UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Análisis de la disminución de los ingresos generados por el área de atención postventa y las soluciones de impacto económico para el incremento en las ventas de una empresa comercializadora de equipos biomédicos

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Alba Vargas, Carolina Brigitte	0000-0002-2516-8884
Nuñez Oliveyra, Janina	0009-0000-0479-2883

ASESOR

Ramirez Ramirez, Anne Julieth	0000-0003-2595-6706

Lima, 14 de noviembre de 2024

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de suficiencia profesional al Gerente General de la empresa seleccionada para el desarrollo de este estudio; sus enseñanzas nos han formado con sólidos conocimientos, principios y valores, y su confianza nos ha motivado a la búsqueda constante del crecimiento laboral y profesionalmente.

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a los Directivos de la empresa por todas la facilidades brindadas para el desarrollo de nuestro trabajo de suficiencia profesional, por su confianza depositada, acompañamiento, y por sobre todo, por creer en nuestras competencias para convertirnos en profesionales de éxito para la empresa y nuestro país.

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional está basado en el análisis de las actividades y procesos que ejecuta el área de Atención Postventa de una empresa dedicada a la importación y comercialización de equipamiento médico y de laboratorio, y la venta de servicios de mantenimiento post garantía, a quien en adelante se le denominará 'La Empresa'.

Se identificó una problemática en el área de atención post venta debido a que viene operando bajo actividades poco eficientes, las cuales limitan la productividad y rentabilidad del área, generando un impacto económico negativo en los ingresos de la organización.

Si bien la compañía cuenta con una importante cartera de clientes que necesitan de La Empresa para la reparación de sus equipos (post garantía), compra de repuestos y suministros originales, el área de atención postventa no ha tomado ventaja de ello perdiendo oportunidades de venta.

Con el levantamiento de información y revisión de los registros se reveló que la indiferencia en el análisis del entorno competitivo, la falta de estrategias, las limitaciones de negociación y el poco aprovechamiento de los recursos han afectado los ingresos anuales desde esa fuente de generación de dinero de La Empresa.

Este trabajo plantea tres alternativas de solución basadas en una mejora continua, identificando entre ellas la opción más viable y rentable con el objetivo de incrementar los ingresos por la venta de los servicios de mantenimientos y todo lo relacionado a ello, además de encontrar potenciales oportunidades basados en nuevas necesidades de los clientes para convertirlas en ventas garantizadas.

Palabras clave: atención postventa; recursos; oportunidades de venta; estrategias; entorno competitivo; satisfacción del cliente.

“Analysis of the decline in revenue generated by the After Sales Service Area and the Economic Impact Solutions for increasing in sales of a company that sells biomedical equipment”

Abstract

The present work of professional sufficiency is based on the analysis of the activities and processes executed by the After Sales Service area of a company dedicated to the import and commercialization of medical and laboratory equipment, and the sale of post-warranty maintenance services, hereinafter referred to as 'The Company'.

A problem was identified in the after-sales service area because it has been operating under inefficient activities, which limit the productivity and profitability of the area, generating a negative economic impact on the organization's income.

Although the company has an important portfolio of clients who need the company to repair their equipment (post-warranty), purchase spare parts and original supplies, the after-sales service area has not taken advantage of this, losing sales opportunities.

With the collection of information and review of the records, it was revealed that the indifference in the analysis of the competitive environment, the lack of strategies, the limitations of negotiation and the poor use of resources have affected the annual income from this source of money generation of The Company.

This work proposes three solution alternatives based on continuous improvement, identifying among them the most viable and profitable option with the objective of increasing the income from the sale of maintenance services and everything related to it, in addition to finding potential opportunities based on new customer needs to convert them into guaranteed sales.

Keywords: after-sales service; resources; sales opportunities; strategies; competitive environment; customer satisfaction.

Trabajo_40492595_Marlene Fernandez Ro 1.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	14%	3%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

10%

★ repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

Excluir citas	Apagado	Exclude assignment template	Activo
Excluir bibliografía	Activo	Excluir coincidencias	< 10 words

Tabla de contenido

1. Capítulo 1: Presentación de la Situación Problemática 2
1.1. Contexto de la Organización 2
1.1.1. Análisis PESTEL 2
1.1.1.1. Aspectos políticos 3
1.1.1.2. Aspectos económicos 4
1.1.1.3. Aspectos socio-culturales. 5
1.1.1.4. Aspectos tecnológicos. 5
1.1.1.5. Aspectos ecológicos. 6
1.1.1.6. Aspectos legales. 7
1.1.2. Análisis Matriz EFE 8
1.1.2.1. Las 5 Fuerzas de PORTER 9
1.2. Descripción de la Organización 11
1.2.1. Posicionamiento en el sector 14
1.2.2. Estructura organizacional 15
1.2.3. Análisis de la Matriz EFI 15
1.2.4. Diagrama de la Cadena de Valor de La Empresa 16
1.3. Descripción de la Situación Problemática 18
1.3.1. Detalle de la situación problemática abordada 18
1.3.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática 23
1.3.3. Justificación de la relevancia de la situación problemática 27
2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática 31
2.1. Marco teórico-conceptual 31
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática 31
2.2. Matriz FODA Integrada (cruzada). 33
2.2.1. Identificación de las teorías y modelos vigentes para analizar la situación problemática 35
2.3. Alternativas de solución. 38
3. Capítulo 3. Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión 44
3.1.1. Análisis Comparativo para la Solución de la problemática 49

