para la misma población del 2007. Igualmente, se presentó un incremento en la tasa de población con nivel secundaria del 38,2% en el 2007 al 41,3% en el censo poblacional del 2017; al igual que en el sector de educación universitaria, que en el censo del 2007 mostró 31,1%,

en tanto que en el 2017 alcanzó el 34,0%. En cuanto a la educación en salud ocupacional, no se tienen cifras oficiales, pero el incremento de población con mayor nivel educativo se correspondería con mayor capacidad adquisitiva para acceder a servicios de salud preventiva y recuperativa como medicina ocupacional.

En razón de la ubicación geográfica de la población, la diferencia en los índices es alta, pues en los centros poblados urbanos el índice de población sin algún nivel educativo es el 2,6%, mientras que en las comunidades rurales fue del 15,2% (INEI, 2018). Con relación a los pobladores que se están en edad de trabajar y tienen 14 o más años, el censo mostró que llegan a 22 128 833 ciudadanos, de los que 10 765 792 son hombres (48,7%) y 11 363 041 son mujeres (51,3%). Del total poblacional, el 80,6% se ubica geográficamente en el área urbana (17 832 617 personas), mientras que el 19,4% reside en comunidades rurales (4 296 216 personas).

3.6.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicos (T)

Conforme a lo señalado por D' Alessio (2013), las capacidades en ciencia y tecnología se identifican según la rapidez con que acometan las constantes transformaciones y adelantos científicos, la celeridad de los avances tecnológicos y la divulgación del saber, que producen la imperativa exigencia de adaptarse y progresar. Actualmente, Perú tiene un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI 2006-2021), en el que se plantea situar los recursos tecnológicos en función de los propósitos de avance continuo del Perú. El Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) como entidad rectora del Sistema

Nacional de Ciencia y Tecnología, viene impulsando la implementación de este plan.

En los últimos años más que en épocas anteriores, el Estado en general ha realizado mayores inversiones en el área de ciencia, tecnología e innovación (CTI). Según la presidenta del Concytec, en febrero de 2020, el país estaba entre 0,15% y 0,2% del PBI, por debajo de las cifras alcanzadas por otros países latinoamericanos como Colombia y Chile, o las naciones que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las cuales reflejan índices que rondan el 4,5% del PBI. Aunque es poco lo invertido, al compararse con años anteriores, se observa un aumento mediante aportes particulares y fondos de gestión alternativa (López, 2020).

En tal sentido, Concytec se ha aliado con el Banco Mundial para ejecutar un plan de US\$ 100 millones, con la mediación del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt) como órgano ejecutor, el cual permitirá robustecer el Sistema y producir estudios de ciencia aplicada, con más científicos y más espacios de trabajo en los que se puedan desarrollar proyectos investigativos a escala nacional. Como dato adicional, el índice de mujeres científicas calificadas inscritas en el Registro de Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Renacyt) asciende a 30,8%, ligeramente por arriba del promedio mundial, ubicado en 28% (López, 2020). el

El sector salud está fuertemente atado a la tecnología, debido a la velocidad con que aumenta la obsolescencia de los aparatos médicos, dados los constantes progresos en el área; además, en este contexto actual de pandemia, las teleconsultas como medio digital al servicio de la medicina ha resultado de gran ayuda. Por lo

tanto, el fomento del gasto en salud, asociado a una adecuada gerencia tecnológica, sería una contribución importante a la optimización de la atención y prestación del servicio sanitario, el cual es aplicable a la salud ocupacional al favorecer la comunicación directa de la directora médica, así como de sus asistentes de requerir asistencia remota o en diferentes locaciones. De igual manera, los profesionales de la medicina deben estar siempre en constante capacitación para mantenerse al corriente del progreso en los ámbitos de ciencia y tecnología, que van evolucionando con gran rapidez (Alosilla et al. 2012).

3.6.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

El Ministerio del Ambiente (MINAM) es el ente a cargo de la gestión ambiental, encargado de vigilar la conservación y buen estado del ambiente, de los recursos naturales del país, así como la conservación de las especies y ecosistemas. Tiene como primordiales ejes estratégicos de acción apoyar la optimización de las condiciones de vida, propiciar un estado autónomo que garantice los derechos, así como el justo uso de los recursos naturales y velar por la integridad del acervo natural del país. Asimismo, se encarga de orientar y regular la normativa ambiental a través de la Política Nacional del Ambiente, basada en la Ley General del Ambiente Nro. 28611.

Esta ley establece el grupo de principios y normas de carácter general, cuya finalidad es normatizar y regular el comportamiento de los entes gubernamentales de todos los niveles, así como de índole privada, organismos sociales y ciudadanía en relación al medio ambiente. Está dirigida al logro de un entorno saludable y funcional, apropiado para la mejora de las circunstancias de vida, además del progreso del país, mediante el uso sostenible y racional de los recursos, en

concordancia y consideración de los derechos humanos fundamentales (Castro et al., 2016). Las normativas que emitan en salud ocupacional serán revisadas para implementación. Así mismo, Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del Medio Ambiente (CENSOPAS) del Instituto Nacional de Salud participa activamente en las regulaciones que se brindan en material de salud ocupacional.

3.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Seguidamente se muestra el análisis de entorno del sector industrial a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), con la que se consigue un valor comprendido en un rango que va del 1 al 4, y que evidencia el nivel de eficacia del rubro analizado (D'Alessio 2013).

Tabla 6.

Matriz de Evaluación de factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Demanda creciente de evaluaciones ocupacionales a nivel nacional (pandemia)	0.15	3	0.45
2. Incremento de la población en Lima, originando mayor PEA y así mayor población contratada que requiere evaluaciones ocupacionales	0.1	4	0.4
3. Clientes de Suma2 Consultores se encuentran en crecimiento y contratan más trabajadores que requieren servicios de salud ocupacional	0.1	3	0.3
4. CENSOPAS emite comunicaciones que concientizan a la población sobre la necesidad de evaluaciones ocupacionales	0.05	3	0.15
5. Inversión del Estado en Ciencia y tecnología que favorece la evaluación de los pacientes	0.05	3	0.15

6. Desarrollo de tecnología de teleconsultas para asegurar comunicación con pacientes	0.05	4	0.2
7. Crecimiento del mercado formal urbano	0.05	3	0.15
	0.55		1.8
Amenazas			
1. Cierre de empresas por la pandemia	0.1	2	0.2
2. Inestabilidad política del país	0.1	1	0.1
3. Marco regulatorio que podría cambiar exigencias de salud ocupacional de los empleadores	0.05	2	0.1
4. Presencia de competidores que ofrecen servicios de consultoría en medicina ocupacional	0.05	2	0.1
5. Ingreso de nuevos competidores en el contexto de fortalecer los sistemas de seguridad y salud en el trabajo	0.05	2	0.1
6. Resistencia de los empleadores a formalizar sus negocios debido a exigencias de seguridad y salud en el trabajo	0.05	2	0.1
7. Desconocimiento de entidades normativas que brindan regulación al sector de salud ocupacional	0.05	1	0.05
	0.45		0.75
	1		2.55

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

3.8 La Empresa y sus Competidores

3.8.1 Poder de negociación de los proveedores

Para que Suma2 Consultores provea los servicios que oferta en el mercado como: asesoría en materia de seguridad y salud en el trabajo, elaboración de planes de seguridad y salud en el trabajo, monitoreo de la seguridad y salud en el trabajo, entre otros; requiere de algunos proveedores: a) empresas que vendan equipamiento electrónico, b) el sector hotelero cuando hay que viajar fuera de lima a brindar asesoría, c) el sector de restaurantes para alimentar a los empleados durante sus actividades en los viajes, d) empresas de marketing que promuevan la presencia

virtual de la empresa en redes sociales, e) empresas farmacéuticas cuyo suministro esté directamente relacionado a mantener la seguridad y salud en el trabajo. En Perú, la variedad de productos farmacéuticos que se ofertan es extensa, lo que restringe la capacidad de negociación de los proveedores, aunque se da el caso de algunos artículos que mantienen actualizadas sus licencias, por lo que si conservan una gran capacidad para negociar (Alosilla et al.,2012). En cuanto a las empresas particulares, Suma2 Consultores en base a la experiencia de su directora médica y el análisis de precios, definirá qué proveedor es el seleccionado para atender a sus solicitudes.

3.8.2 Poder de negociación de los compradores

Los usuarios finales o clientes están representados por todos los empleadores peruanos de acuerdo a lo establecido en la ley de salud ocupacional. Aquellas personas con capacidad de decisión para la contratación de un servicio de asesoría en materia de salud ocupacional, deberán evaluar la inversión que deben realizar para poder cuidar a sus trabajadores. Sin embargo, existen sectores de empresarios que califican la salud ocupacional como un egreso que no genera utilidad, por lo que invierten en ella montos mínimos, solo lo necesario para honrar lo que exige la ley y para cumplir con sus trabajadores. A raíz de la pandemia el gobierno ha establecido normativas de cumplimiento obligatorio para las empresas por lo que se espera una creciente oferta y demanda en servicios de salud ocupacional. Ante lo expuesto, se considera que para estos clientes se maneja un escaso nivel de negociación.

3.8.3 Amenaza de los sustitutos

Dado que Suma2 Consultores ofrece un servicio integral de consultoría médico ocupacional a las empresas que sirve, existen personas naturales que podrían simular la atención brindada al ser profesionales que cuenten con certificación correspondiente que acredite su conocimiento de la normativa peruana en materia de seguridad y salud en el trabajo y/o refieran tener el conocimiento suficiente para atender las exigencias vigentes. Alguna empresa podría contratar a dicho médico y/o enfermera para que esté en su planilla o en los documentos legales de tal manera que pueda afirmar que cumple el requisito de seguridad ocupacional. Las condiciones contractuales pueden ser muy diversas de modo que una apropiada atención en las empresas y su equipo humano podría resultar deficiente. Esta práctica ha sido descrita por empresarios como una posibilidad de contratación (Martínez, 2020).

Por otra parte, existe un conjunto significativo de pequeñas empresas que funcionan bajo la informalidad, por lo que no tienen que acatar la ley de salud ocupacional. A su vez, también existe gran cantidad de empresas de todos los niveles que no poseen ningún sistema de seguridad y salud en el trabajo y que se niegan a implementarlo, por lo que se limitan a solventar las sanciones económicas cuando les supervisan; pues consideran que es más económico pagar multas que poner en práctica un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, demostrando con ello el poco o ningún interés de estos empresarios por la salud de sus colaboradores (Martínez, 2020).

3.8.4 Amenaza de los entrantes

En la actualidad, Suma2 Consultores brinda el servicio de asesoría y consultoría en materia de salud ocupacional, utilizando los servicios de instituciones prestadoras de servicios de salud (IPRESS) para realizar los respectivos estudios de salud ocupacional de ingreso, egreso, anual, etcétera. Esta situación expone a los colaboradores a la experiencia de atención de una empresa que podría incursionar en ofrecer servicios de asesoría y consultoría, así como lo hace Suma2 Consultores. Si bien dichas empresas podrían incursionar en los servicios descritos, identificamos que las principales barreras de entrada para que lo hagan serán la fidelidad de los clientes de Suma2 Consultores a ellos y la fidelidad de las IPRESS a Suma2 Consultores, ya que, al tomar decisiones en base a sus evaluaciones, debe existir respeto y trabajo en equipo entre ambas.

Por otra parte, el recurso humano profesional y capacitado de grandes compañías de salud ocupacional podría abandonar sus puestos de trabajo para crear sus propios negocios, beneficiándose de las conexiones que han logrado. Ello supondría un escenario que genera mayor competencia. Adicionalmente, no se amerita invertir cuantiosamente para formar este tipo de empresa, ya que el éxito está estrechamente vinculado con el renombre del profesional en salud ocupacional, así como las conexiones que posee, la facultad para ofertar un servicio que supere otras condiciones, sacando provecho de las alternativas oportunidades comerciales que le sean propuestas.

3.8.5 Rivalidad de los competidores

Dado que la búsqueda de eficiencia y reducción de costos es importante para las empresas que contratan sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, los competidores de Suma2 Consultores buscan brindar la mayor rentabilidad y beneficios a sus clientes, de la misma manera que Suma2 Consultores lo hace. Los principales competidores de Suma 2 Consultores son las empresas de salud ocupacional, Medsolutions, Clínica del Trabajador, Check Salud, Natclar, Innomedic, Respira, Control Vital y Pulso Salud, quienes ya están en Instagram y otras redes sociales inclusive hace más tiempo que Suma2 Consultores.

En estas IPRESS, el nivel técnico y la oferta de servicios es variado y, en buena parte de los casos, determinante para lograr una ventaja competitiva. En tal sentido, los competidores existentes de Suma2 Consultores están focalizados en alcanzar la mayor participación posible en el de mercado de salud ocupacional brindando precios bajos, profesionales calificados, variedad de servicios, certificaciones de calidad, etcétera. Todo en términos negociables ajustados convenientemente a cada cliente y al arraigo de la marca.

3.9 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La siguiente tabla (8) representa la MPC y la tabla 9 la matriz del perfil referencial. La primera, refleja una evaluación más exhaustiva de la competencia de Suma2, representada por grandes empresas con mayor capacidad técnica y mejor músculo financiero. La segunda, presenta datos sobre las principales empresas de salud ocupacional en Lima, Chile y Colombia, cuyo poder de su marca, los convierte en referentes en el área. Estos datos se obtuvieron en mesas de trabajo

diseñadas entre los directivos de SUMA2 e investigadores de este estudio, dándole prioridad y valores a lo que los directivos consideran como factores claves de éxito, de acuerdo a su experiencia.

Otro referente en la ciudad de Lima es la empresa MedSolutions, orientada a proveer servicios integrales de Salud Ocupacional, de acuerdo a la normativa legal vigente contenida en la Ley N°29783 y su modificatoria, Ley N°30222 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo); y, su reglamento DS 005-2012-TR y su modificatoria DS 006-2014-TR. Dispone de un sistema de información especializado en Salud Ocupacional que monitorea, reúne y renueva frecuentemente la información de las bases de datos de sus clientes, para proporcionar en el menor tiempo posible los informes sanitarios de los colaboradores. Brinda evaluaciones médico ocupacionales, jornadas de vacunación, seguimiento médico laboral, puesta en marcha del sistema de gestión en seguridad y salud laboral, investigaciones de seguridad industrial e higiene ocupacional, formación y talleres prácticos.

Otro referente sería la empresa Clínica del Trabajador que cuenta con siete unidades de atención que son: salud ocupacional, invalidez, incapacidad laboral y discapacidad, de inmunización, ergonomía, seguridad e higiene industrial, de psicología y laboratorio de análisis clínicos. Está conformada por un equipo especializado que cuenta con experiencia de más de 13 años en la promoción de una educación preventiva y manejo de la seguridad y salud organizacional, por medio de asesorías sobre peligros y riesgos, así como la gestión de imprevistos ocupacionales, como soporte para la productividad laboral.

Tabla 7.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Suma 2		Medsolutions		Clínica del Trabajador		Check Salud	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Prestigio y reputación profesional	15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2. Buena relación con los pacientes	10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3. Términos comerciales y precios	20	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6
4. Diversificación de la oferta	15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5. Posicionamiento de la marca	10	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
6. Infraestructura cómoda y moderna	15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
7. Uso de tecnología de última generación	5	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8. Buena relación con los clientes (empresas)	10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	100	19	2.55	25	3.15	26	3.25	25	3.15

Nota. 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

3.10 Matriz de Perfil Referencial (MPR)

3.10.1 La empresa Suma2 Consultores y sus referentes

De acuerdo a las fuentes consultadas, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), puede ser considerada como referente para la empresa Suma2. Fundada en 1958, gracias a la decisión de un puñado de soñadores de la época y en conformidad con la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos y Metalmecánicos (ASIMET), como una corporación sin fines de lucro, brindaba solución a las dificultades que encaraban las empresas, en temas de imprevistos laborales y padecimientos ocupacionales, en un escenario de elevados índices de siniestralidad en el país.

A partir del 2013, ofrece una evaluación preventiva que consta de pruebas físicas y psicológicas cuya finalidad es determinar si el estado de salud del trabajador es acorde con las tareas que desempeña dentro de la empresa. El servicio cuenta con amplio respaldo a nivel nacional, distribuido en 35 establecimientos de atención de la ACHS (28 regionales y 7 en la Región Metropolitana), así como en el Hospital del Trabajador. Por otro lado, se ofertan los servicios de expertos en psicología ocupacional a las compañías asociadas, con intermediación del Centro Integral de Evaluación Laboral (CIEL), que tiene 25 sucursales a nivel nacional.

En estas oficinas se realizan pruebas psicolaborales, psicosenotécnicas y certificación para buzos. Actualmente, sus afiliados superan los 2,6 millones de colaboradores, con una cantidad superior a las 73 mil empresas aglutinadas en todo el territorio de chileno y con el más bajo índice de accidentabilidad promedio, particularidades que la ubican como la mutualidad más notable de Chile. Propone

proyectos de trabajo con acciones dirigidas a la de localización temprana de riesgos, capacitación y elaboración de disposiciones específicas, dirigidas a la previsión de enfermedades y accidentes ocupacionales, optimizando la protección de los colaboradores.

Otra empresa referente, es Intervenir Salud Ips Sas, en Colombia; la cual ofrece planes empresariales que se adaptan a los objetivos de cada compañía, además de un trato de calidad con cada uno de los colaboradores. Esta empresa brinda acompañamiento permanente para el acatamiento de las exigencias legales concernientes con la Seguridad y la Salud en el Trabajo, proporcionando respaldo técnico y científico para la toma de decisiones, ofreciendo monitoreo constante de los determinantes sanitarios de los trabajadores referidos para valoración médica, apoyando las acciones promocionales y preventivas diseñadas como parte del sistema de gestión de seguridad y salud (SG-SST) de los clientes. Cuenta con un grupo técnico multidisciplinario y con amplios conocimientos en salud laboral para prestar servicios y para solventar las necesidades de los clientes.

Entre las ventajas comparativas se encuentra: grupo de trabajo interdisciplinario y capacitado; equipamiento y demás recursos físicos y tecnológicos, comunicación efectiva y constante con los clientes, agradable y adecuada atención, infraestructura confortable, sala VIP, verificación de tiempos de atención, programación de servicios online, provisión de certificados validados, consulta en línea de historial clínico y paraclínico para los médicos especialistas de las empresas clientes.

A partir de las características descritas de estas organizaciones referentes, se construyó la Matriz de Perfil Referencial (MPR) que se presenta a continuación.

Tabla 8.

Matriz de perfil referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Suma 2		ACHS		Intervenir Salud	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Prestigio y reputación profesional	15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2. Buena relación con los pacientes	10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
3. Términos comerciales y precios	20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
4. Diversificación de la oferta	15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
5. Posicionamiento de la marca	10	1	0.1	4	0.4	4	0.4
6. Infraestructura cómoda y moderna	15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
7. Uso de tecnología de última generación	5	1	0.05	4	0.2	4	0.2
8. Buena relación con los clientes (empresas)	10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Total	100	19	2.55	32	4	31	3.9

Una de las principales oportunidades para Suma2 Consultores es la alta demanda del servicio de salud ocupacional por la situación de pandemia y por las regulaciones impuestas por el Estado. Las principales amenazas se relacionan con la fuerte rivalidad entre competidores actuales y el ingreso de nuevos competidores producto de la pandemia. El análisis de competitividad señala que su buen servicio le permite ubicarse en una buena posición al ganarse la reputación entre los clientes, por lo tanto, debe tomar como referencia a las empresas de Chile y Colombia y los competidores de Lima mencionados para poder pasar de una empresa consultora a una IPRESS.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La exploración interna de Suma2 incluye el reconocimiento y evaluación de sus debilidades y fortalezas en las áreas funcionales, con lo cual podrá definir las acciones estratégicas que amplifiquen las fortalezas y que disminuya las debilidades. Todo ello hará posible identificar las competencias que distinguen a la empresa y que le brindarán las cualidades ventajosas indispensables para competir con sus rivales.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según lo expuesto por D'Alessio (2013), el análisis interno debe proporcionar las herramientas indispensables para beneficiarse de las fortalezas y eliminar las debilidades. Este análisis se realizó mediante la herramienta AMOFHIT que contempla las áreas funcionales que se describen a continuación:

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

La estructura organizativa de Suma2 Consultores contempla dos áreas que son médica y administrativa: una directora general, que lidera un grupo constituido por 6 personas (bajo su responsabilidad) y un administrador, encargado de la toma de las decisiones tácticas y organizacionales. La directora general, además de ser la persona fundadora de la empresa, es la responsable de revisar y aprobar los planes de salud ocupacional. En relación con el área administrativa, el administrador y socio, es quien se encarga de las funciones de finanzas, desarrollo de negocios y selección del recurso humano en conjunto con la directora. Los temas contables y tributarios son elaborados por un tercero. También para otros servicios que solicitan

los clientes como exámenes médicos, psicólogos, fisioterapeutas, se contratan servicios de terceros.