3.2. Implicancias de la decisión en la organización 50
Conclusiones **52**
Recomendaciones **53**
Referencias Biográficas **54**
Anexos **59**

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de la valoración de los factores externos de la empresa. 8
Tabla 2 Matriz de la valoración de los factores internos de la empresa. 15
Tabla 3 FODA CRUZADO de La Empresa. 33
Tabla 4 Análisis Económico paquetes de ventas diferenciados. 43
Tabla 5 Flujo de caja financiero de ingresos vs egresos para implementación de la alternativa. 44
Tabla 6 Cálculo de los KPI's de Ratios por visitas y Ratios por Q de ventas efectivas.... 46
Tabla 7 Cálculo de los KPI's de Ratios por visitas y Ratios por Q de ventas efectivas.... 47
Tabla 8 Cálculo de la valorización de la Paquetización 48

Lista de Figuras

Figura 1 Ventas totales y su Distribución entre los sectores público y privado. 12
Figura 2 Ventas generadas del área postventa y su distribución. 13
Figura 3 Ventas generadas del área de ventas y su distribución 13
Figura 4 Diagrama de la Cadena de Valor de La Empresa. 17
Figura 5 Áreas relacionadas con el área de postventa (APV) 18
Figura 6 Ingresos vs objetivos mensuales de atención postventa (APV) 2022. 20
Figura 7 Ingresos vs objetivos mensuales de atención postventa (APV) 2023. 21
Figura 8 Ingresos vs objetivos mensuales de atención postventa (APV) 2024. 21
Figura 9 Ventas por periodo anual 2022 - 2024 de atención postventa (APV). 23
Figura 10 Ingresos por periodo del área de servicio postventa. 23
Figura 11 Diagrama de Ishikawa. 26
Figura 12 Ingresos 2022 vs 2024 comparativo Atención postventa – Ventas. 27
Figura 13 Distribución del ingreso por áreas. 28
Figura 14 Distribución por tipo de cliente. 28
Figura 15 Atención postventa (APV) - Ingresos de clientes Top 5. 29
Figura 16 Top de ingresos por marca 2024. 30
Figura 17 Análisis Económico Venta. 40
Figura 18 Análisis Económico Outsourcing commercial point. 41
Figura 19 Paquetes de venta diferenciados. 42
Figura 20 Análisis comparativo. 49

Lista de Anexos

Anexo 1 Organigrama general de la organización 59
Anexo 2 Las 5 Fuerzas de PORTER. 59
Anexo 3 Diagrama de la Cadena de Valor. 60

Introducción

La estabilidad económica que viene gozando el país en los últimos años ha brindado a las empresas privadas diversas oportunidades de inversión y de crecimiento. En paralelo, el sector público también se ha visto favorecido con el incremento del presupuesto en sectores claves del estado, como por ejemplo el sector salud.

A pesar de esta condición externa favorable, en los últimos dos períodos fiscales los ingresos anuales producidos por el área postventa de La Empresa se han visto disminuidos debido a las limitaciones en las estrategias tomadas para el desarrollo de las actividades del área y al poco interés en la identificación de las oportunidades de negocio en aquellos puntos donde el personal técnico tiene contacto directo con los usuarios finales y profesionales con poder de decisión para la apertura de nuevos proyectos de compra.

A modo de situar el contexto en el que se desenvuelve La Empresa, en el capítulo 1 se detallan los diferentes factores socio-políticos, económicos, culturales, tecnológicos y legales que impactaron a La Empresa en lo que va del año. Adicionalmente, se brinda una descripción de la organización, su posicionamiento en el sector y otros aspectos relevantes, para finalmente exponer la problemática en detalle.

A fin de apoyar la investigación de la problemática propuesta, el capítulo 2 aborda el marco teórico para señalar la problemática, así como la revisión de antecedentes similares relacionados a la identificación del problema. Tomando en cuenta el análisis del entorno y el marco conceptual se describirán las alternativas de solución que se proponen.

Se encontrará en el capítulo 3 una comparación de las alternativas de solución, de acuerdo con las ventajas y desventajas de las mismas, para así seleccionar la alternativa con mayor viabilidad para que el área post venta vuelva a repuntar los ingresos que generan y supere inclusive las expectativas, apoderándose nuevamente como segunda gran fuente de ingresos de La Empresa.

1. Capítulo 1: Presentación de la Situación Problemática

A continuación, se detallan los factores externos que influyen en la toma de decisiones de La Empresa. Por otro lado, se exponen los aspectos internos relevantes de la organización, a fin de identificar la eficiencia y efectividad de los procesos de La Empresa.

1.1. Contexto de la Organización

La Empresa es un operador del sistema de salud del país. Según Rodriguez (2021) el sistema de salud está compuesto por cinco subsistemas, de los cuales cuatro pertenece al sector público: el Ministerio de Salud (MINSA/GORES), el Seguro Social de Salud (ESSALUD), la Sanidad de las Fuerzas Armadas, la Sanidad de las Fuerzas Policiales, Otros, y en relación a la participación del sector privado de salud se encuentran las clínicas (pequeñas o grandes), compañías de seguro, farmacias (de barrio o cadenas), laboratorios farmacéuticos y también incluir a los profesionales médicos de la salud que realizan atención particular. En cuanto a los bienes y servicios que adquieren las instituciones del sistema de salud sería interminable listar los bienes y prestaciones de servicios que adquieren estos sectores para el cuidado de la salud de la población, Sin embargo, se referencia los Lineamientos del Catálogo de Bienes, Servicios y Obras del MEF - Temas Salud (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016). Dicho esto, se puede indicar que el sector salud es dinámico, está en constante evolución y es influenciado por reformas en las políticas públicas. Por lo tanto, la adaptación a estas tendencias es clave para los actores del sector.

1.1.1. Análisis PESTEL

El estudio PESTEL permitirá identificar y valorar los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que son situaciones externas que impactan de forma positiva o negativa en el desempeño de la organización. Estos elementos no están bajo el control directo de la empresa, pero tienen un impacto significativo creando oportunidades de negocio y posibles riesgos. Mediante este estudio se analizará el entorno corporativo, con la finalidad de elaborar su estrategia, lo que simplificará la detección de oportunidades y riesgos a corto y medio plazo.

1.1.1.1. Aspectos políticos

S&P Global Ratings (2024) redujo la calificación de Perú, que pasa de BBB a BBB- debido a la "continua incertidumbre política", a la "fragmentación del Congreso" y al "escaso capital político" el cual restringe el crecimiento del país. Ese resultado es desfavorable porque no es tan fiable como en el pasado. A pesar de ello, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publicó el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas (IAPM), y ajustó ligeramente al alza la proyección de crecimiento del PBI para el año 2024 donde se incrementa del 3,1% al 3,2%. (MEF: La Economía Se Encuentra En Fase de Recuperación y Tiene Estimado de Crecimiento de 3,1%, s. f.-b).

Buendía (2023) expuso que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) comunicó que las contrataciones realizadas por valores inferiores o equivalentes a 8 UIT no están sujetas a las regulaciones de contratación del estado. Dicho de otro modo, las adquisiciones de bienes y/o servicios cuyo valor sea igual o inferior a S/ 41,200.00, están excluidas del Catálogo Electrónico de Acuerdo Marco del OSCE. Por lo tanto, representa una oportunidad comercial ya que el usuario tiene la posibilidad de adquirir los bienes y/o servicios en un menor tiempo. Esa norma fue aprobada mediante Resolución Directoral N° 104-2020-EF/43.01.

Las políticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es prever un alto índice de inflación porque sería dañino para la economía. Dicho esto, el BCRP tiene la misión de mantener la estabilidad monetaria a través de un sistema de objetivos explícitos de inflación con un margen de 1 a 3 por ciento (Banco Central de Reserva del Perú, 2024). En este contexto, para La Empresa que se dedica a importar y comercializar equipos médicos es crucial mantener una inflación baja. De lo contrario, representaría una amenaza porque sus gastos podrían aumentar; por ende, el precio final del producto, creando oportunidades de negocio para la competencia.

Respecto a la moneda extranjera, Tong (2024) afirma que un dólar fuerte puede hacer que las exportaciones sean más caras y menos competitivas, mientras que un dólar débil puede encarecer las importaciones y contribuir a la inflación. Por lo tanto, es otro factor importante a tener en cuenta; porque, un tipo de cambio fuerte donde el sol peruano se aprecia frente al dólar estadounidense, significa que los productos importados se vuelven más accesibles para los consumidores peruanos. Esto puede incentivar el consumo de bienes

importados y afectar a los productores locales. Por el contrario, si el sol se deprecia, los bienes importados se vuelven más caros, lo que puede disminuir la demanda de productos extranjeros y beneficiar a los productores locales.

1.1.1.2. Aspectos económicos

Hernández (2024) indicó que Gustavo Adrianzén, el presidente del Consejo de Ministros, junto al ministro de Economía y Finanzas, José Arista, se presentaron en el Pleno del Congreso con el propósito de respaldar la Ley de presupuesto para el año fiscal 2025. Los ministros han visto como imprescindible la aportación de S/ 252 millones. Ese importe será asignado a 12 sectores clave, sobresaliendo entre ellos la educación, el transporte y la salud. En relación con este último, se espera un incremento de S/ 885 millones para llegar a los S/ 30,373 millones, lo que representa un crecimiento del 3%.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publicó el Reporte de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas (IAPM), ajustando ligeramente la estimación para los periodos 2024-2027. El aumento del Producto Interno Bruto de Perú (3,0%) sería uno de los más altos de la región, superando a países como Colombia, Chile y México. Respecto a la inversión privada, regresaría a un crecimiento favorable y establecería un índice del 2,4% para el 2024, estimulado por la recuperación de la inversión. (MEF: La Economía se encuentra en una fase de recuperación y posee un pronóstico de crecimiento del 3,1%, s. f.).