La dirección de la empresa recae sobre la directora quien es la encargada del cierre de la negociación con los clientes, del soporte técnico, reuniones con clientes y toma las decisiones organizacionales. Además, por ser médico ocupacional con un alto reconocimiento de su desempeño y experiencia, en algunos casos, debe ejercer como médico en las empresas que así lo solicitan por recomendación de otros clientes. Debido a que el equipo de Suma2 Consultores cuenta con 8 personas, la empresa no ha implementado formalmente ninguna política de control de personal.

No se han efectuado revisiones contables internas, ni estudios de las cifras de gestión ni se ha rendido cuentas de lo procedente, por ende, las fortalezas de Suma2 son: a) la trayectoria, habilidades y conocimiento especializado de la directora, que le imprime a la empresa un conjunto de rasgos positivos que realzan la calidad del servicio; b) El respaldo de la experiencia, capacidad y reconocimiento al trabajo de la directora general. Las debilidades observadas son: a) considerable dependencia de la empresa respecto a la directora; b) Inexistencia de una perspectiva estratégica empresarial (sin indicadores de gestión).

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

Suma2 Consultores no ha establecido un sector específico de marketing, por lo que no se realizan actividades relacionadas a promoción, sino que las contrataciones asumidas por la empresa son producto de las recomendaciones de clientes que tiene y han estado fundamentadas por la buena reputación de la directora general. En consecuencia, no tienen una página web donde promocionar

sus servicios ni publicar recomendaciones relacionadas con salud ocupacional. Si cuentan con una red social (Instagram) en la que se genera contenido de forma esporádica con los colores de la empresa. Los planes de acción se derivan específicamente de las oportunidades halladas, debido a la inexistencia de una estrategia de marketing a largo plazo, ni una planificación formal para este fin.

Suma2 Consultores tampoco busca clientes nuevos a través de las redes porque en la actualidad no tienen capacidad para atender una mayor cantidad de empresas, el objetivo de dichas publicaciones es difundir buenos hábitos de salud e higiene entre sus seguidores. Las tarifas profesionales son bastante competitivas, por un lado, motivado a que, además de la planilla, sus costos fijos son bajos y, por otro, la facultad para adelantar cotizaciones o avanzar precios a los clientes recae solo en la directora. Esto brinda una flexibilidad bastante amplia para negociar con los clientes y competir con empresas con precios semejantes. Además, la empresa no ofrece sus servicios a empresas de algún tipo en específico, sino en forma general.

Suma2 Consultores ha tenido ventas mensuales de S/60 000 en marzo; de S/50000 en febrero y S/80000 en enero del año 2021. Los costos de ventas no han sido calculados por la administración actual. En este sentido, Suma2 Consultores posee dos fortalezas importantes, que son: (a) brindar servicios de reconocimiento nacional y correspondiente respaldo técnico, y (b) Poder para negociar con el cliente debido a la flexibilidad que cuenta para adaptar sus precios. Las debilidades son: (a) Ausencia de reconocimiento público de la marca, pues la mayoría de las empresas ven a la directora como la empresa y quieren que sea ella el médico

ocupacional (b) La marca Suma2 Consultores no tiene identidad propia sin la figura de su directora.

4.1.3 Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

El proceso de generación de ingresos para la empresa se describe de la siguiente manera: Cuando un cliente (una empresa) necesita un sistema de gestión de seguridad y salud (SG-SST), la directora y su equipo lo desarrollan, lo entregan al cliente y se le hace un seguimiento mensual. O también, algunas empresas pueden solicitar el SG-SST y un seguimiento solo por los primeros seis meses. Por otro lado, Suma2 Consultores también les presta servicio a las empresas que, de acuerdo al volumen de empleados, tal como lo contempla la ley 29783 de seguridad y salud en el trabajo y su reglamento, requieren la posición de un médico de salud ocupacional y/o enfermeras de forma presencial: centros de trabajo con 51 o 100 trabajadores requieren una enfermera por 18 horas semanales, centros de trabajo con 101 a 500 requieren de un médico y una enfermera brindando 18 horas cada uno, y centros de trabajo de más de 500 trabajadores requieren que el médico realice mínimo de 36 horas semanales y la enfermera 18 horas semanales. Todos ellos deberán acreditar entrenamiento en salud ocupacional. En esos casos, la consultora le provee a los clientes el recurso humano solicitado. A su vez, además de la elaboración de los distintos planes concernientes a la seguridad y salud del trabajador, Suma2 Consultores indica las evaluaciones de los exámenes de salud ocupacional que los deriva a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS).

Es oportuno resaltar que algunos clientes de la consultora son Adidas, Reebok, Ministerio del Interior, marcas conocidas de distintos rubros, etc. Por otro

lado, una vez se cierran las negociaciones se suscribe un contrato en el que se detallan los servicios que serán prestados y Suma2 Consultores percibe el pago por su desempeño emitiendo facturas. En relación con las fortalezas, la empresa posee una cantidad mínima de activos fijos que le produzcan depreciación. Además, su directora cuenta con gran reputación que deriva en recomendación de boca a boca. La debilidad es la delegación a terceros de algunas actividades que ameritan los clientes, como por ejemplo los exámenes médicos para los trabajadores de las empresas clientes, psicólogos, médicos especialistas, entre otros.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Suma2 consultores ha tercerizado sus necesidades de contaduría y finanzas. El encargado de la administración, junto con una contadora externa, organizan los documentos contables de la empresa, se encargan de las obligaciones tributarias, ingresos, egresos por concepto de planilla, AFP, otros gastos de teléfono, movilidades, equipos de protección personal por temas COVID-19 u otros como cascos, zapatos de seguridad, uniforme, etc.; y a partir de esa información se determinan pagos a la directora médico que actualmente no representa una cifra fija mensual. Así mismo, no tiene préstamos de instituciones financieras.

Como fortaleza en este tema, se observó que la empresa no tiene préstamos o deudas que puedan reducir sus ingresos, poner en riesgo su patrimonio o representar un costo financiero. La debilidad es que, al no disponer de un especialista en temas financieros, no se administra basándose en un análisis preciso ya que no están establecidos indicadores financieros.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Suma2 Consultores prescinde de un área de recursos humanos, por lo tanto, la empresa no dispone de procedimientos para la incorporación y selección de personal, ni manual de organización en el que se detallen las características de cada puesto de trabajo; tampoco programas de capacitación ni planes de evaluación. La directora es la encargada del contrato del personal, y junto con el administrador, entrevista a los postulantes, revisa los currículos, decide contrataciones y el salario a reconocer. El grupo de trabajo de Suma2 Consultores está conformado de la siguiente manera:

- 1 directora
- 2 médicos con estudios de medicina ocupacional
- 2 enfermeras
- 1 prevencionista
- 1 nutricionista
- 1 administrador

Con relación a los beneficios contractuales, Suma2 Consultores ofrece a sus colaboradores afiliación a planilla y goce de los beneficios legales vigentes; así como el pago de los sueldos. En cuanto al ambiente laboral, la empresa promueve las buenas relaciones interpersonales mediante un trato horizontal, comunicación permanente, celebraciones de cumpleaños, fiestas patrias, festividades de navidad y final de año, entre otros. Aunque están suspendidas por el tema de la pandemia.

Las fortalezas en este aspecto es la existencia de un buen clima laboral con comunicación abierta. En cuanto a las debilidades se tiene que la contratación y

evaluación se realiza mediante criterios subjetivos, la ausencia de programas de capacitación

de los colaboradores y poca cantidad de personal para un crecimiento sostenido.

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Suma2 Consultores usa herramientas tecnológicas que no permiten procesamiento de data contable ya que han tercerizado ese servicio. Estos procesos se realizan en una computadora personal que no dispone de dispositivos o procesos elaborados de seguridad, por lo que no tienen un plan para gestionar la información. Los colaboradores de la empresa se comunican generalmente por WhatsApp, llamada telefónica o correo electrónico, y de esa forma también se interacciona con los clientes tomando en cuenta las restricciones por la pandemia.

En otras palabras, la empresa no se favorece con un sistema integral de gestión para la base de datos de los trabajadores o similares, por lo que la información se procesa manualmente y por medio de formatos elaboradas en hojas de Excel. Esto no genera ninguna complicación para su manejo, motivado a la cantidad reducida de colaboradores. Por ello, la debilidad de la empresa es no disponer de procedimientos para gestionar de manera segura los documentos e información de Suma2 Consultores.

4.1.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

La consultora opera con un equipo asistencial que cuenta con entrenamiento en el área de la salud ocupacional, no obstante, no se fomenta la participación de

sus colaboradores en congresos, cursos, talleres relacionados con las herramientas informáticas actuales para un mejor desarrollo de su actividad laboral. Además, no participan en congresos donde presenten temas de investigación relacionadas con su profesión. En tal sentido, Suma2 Consultores presenta como debilidades: a) bajo nivel de capacitación de su personal para desenvolverse en entornos que ameriten el uso de herramientas digitales actuales, que puedan servirles para hacer más efectivo su desempeño laboral y b) un entorno que no fomenta la investigación y publicación de artículos científicos.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con base en el análisis interno efectuado, se desarrolla la MEFI que abarca la evaluación de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa Suma2 Consultores.

Tabla 1. *Matriz MEFI*

Factores internos	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Experiencia y reconocimiento técnico de la directora	0.10	4	0.40
2. Recomendación boca a boca de clientes	0.10	4	0.40
3. Flexibilidad para adaptar sus precios	0.08	3	0.24
4. Clientes con marcas líderes en diferentes industrias	0.08	3	0.24
5. Ausencia de costos financieros	0.04	3	0.12
6. Buen clima laboral	0.05	3	0.15
Subtotal	0.45	-	1.55
Debilidades		-	
1. Ausencia de un Plan Estratégico	0.10	1	0.10
2. Ausencia de estrategia comercial	0.08	1	0.08
3. Ausencia de reconocimiento de marca en el mercado	0.07	1	0.07
4. Tercerización de evaluaciones médicas ocupacionales	0.07	1	0.07
5. Ausencia de inficadores financieros	0.07	1	0.07
6. Ausencia de gestión de las personas	0.04	2	0.08
7. No hay un plan de contratación en base a la demanda	0.04	2	0.08

8. No trabaja con un sistema de información especializada para el rubro de salud ocupacional	0.04	2	0.08
9. No cuenta con un lugar físico para prestar servicios asistenciales	0.04	2	0.08
Subtotal	0.55	-	0.71
Total	1.00	-	2.26

Partiendo del análisis interno, se pueden emitir las siguientes conclusiones: la empresa posee fortalezas que debe utilizar para concretar su posición como empresa dedicada al sector de la salud ocupacional. El principal elemento de éxito es la experiencia y reputación de la fundadora-directora, cualidades reconocidas por sus clientes actuales, quienes comparten con clientes potenciales la satisfacción de recibir un óptimo servicio con una sólida asesoría técnica, aunado a un trato agradable y sencillo. A su vez, al ser la directora quien cotiza precios directamente con los clientes, hay flexibilidad para adaptar los precios. Además, su bolsa de clientes está conformada por organizaciones líderes en diferentes industrias, tales como Adidas, Reebok, Ministerio del Interior, entre otros.

Otra fortaleza importante es que, al no poseer deudas, puede acceder a créditos con cualquier entidad financiera, en caso de que se haga necesario. De igual manera, Suma2 Consultores se caracteriza por mantener comunicación horizontal y abierta con todos los colaboradores. Sin embargo, resaltan debilidades como el alto nivel de dependencia de la empresa hacia la directora que no ha volcado su experiencia y conocimiento en su marca, siendo ella quien atrae a los clientes debido a su trabajo de calidad. Ello no representa un plan de marketing estructurado, debido a que los clientes solicitan los servicios de Suma2 Consultores debido a la reputación de la fundadora. En tal sentido, no tiene una página web ni otra estrategia

de marketing lo que ha ocasionado que la marca no esté debidamente posicionada en el mercado. Además, no existe visión estratégica ni indicadores de gestión.

Otra considerable debilidad es que, al no ofrecer los servicios que posee una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS), debe acudir a empresas externas para poder cubrir las demandas de los clientes, relacionadas con exámenes médicos, especialistas en áreas de la salud, entre otros. Asimismo, la empresa no cuenta con un lugar físico donde funcionar ni de un especialista en el área financiera por lo que la administración no se fundamenta en análisis realizados a los indicadores financieros.

A su vez, se observan debilidades como el reclutamiento, contratación y evaluación implementando criterios subjetivos, con la ausencia de planes para tal fin. De igual manera, Suma2 Consultores carece de planes o programas de capacitación de sus trabajadores. Aunado a lo anteriormente señalado, la consultora no dispone de un sistema que gestione la información por lo que todo se lleva de manera manual en hojas de cálculo. Además, el personal no tiene la suficiente experiencia para desenvolverse en entornos informáticos a través del uso de herramientas digitales actuales para el desarrollo de sus tareas en un ambiente donde no se motiva ni impulsa a los colaboradores hacia la investigación e innovación.

Capítulo V: Intereses de Suma2 Consultores y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses organizacionales

Los intereses organizacionales de Suma2 Consultores se derivan de la misión, la visión, los valores y el código de ética definidos en el Capítulo II, así como de las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa y de las fortalezas y debilidades reconocidas en la evaluación interna. En conjunto, estos elementos orientan las decisiones estratégicas de crecimiento, desarrollo y competitividad, y establecen el marco de referencia para la formulación de objetivos y estrategias.

Suma2 Consultores tiene como misión brindar soluciones innovadoras y adaptadas a los requerimientos de cada cliente, agregando valor a sus operaciones y generando ambientes de trabajo seguros y saludables, fomentando la responsabilidad con los trabajadores y con el entorno. Asimismo, su visión a futuro es convertirse, al año 2031, en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) reconocida por la satisfacción brindada a sus clientes de salud ocupacional en la ciudad de Lima y por el cumplimiento de los requisitos legales de la normativa vigente en el Perú. Sobre esta base se configuran los principales intereses organizacionales.

En coherencia con lo anterior, los intereses organizacionales de Suma2 Consultores pueden sintetizarse en los siguientes ejes:

- Garantizar la continuidad y sostenibilidad económica de la empresa, a través de servicios de salud ocupacional de alta calidad que generen confianza y fidelidad en sus clientes.

- Proteger la salud y seguridad de los trabajadores de las empresas clientes, asegurando el cumplimiento de la normativa en seguridad y salud en el trabajo y promoviendo entornos laborales seguros y saludables.
- Lograr la transformación de Suma2 Consultores en una IPRESS, de modo que se puedan ofrecer servicios integrales de salud ocupacional sin depender de terceros y se consolide su posición en el mercado.
- Fortalecer una cultura organizacional basada en la integridad, el respeto, el liderazgo, el trabajo en equipo y la pasión, junto con el cumplimiento del código de ética que orienta la actuación profesional.
- Desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, fundamentadas en la transparencia, la confidencialidad de la información y la búsqueda permanente de la mejora continua.

Estos intereses constituyen la base sobre la cual se formula la Matriz de Intereses Organizacionales y se definen los objetivos a largo plazo que guiarán la actuación de Suma2 Consultores en la próxima década.

5.2 Potencial organizacional

El potencial organizacional de Suma2 Consultores está determinado por el conjunto de fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno, las cuales revelan tanto las capacidades existentes como los aspectos que deben ser mejorados para alcanzar la visión propuesta.

La exploración interna mostró que una de las principales fortalezas de Suma2 Consultores es la trayectoria, experiencia y reconocimiento profesional de la directora fundadora, quien imprime a la empresa un conjunto de rasgos positivos

que realzan la calidad del servicio. Sus clientes actuales valoran la solidez de la asesoría técnica y el trato cercano, y comparten esa experiencia con clientes potenciales, lo que genera un efecto favorable en la reputación de la empresa. Además, la consultora cuenta con una cartera de clientes integrada por organizaciones líderes de distintos sectores económicos, lo que evidencia confianza en el servicio y abre posibilidades para ampliar la red de contactos y referencias.

Otra fortaleza relevante es la flexibilidad para ajustar precios según las características de los clientes, dado que la directora general participa directamente en la cotización y negociación de los servicios. Asimismo, el hecho de no poseer deudas le permite acceder a créditos con diferentes entidades financieras cuando sea necesario, creando una base para financiar futuras inversiones. A ello se suma una comunicación horizontal y abierta entre los colaboradores, condición que favorece el trabajo en equipo y la coordinación de las actividades.

No obstante, también se identifican debilidades que condicionan el potencial organizacional y que deben atenderse mediante la implementación del plan estratégico. Entre ellas destaca la alta dependencia de la empresa respecto a la figura de la directora, ya que la captación de clientes y la fidelización se apoyan fundamentalmente en su prestigio personal y no en la marca Suma2 Consultores. La organización no cuenta con un plan de marketing estructurado, ni con una página web ni estrategias de posicionamiento digital, lo que limita su visibilidad en el mercado y dificulta el acceso a nuevos segmentos de clientes.

Adicionalmente, Suma2 Consultores no ofrece aún los servicios integrales de una IPRESS, por lo que debe recurrir a terceros para realizar exámenes médicos y otros procedimientos especializados, perdiendo capacidad de control y margen de

rentabilidad. La empresa tampoco dispone de una infraestructura física propia para su funcionamiento, ni de un especialista en el área financiera que apoye la toma de decisiones con base en indicadores y análisis económicos. A esto se suma la ausencia de políticas formales de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, así como la carencia de un sistema de información que permita gestionar de manera eficiente los datos operativos y clínicos, pues gran parte de la información se maneja manualmente en hojas de cálculo.

En síntesis, el potencial organizacional de Suma2 Consultores se apoya en fortalezas intangibles muy valiosas —como la experiencia, la reputación, la cartera de clientes y el compromiso del equipo— pero requiere ser complementado con inversiones en infraestructura, sistemas de información, gestión del talento humano y marketing estratégico. El plan estratégico propuesto busca precisamente transformar estas debilidades en oportunidades de crecimiento, de modo que el potencial de la empresa se materialice en capacidades organizacionales sostenibles en el tiempo.

5.3 Principios cardinales

Siguiendo el enfoque de planeamiento estratégico propuesto por D'Alessio (2013), los principios cardinales permiten distinguir las fortalezas y debilidades de una organización en relación con su entorno, así como orientar la forma en que equilibra los intereses de los diferentes actores con los que se vincula. En el caso de Suma2 Consultores, estos principios se encuentran estrechamente relacionados con su misión, su visión, sus valores y su código de ética.

En primer lugar, se reconoce la influencia de terceras partes en el desarrollo de la empresa. Suma2 Consultores se relaciona con múltiples actores: clientes corporativos, instituciones públicas, organismos reguladores del sector salud, proveedores de servicios médicos, entidades financieras y organizaciones internacionales que promueven la seguridad y salud en el trabajo. El cumplimiento de las normas nacionales y las recomendaciones de organismos como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) constituye un principio rector, pues asegura que las soluciones propuestas a los clientes se encuentren alineadas con estándares técnicos y éticos ampliamente aceptados.

Un segundo principio cardinal es el equilibrio de intereses entre los distintos grupos involucrados. Suma2 Consultores debe conciliar las expectativas de sus clientes —que buscan servicios eficientes y costo-efectivos— con la protección de la salud de los trabajadores, el respeto de la normativa vigente y la sostenibilidad económica de la propia empresa. Este equilibrio se logra mediante la transparencia en la información, la confidencialidad de los datos clínicos, la calidad técnica de las evaluaciones y la promoción de ambientes de trabajo seguros y saludables.