Diario la República (2024) expone que el reciente informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) elevó su estimación de incremento de la inversión privada para el 2025, de un 3% a un 4,1%. Parte de ese crecimiento, son las empresas que pertenecen al sector salud. Por ejemplo, IBT Group, es un grupo empresarial especializado en el desarrollo de obras públicas y privadas que abarcan desde la ingeniería, los estudios, el diseño y la construcción; hasta la venta, entrega e instalación de equipamientos de equipos médicos. Este grupo empresarial, construirá hospitales de EsSalud en Piura y Chimbote por S/ 1,500 millones".

Según el diario oficial el peruano, el Perú tiene la intención de firmar Tratados de Libre Comercio (TLC) con India, Hong Kong y Tailandia en el año 2024. Asimismo, de actualizar el pacto comercial con China, eso lo afirmó Juan Carlos Mathews, representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Además, indicó que China ha

ganado mayor relevancia en el terreno de Asia-Pacífico (Perú logrará más TLC En el 2024, 20 de noviembre de 2024).

1.1.1.3. Aspectos socio-culturales.

Las contrataciones públicas conllevan la utilización de fondos públicos (Artículo 76° de la Constitución Política del Perú), donde se especifica que el Sistema Nacional de Abastecimiento, debe llevarse bajo una administración basada en resultados. Dicho de otro modo, la ineficiencia, la negligencia y la corrupción son algunas causantes de las principales distorsiones en materia de contratación pública generando retrasos e incluso pérdidas económicas (Contraloría General de la República, 2023).

Según el Diagnóstico de Ausencias de Infraestructura o Acceso a Servicios del Sector Salud 2023, diseñado por el Minsa, el 94% de los centros hospitalarios a nivel nacional carecen de la capacidad necesaria para proporcionar un servicio de atención de calidad. Esto implica que la mayoría están en un estado de vulnerabilidad respecto a su infraestructura y obsolescencia por la falta de profesional y equipos médicos (ComexPeru, 2023). En ese contexto, otro elemento a tener en cuenta es el envejecimiento poblacional, porque incrementa la necesidad de contar con más productos y expertos en la salud para tratar enfermedades asociadas a la edad.

Es importante mencionar, que los sistemas de información sanitaria con frecuencia fallan al identificar las necesidades y requerimientos de los individuos. Así pues, el procedimiento de elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas públicas debe garantizar la implicación de las comunidades, el respeto a los derechos humanos, la interculturalidad y la equidad de género.

1.1.1.4. Aspectos tecnológicos.

Según Santander Open Academy (2021), los dispositivos médicos son componentes fundamentales de los sistemas de salud; son esenciales para prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar enfermedades de una manera segura y eficaz. Por lo tanto, la innovación tecnológica ha impulsado el bienestar del ser humano como, por ejemplo: brindar acceso rápido a la información, facilitar el aprendizaje, romper las barreras de la distancia, aumentar la productividad y la eficiencia, y crear nuevas oportunidades de ventas. En ese sentido, la innovación tecnológica puede mejorar la eficacia y seguridad de los equipos médicos.

La Directiva N°01-IETSI-ESSALUD-2018 posee la autorización para la incorporación y modificación de especificaciones técnicas, para la evaluación tácita de las tecnologías de salud. Esta regulación establece el procedimiento a seguir y, a su vez, determina a los participantes en cada fase. Es importante recordar que las Tecnologías Sanitarias que se incorporarán o se modificarán, deben situarse dentro del esquema del Ciclo de Vida de la Tecnología. Desde ese punto, se considera la calidad y el nivel de pruebas científicas. (*Normativas Dispositivos Médicos y Equipos Biomédicos*, 2021c).

En esa idea, todo lo vinculado a la inclusión o alteración de características técnicas de un equipo médico, se debe tener en cuenta las mejoras que contribuyen al proceso de Evaluación de Tecnologías Sanitarias. (*Normativas Dispositivos Médicos y Equipos Biomédicos*, 2021c).

1.1.1.5. Aspectos ecológicos.

Según, Ambisafe, Monitoreo ocupacional y ambiental (2024) la Ley General del Ambiente en Perú, Ley Nº 28611, establece los principios, normas y disposiciones generales para garantizar el derecho de las personas a vivir en un ambiente saludable y equilibrado. Por lo tanto, la implementación de la ISO 14001 ayuda a las organizaciones a cumplir con los requisitos de la legislación ambiental, incluida la Ley General del Ambiente. Ambas herramientas trabajan en conjunto para fortalecer la gestión ambiental y la responsabilidad social corporativa. De tal manera, que es un requisito para los proveedores que quieren contratar con el estado.

El Ministerio del Ambiente (MINAM) aprobó el Decreto Supremo número 009-2019-MINAM, que define el régimen especial para los Residuos de Aparato Eléctricos y Electrónicos (RAEE). Este establece las obligaciones y responsabilidades de los distintos participantes, como productores y comercializadores de los Aparatos Eléctricos y Electrónicos (AEE), generadores y operadores de RAEE, en las diferentes etapas de la gestión y manejo de los mismos: segregación, almacenamiento, recolección, transporte, valorización y disposición final.

El manejo adecuado de los RAEE se viene implementando en el Perú desde el año 2012, cuando se aprobó la primera normativa relacionada con este tipo de desechos producidos por el uso de una creciente gama de dispositivos eléctricos y electrónicos (AEE) que acaban su vida útil o son sustituidos debido al rápido progreso de la tecnología.

(Régimen Especial de Gestión y Manejo de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos, s. f.).

1.1.1.6. Aspectos legales.

El artículo 84 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2017-SA, establece que la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID, es la entidad responsable de proponer políticas, y dentro de su ámbito, normar, regular, evaluar, ejecutar, controlar y supervisar, vigilar, auditar, certificar y acreditar en temas relacionados a lo establecido en dicha norma legal.

La normativa busca garantizar la seguridad y eficacia de los dispositivos médicos en general, exigiendo para su comercialización lo siguiente:

- Registro Sanitario
- Cumplir con la clasificación de riesgos: Categoría I, II y III
- Normas Técnicas: Nacionales e Internacionales
- Licencias de Funcionamiento
- Vigilancia Sanitaria: Vigilancia y control post-comercialización para garantizar la seguridad de los equipos médicos en el mercado
- Publicidad y Promoción: Debe ser veraz y no inducir a error. Está sujeta a regulación para evitar prácticas engañosas.
- Importación y Exportación: las empresas deben cumplir con normativas aduaneras y sanitarias
- Responsabilidad Civil: Los fabricantes y distribuidores pueden ser responsables por daños causados por defectos en los equipos médicos, lo que implica la necesidad de seguros y cumplimiento de normativas de calidad.
- Finalmente, es fundamental que las empresas del sector se mantengan actualizadas sobre cambios normativos y mantengan estándares altos de calidad para asegurar su funcionamiento legal y ético.

1.1.2. Análisis Matriz EFE

A continuación se presenta la matriz EFE, herramienta de utilidad para la evaluación de los factores externos que muestra qué tan bien La Empresa aprovecha las oportunidades y qué tan bien mitiga las debilidades del entorno.

Tabla 1

Matriz de la valoración de los factores externos de la empresa.

MATRIZ EFE			
Factores externos clave	Importancia	Clasificación	Valor
Oportunidades			
O1 Estabilidad económica nacional	11%	4	0.44
O2 Incremento anual del presupuesto general de la República para el sector salud	10%	3	0.30
O3 Alta demanda de equipos en el sector privado (Alimentos, Control de Calidad, Industria, Minería, Salud)	17%	4	0.68
O4 Necesidades del mercado por adquirir equipos innovadores.	7%	3	0.21
O5 Incremento de proyectos de inversión con alianzas estratégicas entre el sector privado y el público	13%	4	0.52
Amenazas			
A1 Alta competitividad en el sector público y privado	11%	3	0.33
A2 Diversidad de productos sustitutos	4%	1	0.04
A3 Estrategias agresivas por parte de la competencia para ingresar al mercado privado	12%	3	0.36
A4 Inestabilidad política	6%	2	0.12
A5 Incremento de costos de producción y costos logísticos internacionales	9%	2	0.18
Total	**100%**		**3.18**

En la Tabla 1 se puede apreciar los resultados obtenidos a partir del análisis externo de la organización. Habiendo obtenido un valor total del 3.18 (mayor al promedio de 2.5) se puede determinar que el entorno es favorable para La Empresa.

1.1.2.1. Las 5 Fuerzas de PORTER

Seguido se presentan las 5 Fuerzas de PORTER, herramienta necesaria para el análisis del entorno competitivo de La Empresa.

F1: Poder de negociación de los clientes: Alto. El Estado es uno de los compradores más importantes en el Perú. Se puede mencionar que el primer trimestre del año 2024 tuvo un monto por compras ascendentes a S/ 244,931,757.00 (Gutiérrez, 2024). Las entidades públicas realizan sus compras a través de licitaciones en todas sus modalidades; a partir de la modalidad de compra que utilicen, las entidades de salud seleccionan al postor con el menor precio ofertado para el otorgamiento de la buena pro. En referencia al sector de salud privado, cada vez es más el presupuesto que tienen asignadas las empresas privadas de este sector. Según, la revista La Economía (2024) destaca que TMS, consultora de negocios referente en el mercado peruano, señala que las cifras revelan una evolución significativa en el sector salud privado. En otros sectores como el de alimentos o el de control de calidad, los clientes cada vez son más exigentes en sus condiciones de compras, pues buscan la mejor calidad, mejores servicios y bajos precios. Esta condición de los clientes, afecta a los proveedores pues se ven obligados a reducir su rentabilidad para ser más competitivos entre sí. Un alto grado de poder de negociación de los compradores implica la reducción de la rentabilidad de la compañía, ya que tendrán que ajustar sus insumos, precios, términos de tiempo, y forma de cobro, producción, estándares de calidad y demás a las necesidades y exigencias de los clientes Pulido (2008).

F2: Poder de negociación de los proveedores: Alto. En el último año se presentaron inconvenientes en los tiempos de entrega de equipos, repuestos y partes, relacionado directamente a la falta de insumos y materia prima en los países productores de estos insumos. Ello originó el incremento de los costos en todo lo relacionado a la manufactura de productos. A esto se suma que los fabricantes son conscientes del peso que tienen sus marcas y la necesidad que se tiene hasta cierto punto de contar con ellas, lo que en muchos casos hace que La Empresa tenga que aceptar condiciones no tan favorables en relación a su rentabilidad. Sin embargo, el costo que asume La Empresa vale la pena al seguir

representando a marcas que son reconocidas en el mercado, pues existe una relación comercial bien ganada entre las partes. En ese sentido, Pulido (2008) indica que existe un alto poder de negociación al estar determinado por una relación de largo plazo entre ambas partes, implicando compartir amenazas y ventajas riesgos, además de la condición que la marca sea poderosa y haya una dependencia de la calidad y reconocimiento en el mercado.