El tercer principio cardinal se vincula con la relación entre el pasado y el presente. La historia de Suma2 Consultores, marcada por la experiencia previa de su fundadora en sectores exigentes como la minería, ha permitido consolidar un estilo de trabajo riguroso y orientado al cumplimiento de altos estándares de seguridad y salud ocupacional. Ese legado se proyecta hacia el futuro mediante la aspiración de convertirse en una IPRESS reconocida en Lima, lo que implica sistematizar buenas prácticas, documentar procesos, fortalecer la cultura

organizacional y capitalizar el aprendizaje acumulado en los años de funcionamiento de la empresa.

Finalmente, un cuarto principio cardinal es la preservación de la competencia leal y la colaboración responsable con otras organizaciones del sector. Suma2 Consultores reconoce la existencia de competidores nacionales e internacionales que también brindan servicios de salud ocupacional, pero asume que el desarrollo del sector requiere tanto rivalidad constructiva como alianzas estratégicas. Por ello, la empresa procura diferenciarse a través de la calidad de su servicio y de la cercanía con sus clientes, sin dejar de observar las buenas prácticas que se derivan de la experiencia de otras instituciones de referencia.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) adapta al contexto de Suma2 Consultores la lógica utilizada en la Matriz de Intereses Nacionales, clasificando los principales intereses de la empresa según su intensidad y su relación con los diferentes grupos de interés. Esta matriz permite priorizar aquellos aspectos que resultan indispensables para la supervivencia de la organización, así como los que, siendo importantes, tienen un carácter complementario.

En cuanto a la intensidad, los intereses se pueden agrupar en:

- **Intereses de supervivencia**, cuya satisfacción es esencial para la continuidad de la empresa.
- **Intereses vitales**, que de no cumplirse generarían daños severos en su competitividad y reputación.

- **Intereses mayores,** cuya realización fortalece la posición de la organización, aunque su incumplimiento no compromete su existencia inmediata.
- **Intereses periféricos,** que contribuyen de forma complementaria al desarrollo de la empresa.

Con base en la misión, la visión, los valores y los resultados de las evaluaciones externa e interna, la MIO para Suma2 Consultores incluye, entre otros, los siguientes intereses:

- **Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la empresa:** interés de supervivencia, pues de él depende la continuidad de las operaciones y la posibilidad de cumplir los compromisos con trabajadores, proveedores y clientes.
- **Transformarse en una IPRESS con infraestructura propia y servicios integrales de salud ocupacional:** interés vital, ya que constituye el eje de la visión a 2031 y permitirá reducir la dependencia de terceros, incrementar la rentabilidad y ampliar la oferta de servicios.
- **Desarrollar un sistema de gestión de la calidad respaldado por la certificación ISO 9001:** interés vital, por su impacto en la competitividad, la confianza de los clientes y la estandarización de los procesos.
- **Fortalecer la gestión del talento humano mediante políticas de selección, capacitación y motivación:** interés mayor, orientado a consolidar un equipo competente y comprometido con los objetivos estratégicos.

- **Posicionarse como referencia en el mercado de Lima a través de estrategias de marketing y presencia digital:** interés mayor, que contribuye al crecimiento y a la captación de nuevos clientes.
- **Impulsar la innovación y el uso de tecnologías de información para la gestión de datos clínicos y administrativos:** interés mayor, que mejora la eficiencia operativa y la calidad del servicio.
- **Promover la responsabilidad social y el cuidado del medioambiente en la prestación de los servicios:** interés periférico, aunque coherente con el código de ética y los valores de la organización.

La Matriz de Intereses Organizacionales se presenta en una tabla donde se cruza cada interés con su nivel de intensidad y con los principales actores involucrados (clientes, trabajadores, Estado, proveedores, comunidad, entre otros). Esta matriz servirá como insumo para la formulación de los objetivos a largo plazo y para la selección de las estrategias que permitirán materializarlos.

Tabla 10

Matriz de intereses organizacionales de Suma2 Consultores

Interés organizacional	Descripción del interés	Intensidad*	Actores principales implicados	Relación con misión / visión
Sostenibilidad económica y financiera	Garantizar resultados económicos que permitan la continuidad de las operaciones, el cumplimiento de obligaciones y la reinversión en mejoras.	Supervivencia	Dirección general, profesional financiero, entidades financieras, clientes corporativos	Permite cumplir la misión de brindar servicios de calidad y sustenta la visión de consolidarse como IPRESS.
Transformación en IPRESS con infraestructura propia	Contar con la autorización sanitaria y con una sede física adecuada para prestar servicios integrales de salud ocupacional sin depender de terceros.	Vital	Dirección, personal médico y administrativo, MINSA, SUSALUD, clientes actuales y potenciales	Es el núcleo de la visión de Suma2 Consultores al 2031.
Sistema de gestión de la calidad (ISO 9001)	Implementar, certificar y mantener un sistema de gestión de la calidad que estandarice procesos y mejore la confiabilidad del servicio.	Vital	Dirección, todo el personal, clientes, organismo certificador	Refuerza la promesa de calidad expresada en la misión y el código de ética.
Gestión del talento humano	Desarrollar políticas de selección, inducción, capacitación y motivación que aseguren un equipo competente y comprometido.	Mayor	Dirección, colaboradores, área de recursos humanos (propia o tercerizada)	Contribuye a brindar soluciones integrales y cercanas a los clientes, coherente con la misión.
Posicionamiento y marketing estratégico	Lograr visibilidad y reconocimiento en el mercado de Lima mediante estrategias de marketing, presencia digital y gestión de marca.	Mayor	Dirección, área comercial, empresas clientes, aliados estratégicos	Facilita el logro de la visión de convertirse en IPRESS reconocida en la ciudad de Lima.
Innovación y tecnologías de información	Incorporar herramientas tecnológicas para la gestión de datos clínicos y administrativos, así como para la comunicación con los clientes.	Mayor	Dirección, personal administrativo y clínico, proveedores de TI	Favorece la eficiencia operativa y la calidad del servicio, en línea con la misión.
Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente	Integrar criterios de responsabilidad social y ambiental en la prestación de servicios y en la relación con la comunidad.	Periférico	Dirección, colaboradores, comunidad, autoridades locales	Complementa los valores y el código de ética de la organización.

Nota. La clasificación de los intereses según su intensidad (supervivencia, vital, mayor y periférico) adapta al contexto organizacional el enfoque de intereses nacionales propuesto por D'Alessio (2013).

5.5 Objetivos a Largo Plazo

El primordial empeño de Suma2 Consultores es convertirse en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) reconocida en la ciudad de Lima por la calidad de sus servicios de salud ocupacional y por el cumplimiento estricto de la normativa vigente. En este panorama, y teniendo en consideración la misión, la visión, los valores y los intereses organizacionales previamente definidos, se plantea que la empresa logre un conjunto de objetivos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo (OLP) en el horizonte de diez años.

En este sentido, los OLP para Suma2 Consultores son:

- **OLP1. En el 2026, contar con una capacidad técnica y operativa consolidada, sustentada en un sistema de gestión de recursos humanos, comercial y tecnológico que permita prestar un servicio óptimo a los clientes, alineado a las leyes vigentes y a la evidencia científica de la salud ocupacional peruana.** Este objetivo asegura que la organización disponga de procesos internos ordenados, personal capacitado y herramientas tecnológicas adecuadas, condiciones indispensables para cumplir su misión y prepararse para la transición hacia una IPRESS.
- **OLP2. En el 2028, contar con una infraestructura física propia y con la autorización sanitaria necesaria para operar como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS), reduciendo la dependencia de terceros en la prestación de servicios médicos y avanzando de manera concreta hacia la visión institucional.** De este modo, la empresa podrá integrar en una sola organización los servicios de asesoría y los servicios clínicos, fortaleciendo su propuesta de valor ante los clientes.

- **OLP3. En el 2030, obtener y mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en los procesos clave de Suma2 Consultores, con la finalidad de incrementar su competitividad, diferenciarse de los competidores y respaldar la promesa de calidad derivada de su misión y de su código de ética.** La certificación permitirá homogeneizar procedimientos, mejorar la trazabilidad de las actividades y generar confianza en los clientes actuales y potenciales.
- **OLP4. En el 2035, consolidarse y posicionarse en el mercado de la ciudad de Lima como una IPRESS de referencia en salud ocupacional, utilizando una estrategia integral de marketing y comunicación, incluyendo medios digitales y redes sociales, que permita atraer y fidelizar clientes de diversos sectores económicos, en coherencia con la visión propuesta.** Con ello se espera que Suma2 sea reconocida no solo por la calidad técnica de sus servicios, sino también por la cercanía y el acompañamiento permanente que brinda a las empresas a las que asesora.

En esta sección se han explicitado los objetivos a largo plazo que Suma2 Consultores aspira alcanzar en los próximos diez años. Dichos objetivos orientarán la trayectoria de la empresa y servirán como apoyo fundamental en la toma de decisiones estratégicas. Cada uno de ellos está alineado con la visión de convertirse en una IPRESS reconocida en Lima, con la misión de brindar soluciones integrales en salud ocupacional y con los intereses organizacionales identificados, permitiendo que Suma2 Consultores enfrente a sus competidores en un mercado de

alta demanda derivado, entre otros factores, de la coyuntura generada por la pandemia de COVID-19.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La finalidad de esta sección es determinar las estrategias apropiadas que posibiliten a Suma2 Consultora, el logro de la visión formulada en el Capítulo II. Para tal fin, se presentan seguidamente las matrices, detalladamente, que ayudarán en este proceso.

6.1 Matriz FODA

La estructura de la matriz FODA permite combinar cuatros factores: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Éstos, entretanto, permiten concentrar las estrategias de la forma siguiente:

- FO (fortalezas/oportunidades): fusiona las fortalezas de la compañía para valerse de las oportunidades externas del mercado
- DO (debilidades/oportunidades): su finalidad es rebasar las debilidades internas participando en áreas en las que son extensas y diversas las oportunidades.
- FA (fortalezas/amenazas): posibilitan el aprovechamiento de las fortalezas internas para contrarrestar o evadir las amenazas externas.
- DA (debilidades/amenazas): son técnicas defensivas dirigidas a reducir las debilidades internas y protegerse de las amenazas del medio.

Tabla 11.

Matriz FODA de Suma2 Consultores

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Experiencia y conocimiento técnico de la directora 2. El respaldo de la experiencia, capacidad y reconocimiento al trabajo de la directora 3. Flexibilidad para adaptar sus precios 4. Clientes reconocidos 5. Acceso a financiamiento 6. Buen clima laboral	1. Dependencia sin visión estratégica 2. Estrategia comercial única 3. No posicionamiento en el mercado 4. Dependencia de terceros 5. Deficiente administración financiera 6. No tiene planes de contratación 7. Poco personal para crecimiento sostenido 8. Inadecuada gestión de información 9. No cuenta con un lugar físico para funcionamiento
Oportunidades (O)	Estrategias FO (Explote)	Estrategias DO (Busque)
1. Demanda insatisfecha creciente nacional y privada 2. Incremento de la población en Lima, originando mayor población PEA 3. Oportunidad de desarrollar asociaciones con el Estado peruano para la prestación de servicios de medicina ocupacional en tiempos de pandemia 4. Ley de aseguramiento universal que obligará a todo empleador a afiliarse a empresas de salud ocupacional 5. Inversión del Estado en Ciencia y tecnología 6. Desarrollo de teleconsultas 7. Crecimiento del mercado del turismo en salud	1. Diversificar la oferta de precios por grupos de clientes (F3, F4, O4, O7) 2. Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otros (F1, F2, F4, F6, O1, O2, O3, O5, O6, O7) 3. Solicitar financiamiento para constituirse como IPRESS (F5, O3)	1. Implementación de un sistema de gestión integral (D1, D2, D4, D6, D8, O5, O6) 2. Incluir en el personal a un profesional que gestione los recursos físicos y financieros (D1, D5, O4, O1) 3. Implementar un plan de selección y capacitación del personal (D6, O2, O4) 4. Contratar nuevos especialistas en el área de salud ocupacional (D4, D7, O1, O7, O4, O2) 5. Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento (D9, O1, O2, O4, O7)
Amenazas (A)	Estrategias FA (Confronte)	Estrategias DA (Evite)
1. Cierre de empresas por la pandemia 2. Inestabilidad política del país 3. Marco regulatorio cambiante 4. Fuerte rivalidad entre competidores actuales 5. Ingreso de nuevos competidores producto de la pandemia	1. Establecer términos comerciales para un flujo de caja positivo en moneda nacional (F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5) 2. Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 para poder competir (F1, F2, A5, A4) 3. Desarrollar planes informativos sobre la importancia de	1. Implementar un sistema de publicidad y marketing (D2, D3, A4, A5) 2. Invertir en tecnología para mantener comunicación constante con los clientes durante la pandemia

6. Resistencia de los empleadores a la nueva normalidad	la salud ocupacional en tiempos de pandemia (A6, A7, F1,	
7. Inexistencia de la educación en salud ocupacional	F2, F6)	

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Las proyecciones financieras se elaboran en moneda nacional y consideran una expectativa de horizonte de cinco años. Para los gastos se asume una inflación anual de 3.0% y, para el mercado, un crecimiento anual de 4.5%. Las estimaciones se trabajan bajo un escenario moderado asociado a la transformación a IPRESS. El plan contempla financiar la inversión mediante un préstamo bancario por S/300,000, con una tasa anual de 10% y plazo de 5 años.

Para la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), se seleccionaron factores cuantificables y coherentes con el análisis interno y externo, procurando que la valoración refleje la realidad competitiva de Suma2 Consultores.

Tabla 12

Dimensión FF - Fortaleza Financiera - (MPEYEA)

Factor	Indicador / evidencia (tesis)	Puntaje
Margen operativo proyectado	Margen operativo 29.8% (escenario 2022).	6
ROE proyectado	ROE 18.3% (post-financiamiento).	4
VAN (Valor actual neto)	VAN positivo S/52,194.53.	5
TIR vs. COK	TIR 42.6% mayor que COK 15.76%.	6
Punto de equilibrio	P.E. $\approx$ S/49,325 mensuales, por debajo del ingreso proyectado mensual.	5
Flujo de caja	Flujo de caja con saldos crecientes; caja año 5 $\approx$ S/56,651.	4

Tabla 13*Dimensión VC - Ventaja Competitiva - (MPEYEA)*

Factor	Indicador / evidencia (tesis)	Puntaje
Posicionamiento de marca	En la MPC, Suma2 obtiene valoración 1 en posicionamiento de marca.	4
Diversificación de la oferta	En la MPC, Suma2 obtiene valoración 1 en diversificación de la oferta.	4
Infraestructura	En la MPC, Suma2 obtiene valoración 1 en infraestructura cómoda y moderna.	4
Tecnología	En la MPC, Suma2 obtiene valoración 1 en uso de tecnología de última generación.	4
Términos comerciales y precios	En la MPC, Suma2 obtiene valoración 4 en términos comerciales y precios.	1
Relación con clientes (empresas)	En la MPC, Suma2 obtiene valoración 4 en relación con los clientes.	1

Tabla 14*Dimensión FI - Fortaleza de la Industria - (MPEYEA)*

Factor	Indicador / evidencia (tesis)	Puntaje
Demanda del sector	Demanda creciente de evaluaciones ocupacionales a nivel nacional (pandemia).	4
Crecimiento del mercado laboral	Mayor PEA y población contratada que requiere evaluaciones ocupacionales.	5
Innovación y teleconsultas	Desarrollo de tecnología de teleconsultas para asegurar comunicación con pacientes.	5
Formalización del mercado	Crecimiento del mercado formal urbano.	4

Tabla 15*Dimensión EE - Estabilidad del Entorno - (MPEYEA)*

Factor	Indicador / evidencia (tesis)	Puntaje
Inestabilidad política	Inestabilidad política del país, con impacto en decisiones empresariales.	4

Marco regulatorio	Marco regulatorio podría cambiar exigencias de salud ocupacional de los empleadores.	3
Competencia	Presencia/ingreso de competidores que ofrecen consultoría en medicina ocupacional.	3
Contracción por pandemia	Cierre de empresas por la pandemia.	3

Tabla 16

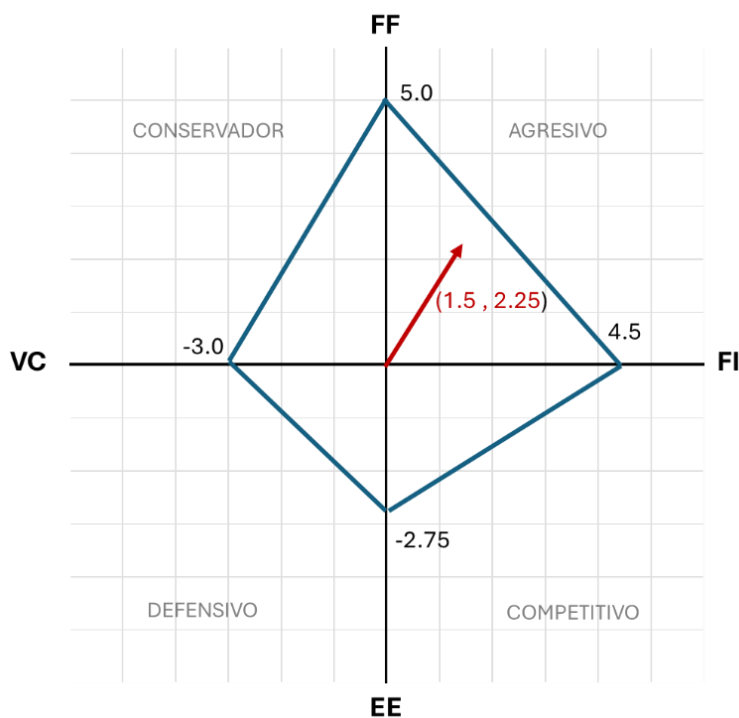
Resultados y vector estratégico - (MPEYEA)

Dimensión	Promedio	Efecto en el vector
FF	5.00	Aporta a Y: +5.00 (empuja hacia arriba)
VC	3.00	Aporta a X: -3.00 (empuja a la izquierda)
FI	4.50	Aporta a X: +4.50 (empuja a la derecha)
EE	3.25	Aporta a Y: -2.75 (empuja hacia abajo)

Nota. Coordenadas: $X = FI + VC = 4.5 + (-3.00) = 1.5$; $Y = FF + EE = 5.0 + (-2.75) = 2.25$.

Figura 9.

Diagrama de MPEYEA



Según la valoración obtenida, la dimensión de Fortaleza Financiera (FF) muestra un desempeño alto, sustentado en un margen operativo proyectado de 29.8%, un VAN positivo y una TIR de 42.6% superior al COK (15.76%), lo que refleja capacidad para sostener la inversión requerida y absorber el servicio de deuda. En el componente de Ventaja Competitiva (VC), se observa que Suma2 presenta desventajas asociadas al posicionamiento de marca, la diversificación de servicios, la infraestructura y el uso de tecnología, aspectos en los que los competidores directos presentan mayor desarrollo. No obstante, la empresa mantiene fortalezas en términos comerciales y relación con clientes, lo que amortigua la debilidad competitiva. Respecto a la Fortaleza de la Industria (FI), el sector muestra condiciones favorables por la demanda creciente de evaluaciones ocupacionales, el aumento de población contratada y el avance tecnológico en teleconsultas. Sin embargo, la Estabilidad del Entorno (EE) presenta presiones moderadas por la inestabilidad política, cambios regulatorios y el incremento de la competencia. La resultante del vector ubica a la empresa en el cuadrante agresivo, por lo que se recomienda priorizar estrategias de crecimiento e integración, de la mano con la transformación a IPRESS, fortalecimiento de marketing y consolidación de actividades operativas.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta que permite evaluar el portafolio de productos o servicios de una organización, combinando dos criterios fundamentales: la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de dicho mercado. De acuerdo con el enfoque de portafolio planteado

por D'Alessio (2013), esta matriz clasifica los productos en cuatro grupos: Estrella (alta participación en un mercado de alto crecimiento), Vaca lechera (alta participación en un mercado de bajo crecimiento), Interrogante (baja participación en un mercado de alto crecimiento) y Perro o Mascota (baja participación en un mercado de bajo crecimiento). Esta clasificación ayuda a decidir en qué servicios conviene invertir más, cuáles deben sostenerse y cuáles convendría replantear o incluso retirarlos gradualmente.

En el caso de Suma2 Consultores, la BCG se elaboró tomando como base la proyección de ventas por producto, en la que se identifican seis líneas de servicio codificadas como Producto 1, Producto 2, Producto 3, Producto 4, Producto 5 y Producto 6, sin mencionar sus nombres específicos por confidencialidad. A partir de los montos de ventas anuales proyectados, se observa que el Producto 5 y el Producto 1 concentran una parte importante de los ingresos, seguidos por el Producto 6 y el Producto 3, mientras que el Producto 2 y, sobre todo, el Producto 4, muestran volúmenes menores de venta. Asimismo, el mercado de salud ocupacional presenta una tasa de crecimiento proyectada de 4,5% anual, que, aunque moderada, representa un entorno dinámico para la empresa.

Sobre esta base, se ubicó cada producto en uno de los cuadrantes de la matriz, tal como se recoge en la Figura 10. El Producto 5 se considera una Estrella, por su alta participación relativa y su potencial de seguir creciendo; el Producto 1 y el Producto 3 se catalogan como Vacas lecheras, que generan flujos de efectivo estables y pueden financiar otros servicios; el Producto 6 y el Producto 2 se ubican

como Interrogantes, porque, si bien operan en un mercado en crecimiento, aún no alcanzan una participación consolidada; finalmente, el Producto 4 se clasifica como Perro (Mascota), dado su bajo aporte relativo a las ventas y su limitada capacidad para generar retornos significativos. Esta lectura ayuda a Suma2 Consultores a decidir dónde reforzar la inversión, qué mantener con eficiencia y qué servicios deberían revisarse con mayor detenimiento.

Figura 10.

Matriz Boston Consulting Group

Producto	Posición en la matriz BCG	Características principales	Orientación estratégica sugerida
Producto 5	Estrella	Alta participación relativa en las ventas del portafolio y presencia en un mercado en crecimiento.	Mantener y reforzar la inversión para consolidar el liderazgo y aprovechar el crecimiento del mercado.
Producto 1	Vaca lechera	Producto maduro, con elevada contribución a los ingresos y demanda relativamente estable.	Mantener, priorizar la eficiencia operativa y usar sus excedentes para financiar otros servicios.
Producto 3	Vaca lechera	Participación importante, con comportamiento similar al Producto 1 en términos de estabilidad.	Sostener el nivel de servicio, optimizar costos y aprovechar el flujo de caja que genera.
Producto 6	Interrogante	Ventas intermedias en un mercado en expansión, con espacio para ganar mayor participación.	Evaluar su potencial: invertir selectivamente para convertirlo en estrella o replantear la oferta si no crece.
Producto 2	Interrogante	Menor volumen de ventas, pero con posibilidades de desarrollo en nichos específicos.	Rediseñar y focalizar la propuesta de valor; decidir si se impulsa con más recursos o se mantiene como servicio complementario.
Producto 4	Perro (Mascota)	Menor contribución relativa al portafolio y baja capacidad de generación de flujo de efectivo.	Mantener solo si aporta sinergias con otros servicios; considerar su reducción o retiro gradual si no mejora su rentabilidad.

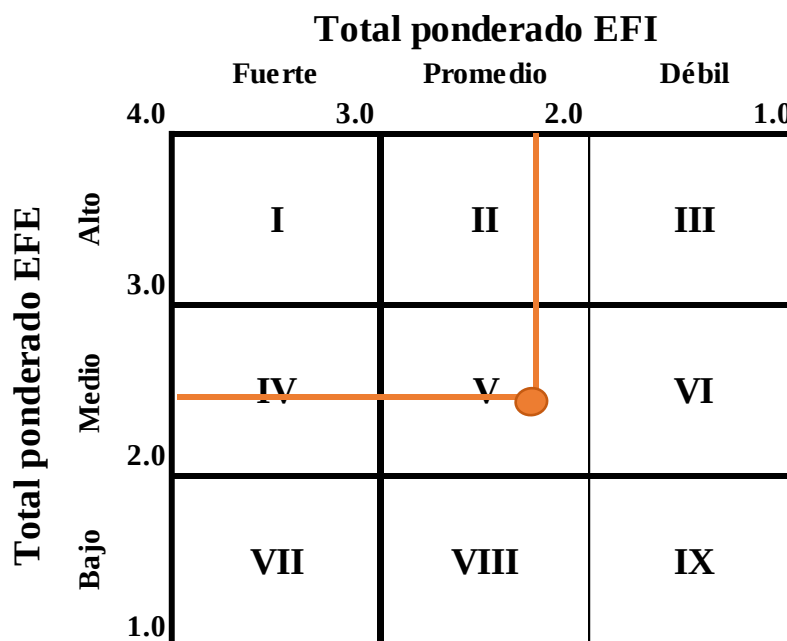
Nota. Elaboración propia

6.4 Matriz Interna y Externa (IE)

Esta matriz esquematiza a una empresa en un modelo de planeación estratégica, al ubicarla en alguno de los sectores que simbolizan las estrategias primordiales básicas que puede implementar, según lo arrojado de la evaluación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Su elaboración se basa en los índices conseguidos en la valoración de las matrices EFI (2,26) y EFE (2,55).

Figura 11.

Matriz IE de la empresa Suma2 Consultores



Según la MIE, se observa que los servicios que brinda la organización se ubican en el V cuadrante. Esto muestra que está en capacidad de crecer, de valerse de las oportunidades y generar crecimiento para reducir amenazas. En otras palabras, un desarrollo enfocado en crecer y saber elegir dentro de las opciones. Las características que le añaden valor a la organización son: (a) Desarrollar nuevos

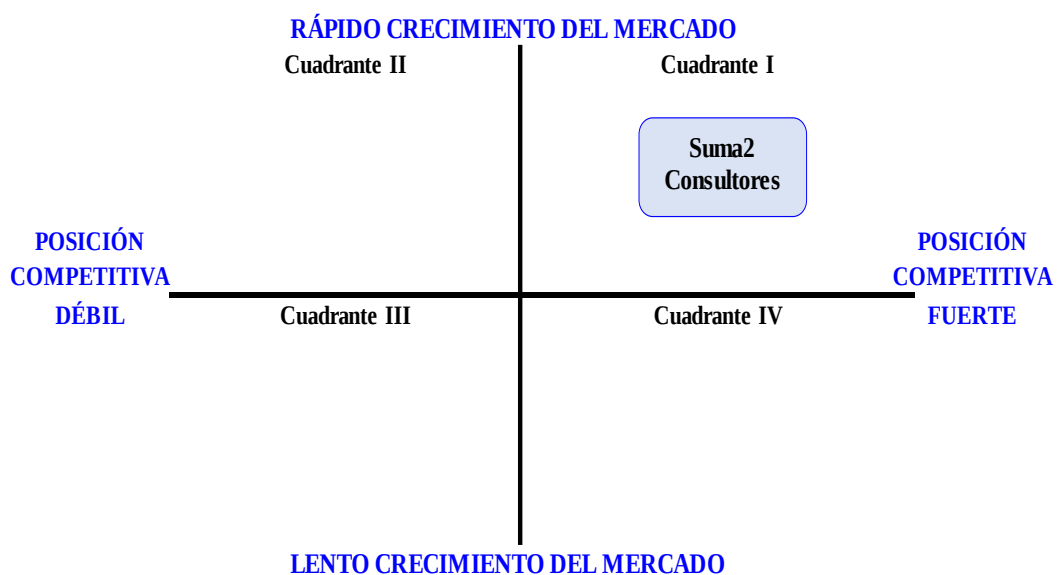
servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otros (b) Implementar un sistema de publicidad y marketing (c) Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento acorde al financiamiento obtenido (d) Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001 (e) Implementación de un sistema de gestión integral (f) Diversificar la oferta de precios por grupos de clientes

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Esta matriz, es un instrumento adicional que permite analizar las condiciones de la industria en términos de crecimiento ágil o pausado, competitividad o debilidad. Al tratarse de una matriz subjetiva, los investigadores tienen acceso a los criterios del cuadrante en el que se ubica la industria y las estrategias aplicadas. (D' Alessio, 2013).

Figura 12.

Matriz Gran Estrategia de Suma2 Consultores



En tal sentido, se pueden seguir las estrategias: Diversificar la oferta de precios por grupos de clientes. Implementar un sistema de publicidad y marketing. Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento de acuerdo al financiamiento obtenido. Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001. Implementación de un sistema de gestión integral. Incluir en el personal a un profesional que gestione los recursos físicos y financieros. Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otro. Poner en práctica un plan de selección y capacitación de personal. Solicitar financiamiento para constituirse como IPRESS al BBVA por un monto de S/300 000 a una tasa de 10% anual

6.6 Matriz de Decisión

En esta matriz se agrupan las estrategias formuladas y se mide la repetición de cada una en toda matriz anteriormente valorada. Seguidamente, se suman, las reiteraciones para cada caso y se conservan las que presentan mayor frecuencia de repetición.

Tabla 17

Matriz de Decisión Estratégica de Suma2

Origen	Estrategia específica	DOFA PEYEA IE GE Total				
FO1	Diferenciar precios de los servicios por segmentos de clientes	x	x	x	x	4
FO2	Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otros	x	x	x	x	4
FO3	Constituirse como IPRESS apalancado en un préstamo con el banco BBVA por un monto de S/300 000 a una tasa de 10% anual	x	x		x	3
DO1	Implementación de un sistema de gestión integral ERP	x	x	x	x	4
DO2	Incorporar un profesional para gestionar las finanzas	x	x		x	3
DO3	Implementar un plan de selección e inducción, de personal	x	x			2

Origen	Estrategia específica	DOFA	PEYEA	IE	GE	Total
DO4	Reclutamiento, selección y contratación de nuevos especialistas en el área de salud ocupacional	x	x			2
DO5	Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento	x	x	x	x	4
FA1	Establecer términos comerciales para un flujo de caja positivo en moneda nacional	x				1
FA2	Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 para poder competir	x	x	x	x	4
DA1	Implementar un sistema de captación de prospectos	x	x	x	x	4
DA2	Invertir en tecnología para mantener comunicación constante con los clientes durante la pandemia	x	x			2

La sumatoria indica que las estrategias de acuerdo a la prioridad fueron:

- **FO1.** Diferenciar precios de los servicios por segmento de clientes
- **FO2.** Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otros
- **DO1.** Implementación de un sistema de gestión integral
- **DO5.** Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento acorde al financiamiento obtenido
- **FA2.** Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001 para poder competir
- **DA1.** Implementar un sistema de captación de prospectos
- **FO3.** Constituirse como IPRESS apalancado en un préstamo con el banco BBVA por un monto de S/300 000 a una tasa de 10% anual
- **DO2.** Incluir en el personal a un profesional que gestione recursos físicos y financieros.
- **DO3.** Poner en práctica un plan de selección y capacitación de personal.
- **DA2.** Invertir en tecnología para mantener comunicación constante con los clientes durante la pandemia

- **DO4.** Reclutamiento, selección y contratación de nuevos especialistas en el área de salud ocupacional
- **FA1.** Establecer términos comerciales para un flujo de caja positivo en moneda nacional

En este sentido la estrategia DO1 y FA2, se solapan por lo que se considerará la estrategia FA2

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La CPE valora los elementos tanto internos como externos de éxito detallados en las EFE y EFI, el orden razonable de la matriz según los puntos obtenidos procede de la matriz FODA. En esta matriz se toman en cuenta las estrategias cuyo puntaje es superior a cinco para ser valoradas en las matrices de Rumelt y Ética. Las que tengan un puntaje menor a cinco, el estratega decida si tomarla o no (D'Alessio, 2013).

Tabla 18

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de Suma2

Factores clave	Peso	Estrategias																					
		FO1	Pond	FO2	Pond	FO3	Pond	DO2	Pond	DO3	Pond	DO4	Pond	DO5	Pond	FA1	Pond	FA2	Pond	DA1	Pond	DA2	Pond
Oportunidades																							
1. Demanda insatisfecha creciente nacional y privada	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45
2. Incremento de la población en Lima, originando mayor población PEA	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3. Oportunidad de desarrollar asociaciones con el Estado peruano para la prestación de servicios de medicina ocupacional en tiempos de pandemia	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
4. Ley de aseguramiento universal que obligará a todo empleador a afiliarse a empresas de salud ocupacional	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
5. Inversión del Estado en Ciencia y tecnología	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
6. Desarrollo de teleconsultas	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Amenazas																							
1. Cierre de empresas por la pandemia	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1
2. Inestabilidad política del país	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
3. Marco regulatorio cambiante	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05
4. Fuerte rivalidad entre competidores actuales	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
5. Ingreso de nuevos competidores producto de la pandemia	0.05	4	0.2	5	0.25	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
6. Resistencia de los empleadores a la nueva normalidad	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
7. Inexistencia de la educación en salud ocupacional	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Fortalezas																							
1. Experiencia y conocimiento técnico de la directora	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
2. El respaldo de la experiencia, capacidad y reconocimiento al trabajo de la directora	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
3. Flexibilidad para adaptar sus precios	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16
4. Clientes reconocidos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5. Acceso a financiamiento	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08
6. Buen clima laboral	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
Debilidades																							
1. Dependencia sin visión estratégica	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1
2. Estrategia comercial única	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08
3. No posicionamiento en el mercado	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
4. Dependencia de terceros	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14
5. Deficiente administración financiera	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07
6. No tiene planes de contratación	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
7. Poco personal para crecimiento sostenido	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
8. Inadecuada gestión de información	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16
9. No fomenta la investigación, conocimiento técnico	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
SUMA PONDERADA			5.99		6.93		6.52		6.27		6.27		6.47		5.91		3.67		5.9		6.2		4.43

Las estrategias que obtuvieron mayor puntaje fueron las siguientes:

- **FO2.** Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología (6.93)
- **FO3.** Constituirse como IPRESS apalancado en un préstamo con el banco BBVA por un monto de S/300 000 a una tasa de 10% anual (6.52)
- **DO4.** Reclutamiento, selección y contratación de nuevos especialistas en el área de salud ocupacional (6.47)
- **DO2.** Incorporar un profesional para gestionar las finanzas (6.27)
- **DO3.** Poner en práctica un plan de selección y capacitación de personal (6.27)
- **DA1.** Implementar un sistema de captación de prospectos (6.20)
- **FO1.** Diversificar la oferta de precios por grupos de clientes (5.99)
- **DO5.** Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento acorde al financiamiento obtenido (5.91)
- **FA2.** Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001 para poder competir (5.90)

Las estrategias que obtuvieron un puntaje inferior a los 5 puntos fueron las siguientes:

- **DA2.** Invertir en tecnología para mantener comunicación constante con los clientes durante la pandemia (4.43)
- **FA1.** Establecer términos comerciales para un flujo de caja positivo en moneda nacional (3.67)

6.8 Matriz de Rumelt

Esta matriz examina las estrategias retenidas después de realizada la valoración de la evaluación de la MCPE, según los siguientes criterios: (a) consistencia, no muestra objetivos o políticas contradictorias entre sí; (b) consonancia, representa una respuesta capaz de adecuarse al entorno exterior y a las variaciones críticas que en este se produzcan; (c) ventaja, fomenta el establecimiento y/o sostenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, no debe producir incremento en los costos de los recursos ni situaciones sin respuesta. (D'Alessio, 2013). Seguidamente, se muestran las estrategias definidas que han sido admitidas porque proporcionan el alcance de los OLP de Suma2. Las estrategias no retenidas en cualquiera de las matrices evaluadas se consideran de contingencia y se pueden utilizar si es necesario.

Tabla 19

Matriz de Rumelt de Suma2

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética

La Matriz Ética, verifica que las estrategias elegidas no quebranten las condiciones vinculadas con la justicia y los derechos (D'Alessio, 2013). Es fundamental que las estrategias propuestas se filtren a través de esta matriz para certificar el éxito. La evaluación arroja como conclusión que no se vislumbra una estrategia que viole los derechos, la justicia, el bienestar, o sea considerada injusta o desventajosa. Por tanto, se mantienen.

Tabla 20

Matriz de Ética de Suma 2

		FO2	FO3	DO4	DO2	DO3	DA1	FO1	DO5	FA2
Derechos	1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	2. Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	6. Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia	8. Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	9. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	10. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo	11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	12. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derecho: P=promueve; N = neutral y V= vida. Justicia: J= justo; N= neutro; e I = injusto.

Utilitarismo: E= excelente; N= neutro y P= perjudicial

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La estrategia final retenida se presenta luego de un proceso de filtrado a través de las diferentes matrices para lograr los OLP planteados en el V capítulo.

De igual manera, las estrategias no retenidas por las matrices de filtrado se consideran como una estrategia aleatoria. Puede usarse según sea necesario

Tabla 21

Estrategias retenidas y de contingencia

Estrategias retenidas
1. Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otros
2. Solicitar financiamiento para constituirse como IPRESS al BBVA por un monto de S/300 000 a una tasa de 10% anual
3. Reclutamiento, selección y contratación de nuevos especialistas en el área de salud ocupacional
4. Incorporar un profesional para gestionar las finanzas
5. Implementar un plan de selección e inducción, de personal
6. Implementar un sistema de publicidad y marketing
7. Diferenciar precios de los servicios por segmentos de clientes
8. Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento acorde al financiamiento obtenido
9. Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 para poder competir
Estrategias de contingencia
1. Invertir en tecnología para mantener comunicación constante con los clientes durante la pandemia
2. Establecer términos comerciales para un flujo de caja positivo en moneda nacional

6.11 Matriz de Estrategia Versus Objetivos a Largo Plazo

Según lo afirmado por D' Alessio (2013), los OLP se deben comparar con todas las estrategias que se han retenido con la finalidad confirmar el emparejamiento y aseverar su consecución. En la siguiente tabla se observa dicha relación.

Tabla 22

Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Estrategias	OLP1 (2026) Contar con capacidad técnica y operativa para prestar un servicio de calidad alineado a las políticas y principios de la salud ocupacional	OLP2 (2028) Contar con una infraestructura para el funcionamiento de la empresa	OLP3 (2030) Obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001	OLP4 (2035) Posicionarse en el mercado de la ciudad de Lima como IPRESS utilizando los medios digitales
1. Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otros	X	X	X	X
2. Solicitar financiamiento para constituirse como IPRESS	X	X	X	X
3. Contratar nuevos especialistas en el área de salud ocupacional	X	X	X	X
4. Incluir en el personal a un profesional que gestione recursos físicos y financieros	X	X	X	X
5. Implementar un plan de selección y capacitación del personal	X		X	X
6. Implementar un sistema de publicidad y marketing	X	X	X	X
7. Diversificar la oferta de precios por grupos de clientes	X		X	X
8. Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento	X	X	X	X
9. Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 para poder competir	X		X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

De acuerdo con el enfoque de planeamiento estratégico propuesto por D'Alessio (2013), la Matriz de Posibilidades de los Competidores permite anticipar los movimientos estratégicos más probables de los principales actores de la industria, a partir de sus fortalezas, debilidades y del comportamiento histórico observado en el mercado. En el caso de Suma2 Consultores, esta matriz se construyó tomando como base el análisis de las cinco fuerzas competitivas, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), en las que se identificó a Medsolutions, Clínica del Trabajador, Check Salud y otras IPRESS consolidadas en Lima como los competidores más relevantes en el sector de salud ocupacional.

Sobre la base de esta información, se definieron los movimientos estratégicos que, con mayor probabilidad, podrían realizar estos competidores en los próximos años: ampliar la diversificación de su oferta de servicios, reducir precios y flexibilizar términos comerciales, invertir en infraestructura física moderna, invertir en tecnología y telemedicina, desarrollar campañas intensivas de marketing digital, buscar certificaciones de calidad y establecer alianzas con grandes empresas o aseguradoras. La probabilidad de que cada competidor ejecute dichos movimientos se valoró cualitativamente como Alta (A), Media (M) o Baja (B).