F3: Amenaza de productos sustitutos: Alto. Si bien existe un alto número de productos sustitutos, no siempre el valor más económico es el que los clientes están dispuestos a adquirir. Por ello es sumamente importante demostrar a los clientes la diferenciación de adquirir productos originales y los beneficios que la compra conlleva, de productos de similares funciones. De acuerdo a lo que indica Pulido (2008) para reducir la importancia las compañías deben hacerse diferentes en su ofrecimiento y deben crear un valor agregado que sean reconocidos y se hagan valiosos para los clientes. Las empresas deben mantenerse atentos periódicamente para identificar ingresos de nuevos productos sustitutos que no siempre están dirigidos en el mismo sector pero que indirectamente pueden traer inconvenientes futuros para las empresas.

F4: Rivalidad entre los competidores existentes: Alto. Una de las fortalezas más importantes con las que cuenta La Empresa es el renombre que tiene en el mercado y el reconocimiento de ser una empresa seria bien establecida. La rivalidad que existe entre competidores en el sector está señalada básicamente por las marcas que representan cada una de ellas y las características diferenciales de sus productos, pues los precios no cuentan con un gran margen de diferenciación. En la actualidad los principales competidores de La Empresa son los siguientes: A. Jaime Rojas, Ahseco Perú, B. Braun, Belomed, Cardio Perfusion, Fresenius, Promed, Tarrillo Barba, entre otros. La autora Pulido (2008) hace mención que los competidores estarán incitados a mejorar su posición cuando sientan la presión de los otros competidores, o cuando tomen conocimiento de nuevas oportunidades de venta, mejorando precios, ofertando productos innovadores, de alta calidad, mejores servicios y garantías, entre otras condiciones.

F5: Amenaza de nuevos competidores: Alto. El ingreso de nuevos competidores no solo significa un riesgo de perder participación del mercado, sino que estas nuevas empresas llegan con estrategias frescas que puedan hacer la gran diferencia con empresas establecidas. La Empresa cada día identifica nuevas compañías que desean posicionarse gracias a la venta de productos de procedencia china, que en algunos casos han demostrado ser de calidad. La

competencia con este último grupo de empresas llega a ser muy diferenciada debido a la brecha sustancial que existe en los precios, condiciones y garantías que otorgan a los clientes. Por lo tanto, las barreras de ingreso que se tengan en el sector son determinantes, así como las acciones que tengan que aplicar las empresas establecidas. Las compañías que ya existen en el sector deben idear la generación de mayor cantidad de trabas para evitar la fomentación del ingreso de nuevas empresas. A mayores barreras, la amenaza reduce su efecto, con lo que la rentabilidad mejora desde ese punto de vista (Pulido, 2008).

1.2. Descripción de la Organización

La Empresa es una compañía establecida en el mercado Peruano hace más de 40 años; su actividad se centra en la importación, comercialización y distribución a nivel nacional de Equipamiento biomédico, Material e Insumos Médicos y de Laboratorio de mediana complejidad a nivel nacional. Además de la venta de servicios, repuestos, partes y consumibles.

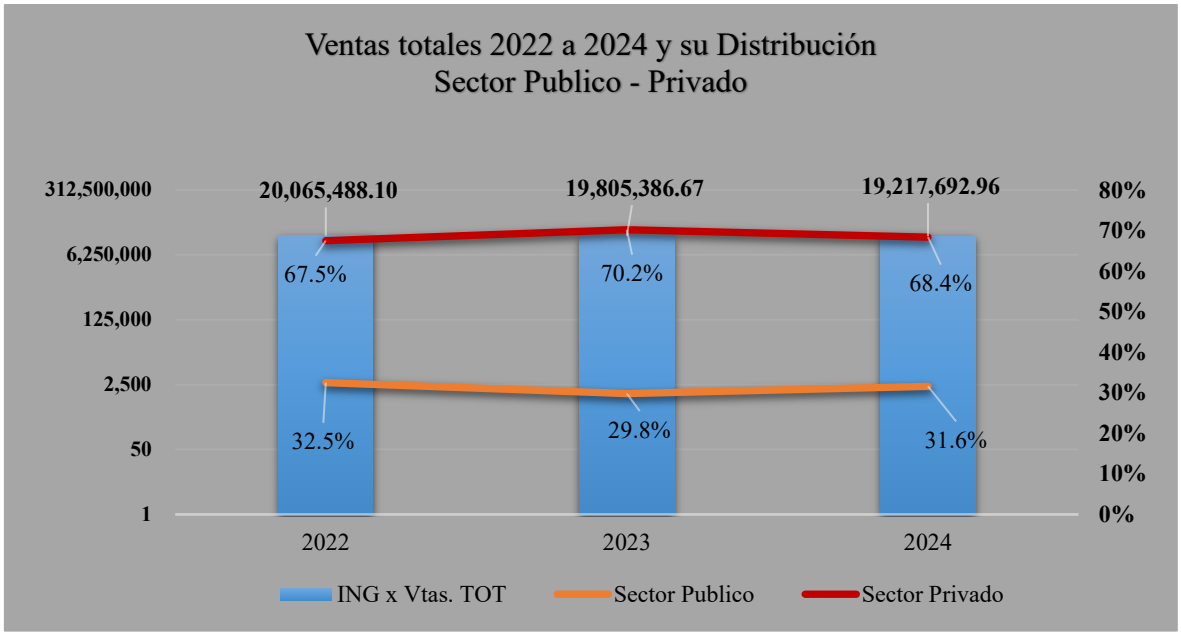
Tiene como objetivo captar los requerimientos del sistema de salud desde las instituciones públicas y empresas privadas de salud, llámense hospitales, centros de salud, postas, clínicas, laboratorios privados, consultorios particulares, centros de control de calidad,