Tabla 23

Matriz de posibilidades de los competidores de Suma2 Consultores

Posibles movimientos estratégicos	Medsolutions	Clínica del Trabajador	Check Salud	Otras IPRESS en Lima
1. Ampliar la diversificación de la oferta de servicios (nuevas evaluaciones, programas integrales de salud ocupacional)	A	A	M	A
2. Reducir precios y flexibilizar los términos comerciales para ganar participación de mercado	M	M	A	A
3. Invertir en infraestructura física moderna y ampliar el número de sedes	A	A	M	M
4. Invertir en tecnología de última generación y soluciones de telemedicina	A	M	M	M
5. Desarrollar campañas intensivas de publicidad y marketing digital	M	M	A	A
6. Buscar certificaciones de calidad (por ejemplo, ISO 9001 u otras acreditaciones del sector)	A	A	M	M
7. Establecer alianzas o convenios con grandes empresas, aseguradoras o entidades públicas	A	A	M	A

Nota. A = Alta probabilidad; M = Probabilidad media; B = Baja probabilidad. Adapta al contexto organizacional la propuesta metodológica de análisis de competidores sugerida por D'Alessio (2013).

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este apartado, se trazarán los objetivos a corto plazo (OCP) vinculados a los OLP puntualizados en la Sección V y acordes a la visión de la empresa. D'Alessio (2013), señala que la ejecución estratégica involucra convertir el planeamiento estratégico en actividades, y después éstas en resultados. Asimismo, menciona que esta ejecución demanda de cuatro factores claves que son: (a) OCP, (b) políticas de cada estrategia, (c) recursos asignados y (d) la estructura de la organización.

7.1 Objetivos a corto plazo

- **OLP1.** En el 2026, contar con una capacidad técnica y operativa para ofrecer un servicio de calidad a los clientes alineado a las políticas y principios de la salud ocupacional
 - OCP1.1. Contratar profesionales especialistas para el área financiera de la empresa
 - OCP1.2. Contratar y capacitar profesionales en el área de la salud para conformar un grupo especializado interdisciplinario con experiencia en salud ocupacional
- **OLP2.** En el 2028, contar con una infraestructura para el funcionamiento de la empresa
 - OCP2.1. Obtener una infraestructura adecuada que facilite un alto rendimiento del recurso humano y el apropiado progreso de las acciones conducentes a satisfacer las necesidades de los clientes.

- **OLP3.** En el 2030 lograr la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001
 - OCP3.1. Realizar un diagnóstico para saber cuál es el nivel de desempeño que tiene la empresa con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
 - OCP3.2. Establecer un sistema de gestión de la calidad en la empresa acorde a la norma ISO 9001
 - OCP3.3. Auditar el sistema ISO 9001 regularmente para confirmar que el sistema de calidad está instaurado apropiadamente
- **OLP4.** 2035, posicionarse en el mercado de la ciudad de Lima como IPRESS utilizando los medios digitales
 - OCP4.1. Implementar servicios adicionales de evaluaciones médicas, inmunización, psicología y fisioterapia.
 - OCP4.2. Desarrollar un plan de marketing para la captación de más clientes

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En concordancia con D'Alessio (2013), un recurso es un insumo que permite implementar las estrategias elegidas. Una asignación cuidadosa de recursos le permite ejecutar estrategias y definir planes a seguir, teniendo en cuenta las asignaciones basadas en OCP. La consignación de recursos para cada objetivo a corto plazo, será examinada acorde a lo propuesto por la empresa Suma2 en tres grupos de recursos: (a) intangibles, (b) tangibles y (c) humanos

Tabla 24

Recursos asignados a los OCP

Objetivos a corto plazo	Recursos
OCP1.1. Contratar profesionales especialistas para el área financiera de la empresa	Recursos financieros: Propios Recursos humanos: directora de Suma 2 Recurso tecnológico: Tecnología de la información y comunicación
OCP1.2. Contratar y capacitar profesionales en el área de la salud para conformar un grupo especializado interdisciplinario con experiencia en salud ocupacional	Recursos financieros: Propios Recursos humanos: directora de Suma 2 Recurso tecnológico: Tecnología de la información y comunicación
OCP2.1. Obtener una infraestructura adecuada que facilite un alto rendimiento del recurso humano y el apropiado progreso de las acciones conducentes a satisfacer las necesidades de los clientes	Recursos financieros: Privados Recursos humanos: directora de Suma 2 y el socio Recurso tecnológico: Tecnología de la información y comunicación
OCP3.1. Realizar un diagnóstico para saber cuál es el nivel de desempeño que tiene la empresa con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. OCP3.2. Establecer un sistema de gestión de la calidad en la empresa acorde a la norma ISO 9001. OCP3.3. Auditar el sistema ISO 9001 regularmente para confirmar que el sistema de calidad está instaurado apropiadamente	Recursos financieros: Propios Recursos humanos: Asesor externo Recurso tecnológico: Tecnología de la información y comunicación, Software
OCP4.1. Implementar servicios adicionales de evaluaciones médicas, inmunización, psicología y fisioterapia	Recursos financieros: Propios Recursos humanos: directora, administrador, especialista del área, asesor externo
OCP4.2. Desarrollar un plan de marketing para la captación de más clientes	Recurso tecnológico: Tecnología de la información y comunicación

Si bien la Tabla 24 identifica los recursos necesarios, para asegurar la ejecución se requiere precisar el presupuesto asociado a cada OCP. Por ello, a continuación se resume la inversión inicial y los gastos operativos vinculados.

Tabla 25

Presupuesto por OCP

OCP	Rubro presupuestal vinculado	Tipo	Monto (S/)	Año	Fuente
OCP2.1 Infraestructura adecuada	Infraestructura y equipamiento médico	Inversión	180,000	2025	Préstamo (privados)
DO1 / soporte a operación (TIC)	Software de gestión (ERP sanitario)	Inversión	40,000	2025	Préstamo (privados)
OCP4.1 Nuevos servicios	Capital de trabajo inicial	Inversión	50,000	2025	Préstamo (privados)
OCP4.2 Plan de marketing	Marketing y lanzamiento	Inversión	30,000	2025	Préstamo (privados)

OCP	Rubro presupuestal vinculado	Tipo	Monto (S/)	Año	Fuente
OCP1.1 + OCP1.2 + OCP3 (calidad)	Personal adicional (finanzas, calidad, especialistas)	Gasto operativo	180,000	2026	Propios (operación)
OCP2.1 Infraestructura (operación)	Costos operativos del local (servicios, mantenimiento)	Gasto operativo	60,000	2026	Propios (operación)
OCP4.2 Marketing (operación)	Marketing digital y publicidad	Gasto operativo	36,000	2026	Propios (operación)
OCP4.1 Nuevos servicios	Costos variables de nuevos servicios (insumos, subcontratación)	Gasto operativo	108,000	2026	Propios (operación)
Estrategia FO3 (financiamiento)	Servicio de deuda (cuota anual estimada)	Gasto operativo	79,139	2026	Propios (operación)

Nota. La inversión total para la transformación a IPRESS asciende a S/300,000, financiada mediante préstamo bancario; su distribución se muestra en los rubros de inversión. Los costos adicionales del 2026 ascienden a S/463,139.

7.3 Políticas de cada estrategia

Definen la función de los gerentes y la ejecución de cada estrategia. Además, contienen pautas prácticas, normas, métodos, y procedimientos para ayudar a lograr los objetivos. Asimismo, establecen límites para el buen funcionamiento de la empresa. (D' Alessio 2013),

Tabla 26

Políticas de cada estrategia

Estrategia	Política
E1. Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapias y psicología	P1. Adquirir la tecnología e implementos necesarios para poner en funcionamiento las áreas de servicio de evaluaciones médicas, fisioterapia y psicología. P2. Promover el compromiso de todo el personal en la consumación de los nuevos servicios de expansión. P3. Definir acuerdos de servicios con proveedores de insumos clínicos para la realización y procesamiento de exámenes y equipos de fisioterapia.
E2. Solicitar financiamiento para constituirse como IPRESS	P4. Estudiar los tipos de financiamiento disponibles para seleccionar el más adecuado para la empresa. P5. Solicitar crédito a la entidad financiera más conveniente para el emprendimiento.
E3. Contratar nuevos especialistas en el área de salud ocupacional	P6. Apertura del proceso de solicitud de personal médico en salud ocupacional, enfermeras, laboratoristas, psicólogos y fisioterapeutas con experiencia en salud ocupacional. P7. Comunicar adecuadamente la misión, visión y los valores que promueve Suma2 mediante charlas, actividades y murales internos.

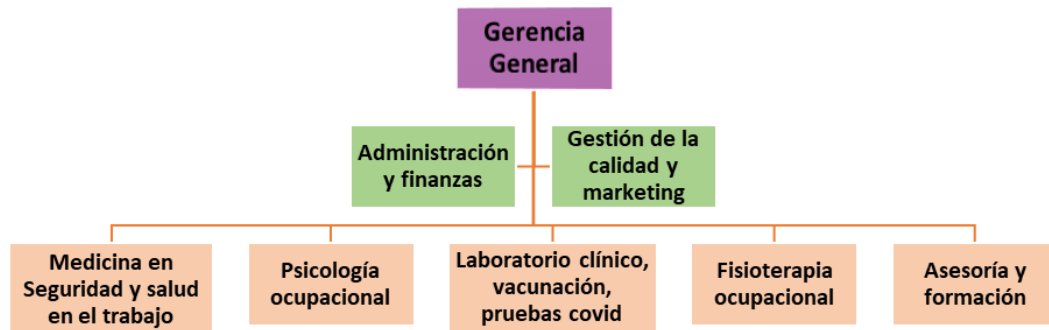
Estrategia	Política
E4. Incorporar un profesional para gestionar las finanzas	P8. Realizar el proceso de selección de un profesional en finanzas para mejorar la gestión contable, financiera y administrativa de la empresa.
E5. Implementar un plan de selección e inducción, de personal	P9. Diseñar los perfiles técnicos y determinar las funciones para cada puesto de la empresa. P10. Empezar un programa interno de referencias para el reclutamiento, selección y contratación del personal adecuado a los perfiles del cargo necesitado. P11. Diseñar un programa anual para la evaluación del desempeño. P12. Impulsar un entorno laboral inspirador para retener el personal talentoso.
E6. Implementar un sistema de publicidad y marketing	P13. Contratar un especialista
E7. Diversificar precios de los servicios por segmentos de clientes	P16. Realizar la segmentación de clientes de Suma2 tomando en cuenta las variables que prefieren, cuánto están dispuestos a pagar por el servicio y qué los motiva. P17. Mantener una interacción constante con los diferentes segmentos para dar respuestas a inquietudes y problemas. P. 18. Destinar recursos y estrategias alineadas a las características de cada segmento brindando un mayor potencial de retención y fidelización
E8. Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento	P19. Ubicar un lugar físico para el funcionamiento de Suma2 o un terreno para la construcción de la sede de la empresa acorde al financiamiento P20. Comprar o construir una infraestructura para el funcionamiento de la empresa de acorde al financiamiento
Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001 para poder competir	P21. Contratar un especialista en Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001 P22. Capacitar al personal en el sistema de gestión de calidad P23. Uso del software que respalde la consumación del sistema de gestión de calidad. P24. Hacer seguimiento constante para confirmar la interconexión de todas las áreas

7.4 Estructura de organizacional

De acuerdo con los planes de expansión y crecimiento de la empresa, se propone la siguiente estructura organizacional que tendría la empresa Suma2.

Figura 13.

Organigrama de Suma2



7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Suma2, para reducir el impacto ambiental y colaborar con la preservación del ambiente, aplicará políticas de procedimiento apropiado para los desechos producidos en el laboratorio. Asimismo, se formará y motivará al recurso humano en la aplicación de medidas para el ahorro de la energía eléctrica y el agua. En referencia a la responsabilidad social empresarial, se implementarán talleres sobre la prevención necesaria en la pandemia de manera gratuita y los protocolos de seguridad en los espacios públicos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para Suma2, el equipo de colaboradores es fundamental, por lo tanto, se elaborará una planificación para el debido protocolo de incorporación, selección y capacitación del Personal, con la finalidad de disponer de un talento humano conforme a los requerimientos condiciones y estrategias de la organización. A su vez, se realizará un sistema de estímulos y motivación a los trabajadores, para que desarrollen el sentido de pertenencia y puedan cumplir eficientemente con sus

funciones. Suma2 también diseñará un plan anual para evaluar el desempeño, con la finalidad de optimizar las habilidades y destrezas del trabajador para optimizar su servicio.

7.7 Gestión del cambio

De acuerdo con lo manifestado por D'Alessio (2013), el proceso de implementación de la estrategia producirá cambios estructurales y, a veces, incluso culturales, que requieren una planificación adecuada de los cambios. En este sentido, la empresa, debe lograr que todos los trabajadores se comprometan en la ejecución de las estrategias trazadas para poder dar el salto al cambio deseado de consultora a una institución prestadora de salud ocupacional. En tal propósito, todas las actividades a ejecutarse deben ser registradas y notificadas a los miembros de la empresa para que participen activamente.

Para ello, debe elaborarse un plan efectivo de comunicación para todo el nivel jerárquico de la empresa. A su vez, se debe llevar a cabo una estrategia lógica que obligue a las transformaciones necesarias, fomentando el interés por innovadoras experiencias en el trabajo (D'Alessio, 2013). Por tal motivo, se debe plantear estrategias de gestión del cambio, liderada por un grupo facultado, para implementarla a través de diferentes medios, entre los cuales se encuentra las tecnologías de la información y comunicación.

7.8 Cadena de valor propuesta

La cadena de valor propuesta para la empresa de salud ocupacional Suma2 Consultores se construye a partir de la descripción de sus servicios actuales, de la

forma cómo se organiza internamente y de las estrategias definidas para transformarse en una IPRESS reconocida por la satisfacción de sus clientes en la ciudad de Lima. De acuerdo con Porter (2017), la cadena de valor permite ordenar las actividades primarias y de apoyo que, de manera articulada, generan valor para el cliente y sustentan la ventaja competitiva; por ello, explicitarla en el caso de Suma2 ayuda a visualizar con mayor claridad dónde se crea valor hoy y en qué eslabones deben concentrarse los esfuerzos de mejora.

En el ámbito de las actividades primarias, Suma2 ya realiza procesos clave como el diseño y activación de sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), la vigilancia médica, la implementación y diseño de programas y protocolos de prevención de riesgos laborales, la capacitación a los trabajadores en temas de SST y, durante la pandemia, la elaboración e implementación de los Planes de Prevención, Vigilancia y Control de la COVID-19 en los ambientes laborales; todo ello apoyado en un modelo de control médico que combina la atención presencial pactada mensualmente con la atención virtual. Además, la empresa ha construido su cartera de clientes principalmente a través de referencias, sustentada en la experiencia y reputación de la médica ocupacional y en la relación de confianza establecida con empresas de distintos tamaños, comenzando recientemente a utilizar redes sociales como canal de comunicación, aunque todavía sin una búsqueda masiva de nuevos clientes.

En cuanto a las actividades de apoyo, la tesis muestra que Suma2 cuenta con un equipo humano especializado (directora, médicos, personal de enfermería/técnico, prevencionista, nutricionista y administrador), con un clima laboral positivo pero con procesos de selección subjetivos y sin programas

estructurados de capacitación ni de evaluación del desempeño. Asimismo, se describe una infraestructura organizacional todavía incipiente, en la que la mayor parte de las funciones administrativas, comerciales y de recursos humanos se concentran en la médica ocupacional y el gerente general, y donde los sistemas de información se basan en una computadora personal sin mecanismos formales de seguridad ni un sistema integral de gestión, apoyándose en herramientas básicas como hojas de Excel y canales de comunicación como WhatsApp, llamadas telefónicas y correo electrónico.

Sobre esta base, la cadena de valor propuesta articula las actividades actuales con las estrategias planteadas en el planeamiento estratégico: desarrollar nuevos servicios (evaluaciones médicas, fisioterapias, psicología, entre otros), solicitar financiamiento para constituirse como IPRESS, reclutar y contratar nuevos especialistas en salud ocupacional, incorporar un profesional de finanzas, implementar un plan de selección e inducción de personal, poner en marcha un sistema de publicidad y marketing, diferenciar precios por segmentos de clientes, construir o adquirir un lugar físico para el funcionamiento y obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. De esta manera, cada eslabón de la cadena de valor se refuerza y se orienta a consolidar a Suma2 como un aliado estratégico que acompaña a las empresas en la prevención de enfermedades y accidentes ocupacionales, contribuyendo al cumplimiento normativo y a la productividad de sus clientes.

Tabla 27

Cadena de valor propuesta para Suma2 Consultores

Tipo de actividad en la cadena de valor	Situación actual en Suma2	Enfoque propuesto en el plan estratégico
Logística interna / aprovisionamiento	No cuenta con local propio; la atención se realiza en las instalaciones de los clientes.	Contar con un lugar físico para el funcionamiento como IPRESS.
Operaciones del servicio de salud ocupacional	Brinda asesoría en SG-SST, vigilancia médica, programas y protocolos de prevención, capacitaciones y planes COVID-19.	Ampliar la oferta con nuevos servicios médicos (evaluaciones, fisioterapia, psicología, entre otros).
Logística externa / entrega de resultados	Entrega informes y recomendaciones para evitar accidentes, enfermedades ocupacionales y sanciones legales.	Estandarizar la entrega de resultados y vincularla a un sistema de gestión de calidad (ISO 9001).
Marketing y ventas	Captación de clientes principalmente por recomendación y contactos previos; uso incipiente de redes sociales.	Implementar un sistema de publicidad y marketing y diferenciar precios por segmentos de clientes.
Servicio postventa / relación de largo plazo	Se posiciona como aliado en prevención y cumplimiento normativo, acompañando a los clientes en sus procesos de SST.	Profundizar el acompañamiento permanente, reforzando la relación de largo plazo como IPRESS.
Infraestructura de la firma y finanzas	No existen áreas formales; la gestión recae en la médica ocupacional y el gerente, con apoyo de un administrador.	Incorporar un profesional de finanzas e implementar la certificación ISO 9001 para fortalecer la estructura.
Gestión del talento humano	Equipo multidisciplinario en planilla, pero con selección subjetiva y sin programas formales de capacitación.	Implementar procesos de reclutamiento, selección e inducción alineados al crecimiento como IPRESS.
Sistemas de información y tecnología	No cuenta con sistema informático integral; se trabaja con una computadora personal y hojas de cálculo.	Fortalecer los sistemas de información y el uso de herramientas digitales para gestionar datos y decisiones.

Nota. Elaboración propia.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La valoración estratégica de la empresa es vital para la realimentación permanente. D' Alessio (2013), resalta lo fundamental que es el poseer una valoración estratégica efectiva, en la cual retroalimentar es lo fundamental, por lo que debe ser apropiada y pertinente, apropiada ya que se debe saber estimar debidamente y pertinente, debido a que debe hacerse en el instante pertinente.

8.1 Perspectivas de control

Para poder realizar la valoración del avance de las estrategias realizadas en Suma2 y efectuar las correcciones necesarias, se trabajará con el tablero de control. Este instrumento admite dar una perspectiva completa, exhaustiva de la empresa, asimismo, proporciona la valoración de la estrategia por medida y comparándola, proporcionando una ejecución triunfante de la estrategia, ya que es posible verse hacia dónde se va y rehacer si se necesita (D' Alessio 2013).

Asimismo, este tablero le permiten transferir y comunicar su estrategia dentro de su empresa y en diferentes áreas de implementación quienes, finalmente, asumirán la responsabilidad directa del avance y la finalización de los objetivos según lo previsto (Kaplan y Norton, 2016). Distingue una serie de mediciones más generalizadas y completas para conectar a los clientes, los procesos internos, los trabajadores y el rendimiento del sistema para lograr el éxito a largo plazo. Este es un enfoque de control utilizado dentro de una organización que no solo tiene como objetivo los indicadores financieros, sino que se estará integralmente en la organización (Jaime et al., 2016).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta visión admite cuantificar qué tan capacitados y motivados se encuentran los trabajadores para laborar en la consecución de los objetivos. Para ello el personal debe estar capacitado, saber hacia dónde se dirige la empresa y que es lo que se espera de cada uno de ellos (Azula et al, 2014). Según lo planteado por Kaplan y Norton (2016), este punto de vista examina al recurso humano en cuanto a: (a) la satisfacción de los trabajadores, (b) la conservación de los trabajadores, (c) su rendimiento y (d) las potencialidades de los SI y los facilitadores.

8.1.2 Procesos

Este enfoque se centra en los procesos y en la forma debida de manejarse para alcanzar los objetivos que se trazan para los clientes. El enfoque interno estará dirigida a estudiar los procesos importantes para complacer al cliente, concentrándose en indicadores concernientes a: (a) servicio posventa; (b); régimen de innovaciones (c) medición de la calidad, de rendimiento y pérdidas; (d); fases de los períodos y (e) eficiencia operacional (D' Alessio, 2013).

8.1.3 Clientes

La finalidad última del planeamiento estratégico es conseguir la satisfacción completa de los clientes, cumpliendo con las expectativas del servicio prestado para abarcar sus necesidades concretas. Este enfoque tiene como finalidad evaluar lo siguiente: (a) los grados de conservación de clientes, (b) la participación de mercado, (c) la rentabilidad por usuario, y (d) la atracción de nuevos clientes.

resumiendo, favorece conocer la manera de percibir al cliente para lograr una visión (D' Alessio, 2013). Los índices relevantes para examinar son la penetración de Suma2 en el mercado, la atracción de nuevos clientes y la detención de los ya existentes.

8.1.4 Perspectiva financiera

En el marco de las estrategias retenidas, se considera la alternativa de solicitar un financiamiento bancario por S/300,000 a una tasa anual de 10%, con el propósito de respaldar la transformación de Suma2 Consultores hacia una IPRESS. No obstante, en el diagnóstico interno se reconoce que los costos de ventas no han sido calculados, situación que obliga a presentar un bloque mínimo de factibilidad financiera que sustente las decisiones clave del plan.

Por ello, a continuación se incorporan cuatro cuadros financieros básicos que permiten conectar lo estratégico con lo financiero: (i) estado de resultados proyectado, (ii) flujo de caja resumido, (iii) punto de equilibrio y (iv) capacidad de pago del préstamo mediante un indicador simple de cobertura. Estos cuadros se presentan con la información disponible en el documento financiero y se mantienen en coherencia con el Balanced Scorecard.

Estado de resultados

La proyección de ingresos del Año 2026 considera tres fuentes: servicios tradicionales de asesoría SST, nuevos servicios médicos corporativos y servicios de psicología/fisioterapia. En este contexto, el estado de resultados se presenta de

manera resumida para evidenciar el nivel de rentabilidad esperado y, al mismo tiempo, mostrar qué elementos aún requieren mayor desagregación.

Tabla 28

Estado de resultados de Suma2 Consultores

Concepto	2026
Ingresos por servicios tradicionales (SST)	S/960,000
Ingresos por nuevos servicios médicos	S/150,000
Ingresos por psicología y fisioterapia	S/120,000
Total ingresos	S/1,230,000
Costos variables de nuevos servicios (40%)	S/108,000
Costos fijos/operativos + deuda (personal, local, marketing, cuota)	S/355,139
Total costos adicionales	S/463,139
Otros costos de operación	S/400,000
Costos totales	S/863,139
Utilidad operativa proyectada	S/366,861
Margen operativo	29.8%

Flujo de caja proyectado

A fin de sustentar la decisión de inversión y su financiamiento, y extender el análisis al horizonte completo del plan estratégico, se presenta un flujo de caja proyectado a 10 años (Años 1–10: 2026–2035). El cuadro concentra los movimientos principales: desembolso de inversión e ingreso por préstamo en el Año 2025, y los flujos operativos anuales para el período 2026–2035, aplicando una tasa de crecimiento de ingresos de 4.5% anual (equivalente al crecimiento del mercado de salud ocupacional utilizado en la Matriz BCG) y una tasa de crecimiento de egresos de 3.0% anual, correspondiente a la inflación proyectada referenciada en el análisis PEYEA. Los costos variables por los servicios tradicionales son aproximadamente 36% y por los nuevos servicios 40% de los ingresos. La cuota anual del préstamo (S/79,139) se mantiene constante durante los

primeros cinco años (2026–2030) y se libera a partir de 2031, al completarse el plazo pactado.

Tabla 29

Flujo de caja proyectado (en soles)

Concepto	2005	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Flujo neto de inversión	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Préstamo Bancario	300,000	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Inversión en IPRESS	- 300,000	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ingresos operativos	–	1,230,000	1,285,350	1,343,191	1,403,634	1,466,798	1,532,804	1,601,780	1,673,860	1,749,184	1,827,897
Ingresos Servicios Tradicionales	–	960,000	1,003,200	1,048,344	1,095,519	1,144,818	1,196,335	1,250,170	1,306,427	1,365,217	1,426,651
Ingresos Nuevos Servicios	–	270,000	282,150	294,847	308,115	321,980	336,469	351,610	367,433	383,967	401,246
Egresos operativos totales	–	-863,139	-895,980	-930,119	-965,609	-1,002,505	-1,040,865	-1,080,748	-1,122,218	-1,165,338	-1,210,178
Costo Variable Serv. Trad.	–	-355,139	-371,120	-387,821	-405,273	-423,510	-442,568	-462,483	-483,295	-505,043	-527,770
Costo Variable Serv. Nuevo.	–	-108,000	-112,860	-117,939	-123,246	-128,792	-134,588	-140,644	-146,973	-153,587	-160,498
Otros Costos Operación (fijos)	–	-400,000	-412,000	-424,360	-437,091	-450,204	-463,710	-477,621	-491,950	-506,708	-521,909
Flujo neto antes de deuda	–	366,861	389,370	413,071	438,025	464,292	491,939	521,032	551,642	583,845	617,719
Cuota anual préstamo	–	- 79,139	-79,139	- 79,139	- 79,139	- 79,139	–	–	–	–	–
Flujo después de deuda	–	287,722	310,231	333,932	358,886	385,153	491,939	521,032	551,642	583,845	617,719
Flujo acumulado	–	287,722	597,953	931,885	1,290,771	1,675,925	2,167,863	2,688,895	3,240,537	3,824,383	4,442,102
Impuesto Renta	–	110,058	116,811	123,921	131,407	139,288	147,582	156,309	165,493	175,154	185,316
Flujo Post IR	–	177,664	481,142	807,964	1,159,364	1,536,637	2,020,282	2,532,585	3,075,045	3,649,229	4,256,786

Análisis del flujo de caja proyectado

Los resultados muestran una evolución financiera sólida y sostenida. El flujo neto después de deuda arranca en S/287,722 en 2026 y crece progresivamente hasta S/385,153 al cierre del período de amortización (2030). A partir de 2031, una vez cancelado íntegramente el préstamo, el flujo disponible salta a S/491,939 (reflejo de la liberación de la cuota anual de S/79,139) sin que ello implique ningún supuesto de crecimiento adicional. Al término del horizonte del plan, en 2035, el flujo neto acumulado supera los S/4.4 millones, confirmando la viabilidad financiera de la transformación hacia una IPRESS.

La brecha creciente entre ingresos y egresos a lo largo del período (consecuencia de que los ingresos crecen a 4.5% mientras los costos lo hacen a 3.0%) se traduce en una mejora gradual del margen operativo, de 29.8% en 2026 a aproximadamente 33.8% en 2035. Esta dinámica es coherente con la estrategia de liderazgo en costos identificada en el Capítulo IX y con los OLP planteados: consolidación de infraestructura propia (OLP2), certificación ISO 9001 (OLP3) y posicionamiento como IPRESS en Lima (OLP4). En suma, la proyección confirma que el plan es financieramente viable y que las estrategias retenidas pueden ejecutarse con el respaldo del financiamiento contemplado.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el umbral mínimo de ingresos que debe alcanzar Suma2 Consultores para cubrir sus costos fijos. Con base en los costos fijos totales y el margen de contribución promedio, se obtiene el punto de equilibrio anual y mensual.

Tabla 30*Punto de equilibrio*

Parámetro	Valor
Costos fijos totales (personal, operativos, marketing, deuda)	S/355,139
Margen de contribución promedio	60%
Punto de equilibrio en ingresos (anual)	S/591,898
Punto de equilibrio en ingresos (mensual)	S/49,325

Capacidad de pago del préstamo

Dado que el plan contempla un financiamiento por S/300,000, se presenta un indicador simple de cobertura del servicio de la deuda, tomando como referencia el resultado operativo anual reportado y la cuota anual estimada. Este indicador se utiliza como señal de holgura financiera para cumplir el compromiso de pago.

Tabla 31*Capacidad de pago del préstamo*

Elemento	Valor (Año 2022)
Resultado operativo anual reportado	S/366,861
Servicio de deuda anual (cuota estimada)	S/79,139
Cobertura del servicio de deuda (DSCR simple = Resultado/Deuda)	4.64 veces

Con un DSCR simple de 4.64 veces, el flujo anual estimado muestra capacidad suficiente para cubrir la cuota anual del préstamo. En términos prácticos, esto implica que el pago del financiamiento no debería presionar la operación en el escenario moderado, siempre que se cumplan las proyecciones de ingresos.

Finalmente, este bloque de factibilidad financiera mínima permite que la evaluación estratégica no se quede solo en el anuncio del financiamiento, sino que

muestre números verificables. Además, deja identificado qué información debe completarse con mayor detalle en el documento final (desagregación de costos base y ajuste del flujo de caja con partidas no monetarias).

8.2 Cuadro de Mando Integral

En concordancia con Kaplan y Norton (2016) y D'Alessio (2013), el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite evaluar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo mediante indicadores cuantificables y periódicos². Para el Año 1 del plan (2026), se operativizan los indicadores por perspectiva, indicando la fórmula de cálculo, la meta, la frecuencia de medición, la fuente de datos, el responsable de seguimiento y las iniciativas asociadas a las estrategias FO/DO/FA/DA y a los OCP definidos.

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado para Suma2

Perspectiva	Objetivo	KPI	Medición (fórmula / frecuencia / fuente)	Meta	Responsable	Iniciativa vinculada (Estrategia–OCP)
Financiera	Aumentar la rentabilidad y sostenibilidad económica	Margen operativo (%)	(Utilidad operativa / Ingresos)×100 • Mensual • Estado de resultados mensual	≥ 25%	Gerente Financiero	FA1/FO1: disciplina de términos comerciales y precios por segmento • (OCP de gestión financiera/seguimiento)
Financiera	Asegurar la viabilidad del plan de inversión hacia IPRESS	Punto de equilibrio mensual (S/)	Costos fijos mensuales / Margen contribución • Mensual • Análisis costos fijos vs variables	< S/50,000	Gerente Financiero	FO3 + DO5: financiamiento e infraestructura IPRESS • OCP2.1 (infraestructura)
Clientes	Incrementar la base de clientes y su satisfacción	NPS (Net Promoter Score)	%Promotores (9–10) – %Detractores (0–6) • Trimestral • Encuesta post-servicio (0–10)	≥ +30	Jefe de Marketing	DA1: sistema de captación de prospectos + mejora de experiencia • OCP4.2 (marketing)
Clientes	Incrementar la captación de clientes	Nuevos clientes captados (anual)	Conteo clientes nuevos con contrato • Mensual acumulado / Trimestral • CRM o registro de ventas	15	Jefe de Ventas	DA1 + FO2: marketing y ampliación de oferta de servicios • OCP4.2 + OCP4.1
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia y calidad del servicio	Tiempo promedio de atención (solicitud→informe)	Horas promedio del proceso • Mensual • Sistema de tickets / software de gestión	Reducir 20%	Jefe de Operaciones	DO1: implementación de sistema de gestión integral (ERP/tickets) • (OCP de sistemas/estandarización)
Procesos Internos	Digitalizar procesos críticos para operar como IPRESS	% de procesos digitalizados	(Procesos digitalizados / Procesos clave)×100 • Trimestral • Inventario de procesos y estado de digitalización	60%	Jefe de TI	DO1: ERP sanitario + digitalización de procesos • (OCP de sistemas/tecnología)

Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar el capital humano para el crecimiento	% de personal capacitado (anual)	(Colaboradores capacitados / Total colaboradores)×100 • Trimestral • Registro de asistencia a cursos/talleres	80%	Jefe de RR.HH.	DO3 + DO4: plan de selección/inducción y contratación de especialistas • OCP1.2
Aprendizaje y Crecimiento	Retener talento y reducir riesgos de rotación	Tasa de rotación de personal (%)	(Salidas del año / Promedio de personal)×100 • Mensual/Trimestral • Registros RR.HH. y entrevistas de salida	< 10%	Jefe de RR.HH.	DO3: inducción y gestión del cambio + programas de motivación • (OCP de RR.HH.)

Con el tablero operativizado, el seguimiento se ejecutará mediante revisiones mensuales en los indicadores financieros y de procesos, y revisiones trimestrales en indicadores de clientes y aprendizaje, reportando desviaciones y acciones correctivas según corresponda. De este modo, el CMI se convierte en un instrumento de control que articula los OCP, las estrategias retenidas y las iniciativas de implementación, asegurando coherencia entre lo planificado y la ejecución del plan estratégico.

Capítulo IX: Competitividad del Sector

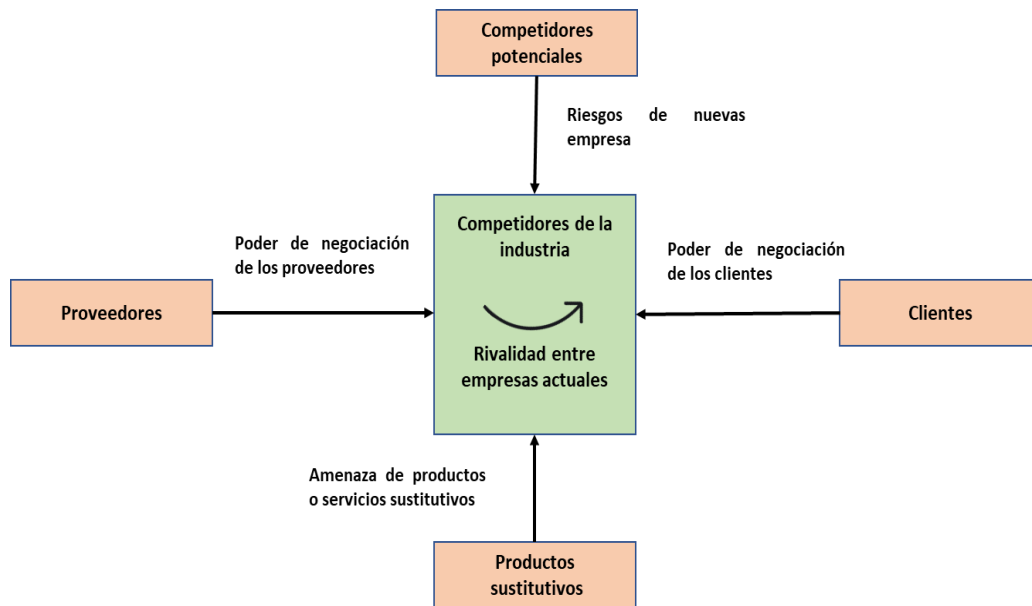
9.1 Análisis Competitivo del entorno

A fin de desarrollar este análisis, se partirá de los parámetros definidos por Porter (2017), que son:

- Análisis estructural de la industria: El primer factor importante para determinar la productividad de una empresa es lo interesante de la industria. Por esta razón, las estrategias competitivas surgen de una comprensión completa de las reglas competitivas que gobiernan esa atracción.
- Las fuerzas de los competidores:
 - a) El ingreso de más competencia,
 - b) la amenaza de productos sustitutos,
 - c) el poder para negociar de los clientes,
 - d) el poder para negociar de los proveedores, y
 - e) la pugna entre proveedores actuales

Figura 14.

Diamante de Porter



Nota. Tomado de Porter (2017)

- La posición en la industria. Un parámetro clave para un desempeño más justo a largo plazo es una ventaja de competitividad que se sostenible. Si bien una organización puede ostentar muchas ventajas y desventajas sobre sus competidores, tiene dos puntos fuertes para competir: bajo costo y diferenciación. Las dos categorías básicas, combinadas con las diversas actividades que una empresa está tratando de realizar, crean tres estrategias generales para lograr un desempeño por encima del promedio del sector: (a) líder en costos, (b) segmentación en los costos, y (c) segmentación de diferenciación (Jaime et al, 2016).

Figura 15.

Análisis competitivo de la empresa

		Coste más bajo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costes	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho (enfoque)	3A. Segmentación de costes	3B. Segmentación de diferenciación

Nota. Tomado de Porter (2017)

De este análisis competitivo de la organización, se desprende que este planeamiento estratégico para Suma2 estará fundamentado en el liderazgo en costes.

Uno de los sectores fundamentales para todas las naciones del mundo es el sector salud, pues influye directamente en el progreso económico, demográfico y social de los demás países. Según el análisis tridimensional, Perú está ubicado en un sitio estratégicamente beneficioso para el desarrollo del comercio exterior entre el Pacífico y los estados americanos. Por tal razón, ofrece proyectos de inversión extranjera para impulsar la creación de empleos para los peruanos. Dado que los trabajadores enfrentan riesgos y daños inherentes a la realización de sus actividades, es interés del estado ratificar su compromiso de proteger la vida. Tal como lo señala la OMS, impulsar la seguridad sanitaria es fundamental para la tranquilidad de las personas y, por ende, el progreso socioeconómico de las naciones.

En consecuencia, la salud ocupacional es una tarea prioritaria para las autoridades del Perú porque permitirá optimizar la calidad de vida de sus habitantes. Por tal razón, si bien existen numerosos intereses nacionales entre el país y las otras naciones con quien comparte intereses comunes, todos se encuentran enfocados en lograr el ingreso universal solidario de la salud para poder alcanzar el progreso social y económico del país. Aún más en la crisis actual, donde la COVID-19 ha evidenciado la relevancia de resguardar la salud del recurso humano en las áreas donde realizan su labor.

El principio general de proteger la existencia y la salud del recurso humano en todo tipo de actividad, que figura en la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo, continúa teniendo validez en esta crisis, pero también se ha transformado en la base fundamental de las respuestas políticas nacionales. Frente a la pandemia, los países integrantes de la OIT están adoptando medidas legislativas y políticas relacionadas con el mundo del trabajo para afrontar las dificultades sanitarias y de seguridad provocadas por estas circunstancias especiales.

Una de las medidas adoptadas es la implementación de providencias adecuadas para proteger a los trabajadores del riesgo de contraer esta enfermedad; es decir, empresas y empresarios, deben admitir sus obligaciones si se quiere contener la expansión del virus y, además, propiciar condiciones de trabajo seguras para mantener el sitio de trabajo libre de covid-19. Entre dichas medidas se recomendó el teletrabajo para conservar el distanciamiento social; lo que ha mantenido a Perú a la zaga de otras naciones de la región, pues es evidente el poco impulso que se aplica a las áreas de ciencia, tecnología e investigación, que ha ocasionado falta de infraestructura de telecomunicaciones y poco conocimiento de

herramientas digitales para el teletrabajo. Sin embargo, existen tareas que deben realizarse de manera presencial, por lo que se debe facilitar a los trabajadores, que realizan estas actividades, equipos de bioseguridad para evitar el contagio.

En este escenario, una organización que preste Servicios de Salud y Seguridad Laboral adquiere mayor relevancia, debido a las transformaciones primordiales y drásticas que se han tenido que poner marcha en el desarrollo de las funciones de los trabajadores que realizan labores presenciales, para poder resguardar su salud en los lugares donde desempeñan su labor. Todo ello implica que la empresa Suma2 Consultores deba asumir la responsabilidad de orientar a las empresas sobre la adopción de normas y pautas para la reorganización del trabajo.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

Entre las ventajas de la empresa Suma2, se encuentra: (a) El respaldo de la experiencia, capacidad y reconocimiento al trabajo de la directora (b) Flexibilidad para adaptar sus precios. (c) Clientes reconocidos como Adidas Group, Blending SAC, Isopetrol Lubricants del Perú, Synlab Perú, Revalora SAC, PEVOEX Contratistas, entre otros. (d) Acceso a financiamiento para consolidarse como IPRESS en salud ocupacional

9.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo a los datos generados por el censo ejecutado por el INEI (2018), en el 2017 la población total del país asciendía a 31 237 385 habitantes. En el periodo 2007-2017, hubo un incremento de 3 016 621 habitantes, evidenciando un

incremento promedio de 301 662 residentes al año. De acuerdo a las cifras publicadas por ese mismo organismo, en el año 2020 los ciudadanos que se sitúan en el rango de 15 a 34 años de edad constituyen casi el 30,43% de la totalidad poblacional, en contraste con el 12% que representa la población adulta mayor.