investigación, universidades y usuarios finales, todos con la misma necesidad de adquirir equipos, materiales e insumos para el cuidado de la salud y la investigación.

La actividad económica principal de la empresa está orientada en participar en el mayor número de licitaciones con las entidades de salud del Estado valiéndose de su experiencia en el sector y el reconocimiento del que goza en el mercado; a su vez cuenta con una importante cartera de clientes en la parte privada con lo cual asegura un flujo de ingreso rápido de dinero por la venta de productos, servicios (de diagnóstico y mantenimientos) y suministros.

Figura 1

Ventas totales y su Distribución entre los sectores público y privado.

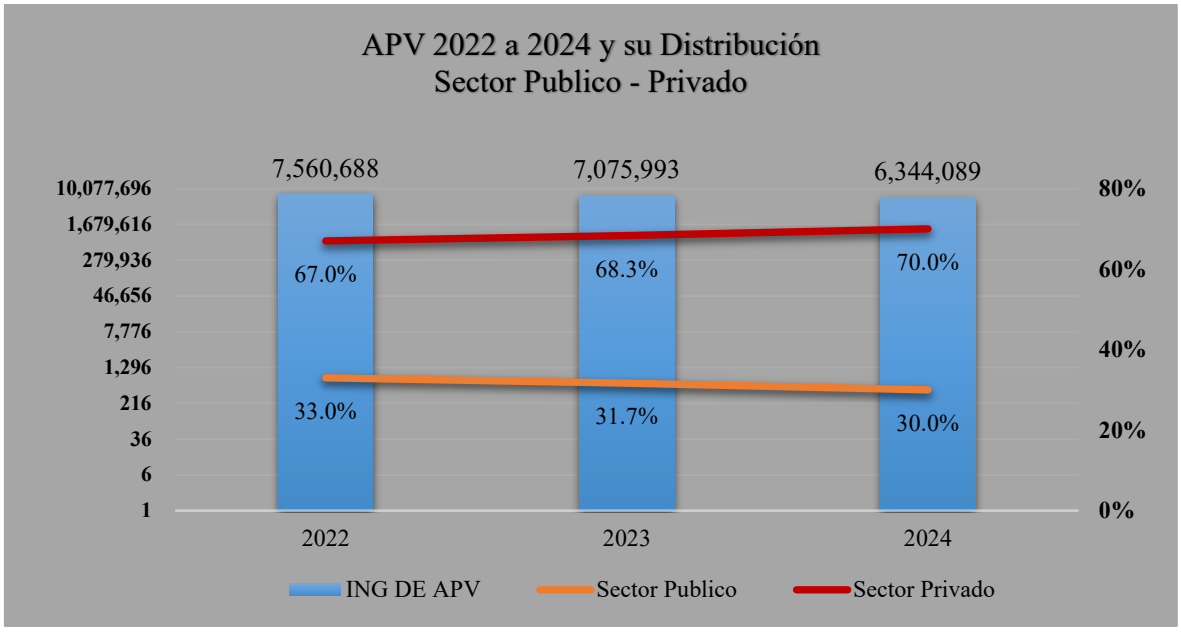


Como se muestra en la figura 1, La Empresa tiene distribuida sus ventas a través de los sectores público y privado de salud. Además, se puede evidenciar que el sector privado es el canal que genera mayores ingresos por ventas en los últimos periodos.

Las responsabilidades de los ingresos de La Empresa recaen sobre dos áreas funcionales: el área de ventas y el área de atención postventa. Estas modalidades de negocio son sus dos grandes fuentes de ingresos.