Esta población es considerada como población activa económicamente, por lo que se puede inferir que el capital humano en el Perú es un factor competitivo. Así mismo, son los sujetos de trabajo de la empresa Suma 2 Consultores dado que sus clientes emplean a la PEA, infiriendo que a mayor número de empresas con PEA, mayor necesidad de los servicios de SST.

Por otra parte, el Perú ascendió tres puestos en la Clasificación de Competitividad Mundial 2020 del IMD. Ahora está situado en la posición 52° de los 63 países participantes, escalando tres puestos con relación al año 2019 que se encontraba en el 55°. No obstante, la puntuación que obtuvo es más baja que la de 2019 que fue de 57,2 y en el 2020 alcanzó 54,9 puntos. Este Ranking evalúa las bases de competencia y desarrollo esenciales de cada país: Eficiencia del Gobierno, Desempeño Económico, Infraestructura y Eficiencia de Negocios, resultando con puntaje más bajo en el factor infraestructura al ubicarse en el puesto 60. Además, dentro de este factor resalta el bajo desempeño en la infraestructura científica y tecnológica (CETRUM PUCP, 2020).

A la par, se observa que el resultado más nocivo para el país lo representa el desempeño económico, pues retrocede 10 puestos en relación con el 2019, por lo que desciende, aproximadamente, siete puntos. Este resultado es consecuencia de los descensos significativos en los precios, la economía doméstica y la inversión extranjera. En cuanto al pilar Eficiencia del Gobierno escaló nueve posiciones

motivado a los progresos en legislación para las transacciones comerciales, las finanzas públicas y el marco social (CETRUM PUCP, 2020).

En cuanto a la Eficiencia en los Negocios, Perú asciende cinco puestos gracias a una favorable comprensión de adecuadas prácticas de gestión (CETRUM PUCP, 2020). Además, la privilegiada situación bioceánica, entre Pacífico y el Atlántico, le posibilita llevar a cabo intercambios comerciales provechosos y oportunos con países de Europa, ya que su conexión con el Atlántico a través del Río Amazonas, facilita la exportación de productos peruanos por vía naval hacia el viejo continente. Gracias a esto, Perú mantiene convenios comerciales muy importantes con mercados potenciales tanto de Estados Unidos como de la Europa. (Bustamante et al., 2017).

En relación con el sector salud, el capital humano es calificado, algunos profesionales estudiaron en otros países, pero, no realizan investigación científica, lo que se puede observar en la baja cantidad de publicaciones presentadas por las tres clínicas del país incluidas en el top 40 regional de las mejores clínicas/hospitales. No obstante, existe un área de especialización en la que Perú resalta y que se está transformando en punto de referencia para el sector; el Turismo en Salud. (Alosilla et al., 2012). El Perú ha tenido la oportunidad de llevarlo a cabo debido a la oferta a buenos precios y de calidad, de diversas especialidades médicas, como por ejemplo, odontología, medicina estética, medicina reproductiva, entre otros (Instituto Internacional de Turismo-Perú INTUR-Perú, 2020).

También destaca como importante atractivo turístico sanitario del país, la gran cantidad de fuentes termales repartidas en toda la circunscripción de Perú; según lo indicado por el Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (Ingemmet),

existen en la extensión territorial del país más de 500 de ellas, de las cuales 147 están formalizadas como recurso turístico. En 2018, Termatalia, reconocida feria internacional que promueve el sector turístico termal, indicó que el turismo sanitario produce alrededor de US\$120 millones anuales, monto que puede incrementar si el gobierno acuerda apoyar esta actividad con labores de preservación en las distintas zonas que pueden ser de total para los visitantes, tanto nacionales como extranjeros (INTUR-Perú, 2020).

En el ámbito de la salud ocupacional se identifican organizaciones que constituyen claros referentes de las ventajas competitivas que puede desarrollar el sector. La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), por ejemplo, demuestra cómo un enfoque preventivo integral, apoyado en una sólida infraestructura, en una red amplia de establecimientos y en equipos multidisciplinarios altamente especializados, permite ofrecer evaluaciones físicas y psicológicas alineadas al puesto de trabajo, así como servicios de psicología ocupacional y monitoreo permanente de los riesgos laborales. De manera similar, en Colombia, Intervenir Salud Ips Sas evidencia la importancia de articular el acompañamiento técnico y científico con el cumplimiento riguroso de la normativa en Seguridad y Salud en el Trabajo, combinando soporte continuo a las empresas, seguimiento de los determinantes de salud de los trabajadores y uso intensivo de herramientas de gestión que facilitan la toma de decisiones en las organizaciones.

En el contexto peruano, empresas como Medsolutions y la Clínica del Trabajador muestran que también es posible consolidar propuestas competitivas basadas en la integración de servicios médico-ocupacionales, sistemas de información especializados, infraestructura confortable, equipamiento adecuado y

una atención cercana al cliente. La incorporación de servicios como evaluaciones médico ocupacionales, programas de inmunización, seguimiento médico laboral, implementación de sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo, así como la existencia de equipos interdisciplinarios con experiencia en prevención de riesgos, configura un estándar de calidad que orienta el desarrollo del sector. Estas experiencias, tanto internacionales como locales, constituyen referentes que permiten visualizar las ventajas competitivas alcanzables en salud ocupacional y ofrecen a Suma2 Consultores insumos concretos para fortalecer su propuesta de valor y su posicionamiento en el mercado.

El crecimiento económico y la ampliación de la PEA analizados en el Capítulo III refuerzan la disponibilidad de capital humano y la demanda potencial de servicios de salud ocupacional.

Pese a las debilidades tecnológicas descritas en el Capítulo III, el sector salud ocupacional puede apalancar herramientas digitales para monitoreo y gestión de SST, lo que constituye un espacio de ventaja competitiva para empresas como Suma2.

9.2.2 Condiciones de la demanda

Según lo señalado por (Porter, 2017), una nación alcanza la preeminencia competitiva en áreas en las que la exigencia interna facilita a sus organizaciones una visión más nítida o adelantada de las crecientes demandas de los consumidores, obligando al mercado a una rápida innovación, de manera tal que alcancen ventajas competitivas más provechosas.

En Perú, la mayor infraestructura en salud se encuentra en Lima, pero ha a pesar de ello, es insuficiente para cubrir la demanda en este sector. Los peruanos están cada vez más informados y exigen un sistema de salud de calidad ante la incapacidad del Estado para satisfacer eficientemente los requerimientos de los ciudadanos en esta área (Alosilla et al., 2012). Toda esta situación se ha evidenciado con mayor énfasis durante la pandemia por COVID-19, pues quedaron al descubierto las grandes complicaciones estructurales que enfrenta el área de la salud del país, para atender a la población infectada. A principio del año 2020, los Indicadores de Brechas de infraestructura y Equipamiento sanitarios, fueron ratificados por el Ministerio de Salud (MINSA), los cuales indican que un 77.8 % de los puestos sanitarios, centros de salud, postas y centros médicos, es decir, los establecimientos de salud de primer nivel, tienen una capacidad inapropiada en infraestructura y equipamiento.

Apenas, dos años atrás la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), señaló que por cada 10 mil habitantes el Perú disponía de 12,8 médicos; una cantidad inferior al promedio adecuado determinado por este organismo, que es de 33 por cada diez mil personas. En este escenario, el colapso sanitario producto de la COVID-19 se ha transformado en una interesante circunstancia para que el gobierno peruano reflexione sobre proyectos, procedimientos, normas que se deben ejecutar en el sector público de salud para superar estas deficiencias estructurales. Por lo tanto, el consenso debe ir encaminado a comenzar, lo antes posible, la reforma del sector salud (Conexión ESAN, 2020).

Sin embargo, mientras permanece la coyuntura sanitaria, el Gobierno peruano ha establecido medidas de prevención en el trabajo, siguiendo las indicaciones del Minsa, para instituciones públicas y privadas donde exista población laboral que cumplen tareas que hacen necesaria su presencia en la empresa. En este sentido, exige que los empleadores deben elaborar y cumplir con un plan en el que estén tipificadas las pautas para el monitoreo, previsión y contención de la COVID-19 en el área laboral. El mismo debe estar a disposición de todos los involucrados en el hecho laboral: clientes, trabajadores y autoridades competentes de fiscalización.

9.2.3 Contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas

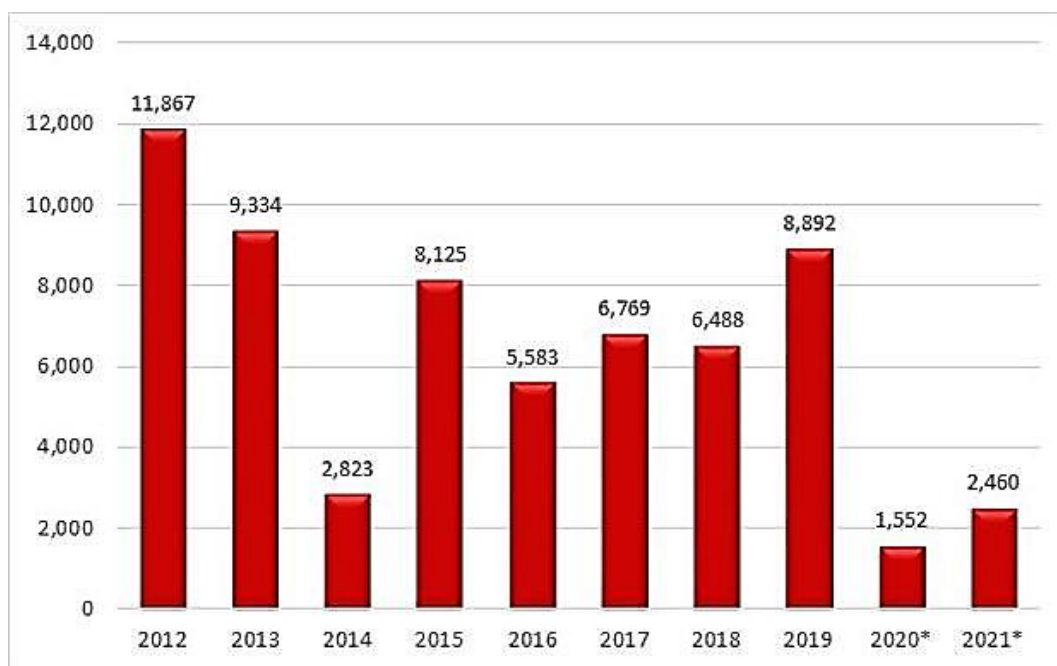
Para Porter (2017), resulta beneficioso que en un país exista un entorno de rivalidad interna, ya que esto obliga a las empresas a la innovación, a la optimización continua de sus fuentes de ventaja competitiva y las impulsa a introducirse en los mercados mundiales. En Perú, la inversión extranjera promueve el desarrollo industrial, sin embargo, las empresas nacionales deben ser protegidas por el Estado, debido a que, mayormente, no están en situación de competencia por igual, pues no están a la altura de las condiciones de las empresas extranjeras (Azula et al., 2014).

De acuerdo a lo indicado por la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), el 2020 no fue un año positivo para la economía de Perú, ya que fue impactado severamente con el descenso de 76% en la inversión extranjera directa (IED), el mayor decrecimiento entre los países de la región. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), para los próximos tres años el restablecimiento de los índices de ED se logrará a medida que se reactive la

inversión en los sectores minero y de infraestructura, primordialmente, así como una mejoría en el valor de las materias primas. Entonces, los movimientos de IED obtendrían un aproximado de 2.460 millones de dólares, logrando un incremento de 58,5%, comparados con los 1.552 millones de dólares obtenidos en el 2020 (Vega, 2021).

Figura 16.

La cima de IED en Perú se alcanzó en el 2012, cuando el caudal de inversión se acercó a los US\$12.000 millones.



Nota. Fuente: Vega, 2021 ¿Qué pasará con la inversión extranjera directa en el Perú en el 2021? El Comercio.

A su vez, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) se plantea la misión de desarrollar proyectos y actividades que impulsen la manufactura y su modelo de negocios en la industria peruana; a la vez que el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), tiene

entre sus objetivos la protección del consumidor, así como favorecer el buen funcionamiento de las actividades comerciales, a través de la implementación de actividades dirigidas a la previsión e inspección de prácticas negativas en la franca y honesta competencia. El sector empresarial nacional se ve fortalecido con organizaciones de esta índole, enfocadas en reducir las barreras burocráticas, el Antidumping, subsidios, entre otras y ofrecer apropiado escenario legal y ético para la contienda comercial. Gran parte del empresariado peruano se ve perjudicado por la centralización del país, competencia desleal, asuntos fiscales complicados y poco generalizados, inseguridad, contrabando y corrupción (Azula et al., 2014).

De acuerdo con INDECOPI, el tope de la lista de empresas con mayor cantidad de denuncias y reseñas efectuadas por los usuarios hasta el día 7 de junio de 2020, está conformado por reconocidas firmas comerciales del país, como son: Ripley S.A., Saga Falabella, Oechsle, Sodimac, Tiendas EFE y La Curacao, Tottus S.A., Metro y Wong, Plaza Vea, Linio Perú S.A. y Inkafarma-Mifarma. Además, durante la situación de emergencia promulgado en el Perú por la propagación del COVID-19, este organismo contabilizó más de seis mil casos y denuncias de clientes que efectuaron operaciones fallidas por internet (Type Noticias, 2020).

La oferta en salud, tal como se afirmó con anterioridad, es deficiente, ya que lo demandado es superior lo ofertado para solventarla. En este escenario, las IPRESS más relevantes están compitiendo, en brindar atención de primera línea y, por otra parte, en renovar sus equipos (Alosilla et al., 2012). En la actualidad, la escasa regulación que existe en este sector causa que sea sencillo entrar a competir, lo difícil es lograr el financiamiento, pues, resulta costoso implementar centros de

salud apropiados, atendidos por profesionales altamente capacitados y equipos de reciente tecnología (Castro et al., 2016).

En este sentido, se incrementaría la inversión extranjera y/o peruana en centros de salud, tecnología y en médicos. Por otro lado, las principales entidades sanitarias públicas son los centros hospitalarios gubernamentales o los denominados de Seguridad Social, como MINSA, ESSALUD, Hospitales de las Fuerzas Armadas, etc.; los cuales no pueden cubrir la demanda total del sector salud, motivo por el cual los peruanos que pueden costear sus gastos médicos se dirigen a los centros privados.

9.2.4 Sectores afines y auxiliares

Como lo señala Porter (2017), los segmentos de apoyo conciernen a la ausencia o presencia de sectores proveedores productivos a nivel internacional. La generación de *clusters* plantea que, para lograr soluciones efectivas en el aumento de la competitividad y la optimización de productos y servicios, es necesario ver las empresas como aliadas y no como competencia. Por ello, para que las empresas incrementen su productividad y sean más competitivas, es importante fomentar la interrelación entre las diversas empresas que están ubicadas geográficamente en una misma región o comparten una zona geográfica o comparten un modelo estratégico. (Briët et al., 2017).

En este sentido, el área educación es uno de los más concernientes directamente con la salud, pues es imprescindible disponer de una población potencialmente sana que pueda explotar la educación recibida, poder contar con peruanos instruidos capaces de la promoción del progreso de las empresas y, por lo

tanto, del desarrollo del país, de allí su significancia en salud. Por otro lado, se encuentra el sector industrial con la responsabilidad y compromiso de propiciar el bienestar y seguridad sanitarios de los trabajadores, conjuntamente con el de las familias (Azula et al., 2014). Los primordiales proveedores para el sector salud son los laboratorios farmacéuticos, droguerías, cadenas de farmacias, instituciones de servicios complementarios y empresas que realizan exámenes auxiliares.

Asimismo, las entidades en esta división son reglamentadas por la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), como ente del estado encargado del resguardo de los derechos sanitarios de los ciudadanos, el cual está adscrito al Ministerio de Salud. Sus acciones están orientadas a velar por los derechos sanitarios de cada peruano y proveerle una ubicación en el sistema sanitario nacional, sin interesar donde acuda a atenderse o la naturaleza de su aseguramiento. Este organismo está facultado para proceder con carácter regulatorio sobre las Instituciones Prestadoras de Salud (IPRESS) y sobre las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), de orden oficial, particular o mixtas del país (Superintendencia Nacional de Salud, 2020).

De acuerdo a la información presentada, se puede evidenciar que el área sanitaria es el eje principal, tanto para el estado de buena disposición de la población peruana como para el mejoramiento de la economía del país. En consecuencia, aspectos como el incremento de la población, la concentración demográfica en la ciudad capital, la demanda no satisfecha y las deficiencias en infraestructura son alarmas que reafirman la premura del mejoramiento del área. En otras palabras, no se dispone de una infraestructura idónea para atender las necesidades de usuarios

del sector público y privado. Esta situación ha sido expuesta crudamente por la enfermedad COVID-19.

No obstante, una vez terminada la pandemia, las posibilidades de inversión, la creación de nuevas empresas, la competitividad comercial entre las empresas, proveedores de calidad y un buen escenario político que ofrezca confianza a los inversionistas, que asegure el derecho a la inversión pueden generar oportunidades para desarrollarse como IPRESS, pues el Estado no puede continuar desatendiendo este sector. En relación con la salud ocupacional, el sector educativo es un elemento decisivo para su promoción, tanto en los empleadores como en los trabajadores; ya que, con la COVID-19, los padecimientos ocupacionales han tenido un repunte pues muchas empresas no le dan importancia a la salud ocupacional y no se adecúan las políticas laborales a la nueva realidad.

Acorde con los aspectos analizados en este apartado concerniente a la competitividad de la empresa, se puede concluir que el presente plan estratégico para Suma2 estará fundamentado, en el liderazgo en costes respaldado por el reconocimiento al trabajo, capacidad y experiencia de la directora, la flexibilidad para adecuar sus precios y a la cartera de clientes reconocidos. Además, esta empresa tiene acceso a financiamiento que le permitirá constituirse como una IPRESS

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

1. Este trabajo mejorará sustancialmente el escenario general de la organización, y el tipo de liderazgo de la dirección le permitirá tener un crecimiento absoluto desde 2026.
2. La visión esbozada para el futuro se hará realidad como institución humana porque dispone de un equipo de trabajadores que confían en el porvenir de la empresa, por lo que sus valores van a ser la base de esta transformación.
3. El macroentorno en el que se ubica Suma2 se aprecia propicio para los venideros años, tomando en consideración que Perú conservará la apertura de la política económica y la promoción de la inversión, asimismo, las perspectivas relacionadas con el crecimiento económico son buenas, a pesar de la pandemia. No obstante, la posibilidad de cambios en el ideario político y económico en el gobierno de turno, puede ocasionar conflictos que afecten el desarrollo normal de la economía peruana. La empresa responde bastante bien a las amenazas y las oportunidades que le ofrece el entorno actual; no obstante, al realizarse la comparación de Suma2 con otras organizaciones del sector, se observan elementos que debe reparar para consolidarse en un estado competitivo que le consolide el cambio de una consultora a una Institución prestadora de salud ocupacional y el posterior crecimiento.
4. El análisis interno permitió determinar las fortalezas de la empresa, las cuales se transformarán en el cimiento para la implementación de este planeamiento estratégico. Un aspecto importante de resaltar, es la buena

reputación de la directora como profesional en la salud ocupacional y la cartera de clientes de reconocida trayectoria. Estos aspectos, aunados a su potencial financiero, le ratificará la concreción de los objetivos a largo plazo. De la misma manera, el hecho de haber identificado las debilidades ha proporcionado las condiciones para que se establezcan estrategias para reducirlas y poder afrontar el contexto adversario.

5. Este procedimiento estratégico se ha desarrollado de forma minuciosa, sólida, rígida, lo que permitió el establecimiento de estrategias de largo, mediano y corto plazo, utilizando un conjunto de matrices como filtros para asegurar que se alcancen los OLP, conforme a las metas de la empresa. Desde que Suma2 fue creada su estrategia ha sido destacarse como una organización de bajos precios, sin arriesgar la calidad de sus servicios, lo que ha podido llevar a cabo debido a que puede disminuir los costos para adecuarse a los clientes.
6. La decisión estratégicamente tomada de certificarse en ISO 9001, es significativa para producir un óptimo servicio, lograr que los clientes tengan confianza en la empresa para enfrentar a los competidores. La calidad del servicio, la atención diligente a los clientes por los colaboradores causará que la empresa Suma2 sea distinguida como una institución prestadora de salud ocupacional líder de la región Lima.
7. Uno de los aspectos primordiales para alcanzar el éxito en salud ocupacional es la calidad y calidez de servicio y la diversificación de la oferta, Suma2.

10.2 Recomendaciones

1. Se sugiere que la organización implemente este planeamiento estratégico; de manera sólidamente comprometida debe desarrollar su contenido en todas las áreas de la empresa.
2. A la directora de Suma2, le corresponde ser la encargada de lograr que todos los trabajadores se comprometan a dar cumplimiento a las estrategias planeadas orientadas a posicionarse en el mercado como una institución prestadora de salud ocupacional en el año 2035, lo que confirmará la consecución de los OLP y de la visión de la empresa.
3. La empresa debe aprovechar las oportunidades del mercado, buscar establecer su estado competitivo y aplicar estrategias de inserción al mercado y desarrollar un servicio integral de salud ocupacional para su constitución como Institución prestadora de salud en ese ámbito.
4. Suma2, tiene que esforzarse para fortalecer y posicionar su marca mediante la implementación de un servicio de calidad aprovechando la buena reputación de la directora como y la cartera de clientes reconocidos. Para poder cumplir con lo señalado, se recomienda elaborar un cronograma de actividades a partir del año 2026.
5. La principal estrategia que la empresa debe realizar a largo plazo es la de costos, la cual, se fundamenta en mantenerse competitivo mediante ventajas sobre los competidores en materia de costos.
6. La directora debe elaborar un cronograma de talleres de capacitación a todos los trabajadores de la empresa para implementar la certificación ISO 9001, conducente a ofrecer servicios de calidad.

7. El recurso humano es el soporte sobre el que se implementará este planeamiento estratégico, por eso es imprescindible que se mantenga motivado y centrado en la perspectiva futurista que se ha proyectado la organización. Por lo tanto, la empresa, tiene que desarrollar planeamientos de recursos humanos dirigidos a la incorporación, capacitación y conservación de profesionales clave de las diversas áreas de salud ocupacional.

10.3 Futuro de la organización

La empresa Suma 2, cuenta con óptimas oportunidades, basadas en las estimaciones de crecimiento de la población de trabajadores y a las normativas del Estado en materia de salud ocupacional, que exigen a las entidades de trabajo que implementen este servicio en beneficio de los colaboradores. Asimismo, se espera que, en esta *nueva normalidad*, el gobierno peruano sea más riguroso en las exigencias del cumplimiento de estas normativas y dictamine otra serie de regulaciones al respecto. Todo lo referido permitirá que la empresa pueda cumplir con los objetivos proyectados.

La visión futurista que se ha planteado es de grandes dimensiones, pero a la vez factible, pues cuenta con una cartera de clientes sólida, y acceso al financiamiento privado que le posibilita disponer de un crédito financiero que cubra las pretensiones concernientes a la compra o construcción de una infraestructura para el funcionamiento de la institución prestadora de salud ocupacional. La gran experiencia de la directora y su buena reputación como profesional, sumado al respaldo del personal que la compone, hará posible que se consolide su marca y se posicione en el mercado con éxito.

Para el año 2035, Suma2, logrará posicionarse en el mercado de la ciudad de Lima como una Institución prestadora de salud ocupacional. En tal sentido tendrá capacidad técnica y operativa para ofrecer un servicio de calidad a los clientes por lo que contará con una infraestructura para su funcionamiento y un sistema de gestión de calidad ISO9001. Para la captación de nuevos clientes desarrollará un plan de marketing que contempla en uso de los medios digitales, como su propia página web, cuenta de Facebook y twitter. A su vez, la cultura empresarial está definida por los valores por lo que posee un alto compromiso con el recurso humano; esto será fundamental para enfrentar el futuro prometedor.

La empresa Suma2 tendrá un futuro brillante en los segmentos que buscan un servicio de calidad a bajos precios. En consecuencia, será una IPRESS consolidada y posicionada en calidad de servicios con precios competitivos a nivel nacional, generando empleos en el sector de salud ocupacional, por lo que los trabajadores de la organización serán los más satisfechos en el área.

VISION: En el año 2031 Suma2 Consultores será una Institución Prestadora de Servicios de Salud (PRESS) reconocida por la satisfacción brindada a sus clientes de salud ocupacional en la ciudad de Lima, atendiendo clientes de diversos sectores económicos y cumplimiento con los requisitos legales de la normativa vigente en el Perú.						
OBJETIVOS A LARGO PLAZO						
	OLP1. En el 2024, Contar con una capacidad técnica y operativa para prestar un servicio de calidad a los clientes alineado a las políticas y principios de la salud ocupacional	OLP2. En el 2026, contar con una infraestructura para el funcionamiento de la empresa	OLP3. En el 2028 Obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001	OLP4. 2031, Posicionarse en el mercado de la ciudad de Lima como Ipress utilizando los medios digitales		
ESTRATEGIAS					POLÍTICAS	
1. Desarrollar nuevos servicios para evaluaciones médicas, fisioterapia, psicología, entre otros	X	X	X	X	P1. Adquirir la tecnología e implementos necesarios para poner en funcionamiento las áreas de servicio de evaluaciones médicas, fisioterapia y psicología. P2. Promover el compromiso de todo el personal en la consumación de los nuevos servicios de expansión P3. Definir acuerdos de servicios con proveedores de insumos clínicos para la realización y procesamiento de exámenes y equipos de fisioterapia.	VALORES - Integridad: Brindar atención honesta y transparente para desarrollar la fidelidad de los clientes y de los trabajadores de dichas empresas. - Respeto: Garantizar la igualdad de trato a todos los trabajadores de la empresa atendiéndolos en la posición y puesto que este ejerza en dicha compañía. - Liderazgo: Ejercer una labor proactiva en los campos de salud y seguridad ocupacional, brindando herramientas efectivas para proteger la salud laboral y las buenas prácticas de las empresas. - Trabajo en equipo: Demostrar apertura a las ideas provenientes de todos los profesionales que trabajan en SUMA2 Consultores y desarrollar actividades que permitan mejorar los procesos que esta brinda. - Pasión: Hacer que las cosas sucedan trabajando de la mano con cada cliente, con compromiso y responsabilidad.
2. Solicitar financiamiento para constituirse como Ipress al BBVA por un monto de S/300 000 a una tasa de 10% anual	X	X	X	X	P4. Estudiar los tipos de financiamiento disponibles para seleccionar el más adecuado para la empresa. P5. Solicitar crédito a la entidad financiera BBVA por S/300000 al 10% anual	
3. Reclutamiento, selección y contratación de nuevos especialistas en el área de salud ocupacional	X	X	X	X	P6. Apertura del proceso de solicitud de personal médico en salud ocupacional, enfermeras, laboratoristas, psicólogos y fisioterapeutas con experiencia en salud ocupacional. P7. Comunicar adecuadamente la misión, visión y los valores que promueve Suma2 mediante charlas, actividades y murales internos	
4. Incorporar un profesional para gestionar las finanzas	X	X	X	X	P8. Realizar el proceso de selección de un profesional en finanzas para mejorar la gestión contable, financiera y administrativa de la empresa.	
5. Implementar un plan de selección e inducción, de personal	X		X	X	P9. Diseñar los perfiles y determinar las funciones para cada puesto de la empresa. P10. Empezar un programa interno de referencias para el reclutamiento, selección y contratación del personal adecuado a los perfiles del cargo necesitado. P11. Diseñar un programa anual para la evaluación del desempeño. P12. Impulsar un entorno laboral inspirador para retener el personal talentoso.	
6. Implementar un sistema de publicidad y marketing	X	X	X	X	P13. Contratar un especialista en publicidad y marketing. P14. Diseñar una página web de la empresa. P15. Realizar promociones para la captación de clientes mediante las redes sociales y monitorearlas permanentemente.	Código de Ética. - Trabajo con los mayores estándares de calidad posible para asegurar la salud ocupacional del personal de la empresa contratante. - Transparencia en la información recabada en los estudios realizados en la empresa. - Integración con la comunidad científica y cuidado en cambios en la normatividad. - Protección y confidencialidad sobre la información que se obtenga como resultado de la valoración realizada a las empresas que soliciten los servicios de Suma2 Consultores
7. Diferenciar precios de los servicios por segmentos de clientes	X		X	X	P16. Realizar la segmentación de clientes de Suma2 tomando en cuenta las variables que prefieren, cuánto están dispuestos a pagar por el servicio y qué los motiva. P17. Mantener una interacción constante con los diferentes segmentos para dar respuestas a inquietudes y problemas. P18. Destinar recursos y estrategias alineadas a las características de cada segmento brindando un mayor potencial de retención y fidelización	
8. Construir o adquirir un lugar físico para su funcionamiento acorde al financiamiento obtenido	X	X	X	X	P19. Ubicar un lugar físico para el funcionamiento de Suma2 o un terreno para la construcción de la sede de la empresa acorde al financiamiento. P20. Comprar o construir una infraestructura para el funcionamiento de la empresa de acuerdo al financiamiento	- Consideración del impacto al medioambiente en cada proceso llevado a cabo por Suma2 Consultores considerando las mejores prácticas del sector
9. Implementar la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001 para poder competir	X		X	X	P21. Contratar un especialista en Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001. P22. Capacitar al personal en el sistema de gestión de calidad. P23. Usar el software que respalde la consumación del sistema de gestión de calidad. P24. Hacer seguimiento constante para confirmar la interconexión de todas las áreas	
	OCP1.1. Contratar profesionales especialistas para el área financiera de la empresa	OCP2.1. Obtener una infraestructura adecuada que facilite un alto rendimiento del recurso humano y el apropiado progreso de las acciones conducentes a satisfacer las necesidades de los clientes.	OCP3.1. Realizar un diagnóstico para saber cuál es el nivel de desempeño que tiene la empresa con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	OCP4.1. Implementar servicios adicionales de evaluaciones médicas, inmunización, psicología y fisioterapia.		
	OCP1.2. Contratar y capacitar profesionales en el área de la salud para conformar un grupo especializado interdisciplinario con experiencia en salud		OCP3.2. Establecer un sistema de gestión de la calidad en la empresa acorde a la norma ISO 9001	OCP4.2. Desarrollar un plan de marketing para la captación de más clientes		
			OCP3.3. Auditar el sistema ISO 9001 regularmente para confirmar que el sistema de calidad está instaurado			

Referencias

- Acuerdo Nacional*. (s.f.). Obtenido de Las 35 Políticas de estado del Perú:
https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/11108.pdf
- Agencia Peruana de Noticias. (2 de marzo de 2020). Empresas extranjeras financian 136 megaproyectos en el Perú. *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-extranjeras-financian-136-megaproyectos-el-peru-786816.aspx>
- Alosilla, R., Levaggi, Pier , Peña, Adriana , & Rodríguez, Jaime . (2012). *Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alvarado, M., Aguirre, Jorge , Bueno, Silvia , & Peña, José. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Provincia del Manu - Madre de Dios*. [Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú].
- América Economía. (21 de diciembre de 2020). Conozca los resultados del Ranking de Clínicas y Hospitales 2020. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-los-resultados-del-ranking-de-clinicas-y-hospitales-2020>
- Asociación Chilena de seguridad. ¿Qué es la ACHS? (20 de marzo de 2023) Obtenido de <https://www.achs.cl/nosotros/achs-corporativo/marco-regulatorio-ley-16744>
- Asociación de egresados y graduados. (12 de enero de 2021). ¿CUÁL ES EL PANORAMA ECONÓMICO DEL PERÚ PARA EL 2021? Obtenido de https://aeg.pucp.edu.pe/tema_central/cual-es-el-panorama-economico-del-peru-para-el-2021/
- Azula, D., Castañeda, Cristian , Ponce, Manuel , & Moya, Mauricio . (2014). *Planeamiento Estratégico del Sector Salud*. [Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Banco central de la Reseva del Perú. (2021). *REPORTE DE INFLACIÓN: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>

- Belapatiño, V., Crispin, Yalina , Grippa, Francisco , Perea, Hugo , & Vega, Hugo. (2021). *Situación Perú. Primer trimestre 2021*. BBVA Research. Obtenido de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2021/#:~:text=Primer%20trimestre%202021,-Tipos%20de%20Archivos&text=La%20econom%C3%ADa%20peruana%20crecer%C3%A1%20alrededor,la%20incertidumbre%20regulatoria%20y%20electoral>.
- Briët, P.-H., Díaz, Anibal, Lobos, Fanny , & Mesías, César . (2017). *Planeamiento Estratégico del Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Burgos, B. (2017). *Relaciones internacionales y el planeamiento estratégico* . Obtenido de http://www.xprttraining.com/planificacion_estrategica/relaciones_internacionales_planeamiento_estrategico.html
- Bustamante, C., Noriega, Lorena , Pérez, Omar , & Vallejos, Carlos . (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Calzado*. [Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Cano, C., & Francia, J. (2018). Estado de avance de la salud de los trabajadores en Perú. *Acta Médica Peruana*, 35(1), 3-5. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/amp/v35n1/a01v35n1.pdf>
- Castro, A., Grosso, Carlos, Paitan, Jorge , Paredes, Julio , & Talla, Johan . (2016). *Planeamiento Estratégico para el Sector Salud Privada en el Perú*. [Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2016). Obtenido de Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021: http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/RM_N_138-2016-PCM.pdf
- Cetrángolo, O., Bertranou, Fabio , Casanova, Luis , & Casalí, Pablo . (2013). *El sistema de salud del Perú: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva*. Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2401.pdf>
- CETRUM PUCP. (2020). *Resultados del Ranking de Competitividad 2020*. Obtenido de

- <https://cdncentrum.pucp.education/centrum/uploads/2020/06/16160953/informe-ranking-competitividad-2020.pdf?platform=hootsuite>
- City Tours Lima Perú. (s.f.). *Ubicación geográfica del Perú*. Obtenido de <http://citytourslima.blogspot.com/2011/04/ubicacion-geografica-del-peru.html>
- Conexión ESAN. (16 de junio de 2020). Tendencias y oportunidades en el sector salud tras la crisis sanitaria. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/tendencias-y-oportunidades-en-el-sector-salud-tras-la-crisis-sanitaria/>
- Constitución Política del Perú. (1993). Art. 43. (Perú).
- D' Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de genrenencia*. (2. ed., Ed.) Pearson.
- Diario El Peruano. (26 de noviembre de 2020). En el 2021 habrá gabinetes binacionales con países fronterizos y con Argentina, afirma canciller. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/109736-en-el-2021-habra-gabinetes-binacionales-con-paises-fronterizos-y-con-argentina-afirma-canciller>
- Diario La República. (7 de septiembre de 2020). Ranking GFI 2020: Perú es la tercera potencia militar más poderosa de Sudamérica. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2020/09/07/ranking-2020-de-poderio-militar-peru-se-mantiene-como-la-cuarta-fuerza-armada-mas-poderosa-de-latinoamerica-global-firepower-index-mdga/?ref=lre>
- Díaz, A., Romero, Carlo , Quiñonez, Jorge , Agapito, Jose , & Wong, Rubén. (2012). *Planeamiento Estratégico del Servicio de Gestión Informática para el Sector Salud en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Espinoza, J., Gamarra, Cristina , Torres, Steve , & Villanueva, Cinthya . (2017). *Planeamiento Estratégico para el Primer Nivel de Atención Pública del Sector Salud de la Región Junín*. [Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Guillén, J. (2020). Mercado laboral en el Perú: ¿Cuán efectivo será el subsidio? *Conexión ESAN*. Obtenido de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/11/09/mercado-laboral-en-el-peru-cuan-efectivo-sera-el-subsidio/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017:*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/

Instituto Internacional de Turismo-Perú (INTUR-Perú). (20 de febrero de 2020). Turismo de salud en Perú genera \$ 120 millones al año. Obtenido de <https://inturperu.edu.pe/turismo-de-salud-en-peru-genera-120-millones-al-ano/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019a). *Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2008-2018*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019b). *Comportamiento de la Economía Peruana 1950-2019*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf

Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI). (2019c). *EN EL 2021 AÑO DEL BICENTENARIO DE LA INDEPENDENCIA EL PERÚ CONTARÁ CON UNA POBLACIÓN DE 33 MILLONES 35 MIL 304 HABITANTES*. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa109.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Condiciones de vida en el Perú*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_condiciones-de-vida.pdf

Jaime, D., Neyra, Gustavo , & Viteri, Víctor . (2016). *Planeamiento Estratégico para A. Jaime Rojas Representaciones Generales S.A. 2016 - 2025*. [Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú].

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *The Balanced Scorecard (3ªed.)*. Ediciones Gestión 2000.

- Lazo, O., Jaqueline, A., & Espinosa, Olga . (2016). *El sistema de salud en Perú: Situación y desafíos*. Colegio Médico del Perú y REP S. A. C. Obtenido de <http://web2016.cmp.org.pe/wp-content/uploads/2016/12/libroSistemaSaludPeru-.pdf>
- López, E. (2020). Concytec: “Perú apuesta por más ciencia y tecnología”. *La Cámara, Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de <https://lacamara.pe/concytec-peru-apuesta-por-mas-ciencia-y-tecnologia/>
- Martínez, J. (7 de diciembre de 2020). El gerente general de MedSolutions hace referencia a la Medicina Ocupacional en pandemia y sus tendencias a futuro, además, entrega luces de cómo este mercado ha crecido e impactado en los distintos países de América Latina. *Cluster Salud*. Obtenido de <https://clustersalud.americaeconomia.com/insumos-y-servicios-hospitalarios/alvaro-macias-el-covid-19-no-se-consideraba-una-enfermedad-ocupacional-hasta-que-los-lugares-de-trabajo-se-transformaron-en-focos-de-contagio>
- Ministerio de Defensa del Perú. (s.f). *Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Armadas*. Obtenido de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_VI.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (9 de febrero de 2021). La OIT se asocia para promover la salud mundial. Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_769760/lang--es/index.htm
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (27 de febrero de 2020). *Prepare su lugar de trabajo para la COVID-19*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/documentos/prepare-su-lugar-trabajo-para-covid-19>
- Parodi, C. (25 de 05 de 2018). Crecimiento y empleo en el Perú. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/05/crecimiento-y-empleo-en-el-peru-2.html/#:~:text=De%20los%2031%20millones%20de,%3A%20empleados%2C%20subempleados%20o%20desempleados.>

- Pérez, C. (2020). *Según Ranking Mundial de Competitividad 2020 la elevada brecha de infraestructura peruana es uno de los principales problemas para enfrentar la Covid-19*. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales-CIEN. Obtenido de <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/07/Nota-de-Ranking-de-Competitividad-Mundial-y-Covid19-1-1.pdf>
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Centro Libros PAF, S.L.U.
- Sabastizagal, I., Astete, J., & Benavides, F. (2020). Condiciones de trabajo, seguridad y salud en la población económicamente activa y ocupada en áreas urbanas del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 37((1)), 32-41. doi:doi.org/10.17843/rpmpesp.2020.371.4592.
- Secretaría de Gestión Pública. (2014). Gobierno del Perú. Obtenido de <https://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>
- Sistema de Información de Tendencias Educativas en América latina*. (2019). Obtenido de <https://siteal.iiiep.unesco.org/bdnp/3105/35-politicas-estado-acuerdo-nacional>
- Superintendencia Nacional de Salud. (20 de junio de 2020). ¿Qué hacemos? (P. d. Perú, Ed.) Obtenido de <https://www.gob.pe/4104-superintendencia-nacional-de-salud-que-hacemos>
- Torres, J. (2016). Clusters de las industrias en el Perú. *Journal de Economía PUCP*, 1-109. Obtenido de <https://departamento.pucp.edu.pe/economia/documento/clusters-de-las-industrias-en-el-peru/>
- Trabajo, O. I. (2020). *Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf
- Tvpe Noticias. (13 de junio de 2020). Indecopi: lista de empresas con mayor incidencia en quejas y reclamos. Obtenido de <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/nacionales/indecopi-lista-de-empresas-con-mayor-incidencia-en-quejas-y-reclamos>

Vega, É. (8 de febrero de 2021). ¿Qué pasará con la inversión extranjera directa en el Perú en el 2021? *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/que-pasara-con-la-inversion-extranjera-directa-en-el-peru-en-el-2021-ied-crecimiento-economico-ncze-noticia/?ref=ecr>