Figura 2

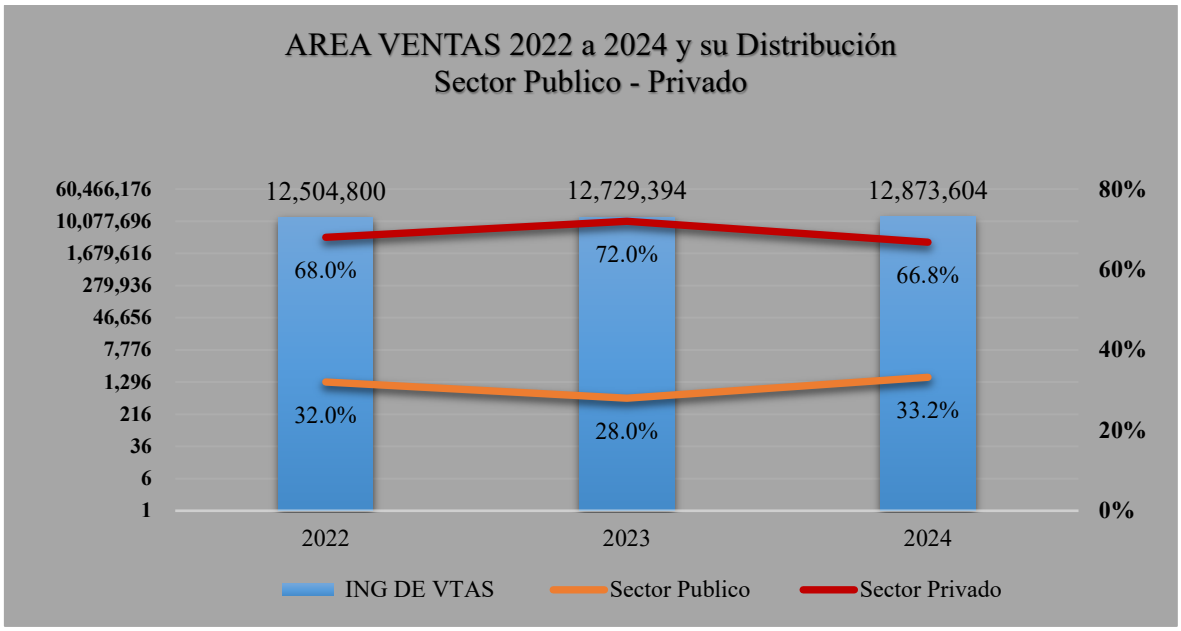
Ventas generadas del área postventa y su distribución.



La figura 2 muestra los ingresos degradados del área postventa de los últimos tres años. Sin embargo, el sector privado, a diferencia del sector público, ha sido un canal de ingresos sostenible en el tiempo para La Empresa.

Figura 3

Ventas generadas del área de ventas y su distribución



Mientras que la figura 3 muestra los ingresos en ascenso de los últimos años del área de ventas. El sector privado ha mantenido su tendencia sobre los ingresos y es el que genera oportunidades de ventas que se concretan de manera rápida y efectiva.

La Empresa cuenta con representaciones exclusivas de marcas extranjeras reconocidas a nivel mundial, por mencionar algunas: CA-MI (Italia), Haier (China), Memmert (Alemania), Riester (Alemania), entre otros de Norte América.

La empresa cuenta con un equipo de profesionales que se desarrollan en las áreas de Dirección, Administración, Ventas, Servicio Técnico y Atención al Cliente Post Venta.

Misión: lograr la satisfacción de nuestros clientes brindando soluciones de acuerdo a cada necesidad, a través de productos de alta tecnología y un acompañamiento permanentemente de asesoría y servicio dedicado.

Visión: ser identificados como una empresa innovadora, comprometidos con el desarrollo de nuevas soluciones para brindar alternativas que faciliten la salud y la vida de nuestros usuarios finales.

Valores corporativos: Escucha, para entender mejor; pasión para cambiar la realidad de las personas; compromiso para guiar nuestras acciones y comportamientos.

1.2.1. Posicionamiento en el sector

La empresa motivo de análisis tras sus cuatro décadas de fundación está bien posicionada en el mercado, perteneciendo al grupo de empresas sólidas reconocidas en el mercado por los propios actores que lo conforman (contando con una participación sobre ventas en el mercado del 0.3%). La experiencia que ha ganado en el mercado le ha significado ser identificado como una empresa confiable, con la representación de productos innovadores y de calidad, a precios competitivos y garantizando un servicio post venta para sus productos.

1.2.2. Estructura organizacional

Véase el Anexo 1.

1.2.3. Análisis de la Matriz EFI

Para el análisis del entorno específico interno de la organización se presenta la matriz EFI, herramienta de apoyo para comprender las fortalezas y debilidades de La Empresa, en el cual se mostrarán aspectos relacionados con las causas de la situación problemática.

Tabla 2

Matriz de la valoración de los factores internos de la empresa.

MATRIZ EFI				
Factores internos clave		Importancia	Clasificación	Valor
Fortalezas				
F1	Solidez financiera	14%	4	0.56
F2	Comercialización de equipos innovadores y de calidad	12%	4	0.48
F3	Profundo conocimiento de los directivos sobre el giro del negocio	11%	4	0.44
F4	Personal calificado y certificado por las marcas que representa la compañía	16%	4	0.64
F5	Valiosa cartera de clientes del sector privado	13%	4	0.52
Debilidades				
D1	Sistemas de software desfasados a las operaciones vigentes de la organización	7%	1	0.07
D2	Escasa comunicación efectiva entre áreas funcionales	6%	2	0.12
D3	Retrasos en los tiempos de respuesta para la atención de cotizaciones	11%	2	0.22
D4	Continuidad de procesos manuales (en lugar de sistematizados) restringiendo la eficiencia de las operaciones	5%	1	0.05
D5	Limitada gestión en los procesos de cobranza	5%	2	0.10
Total		**100%**		**3.20**

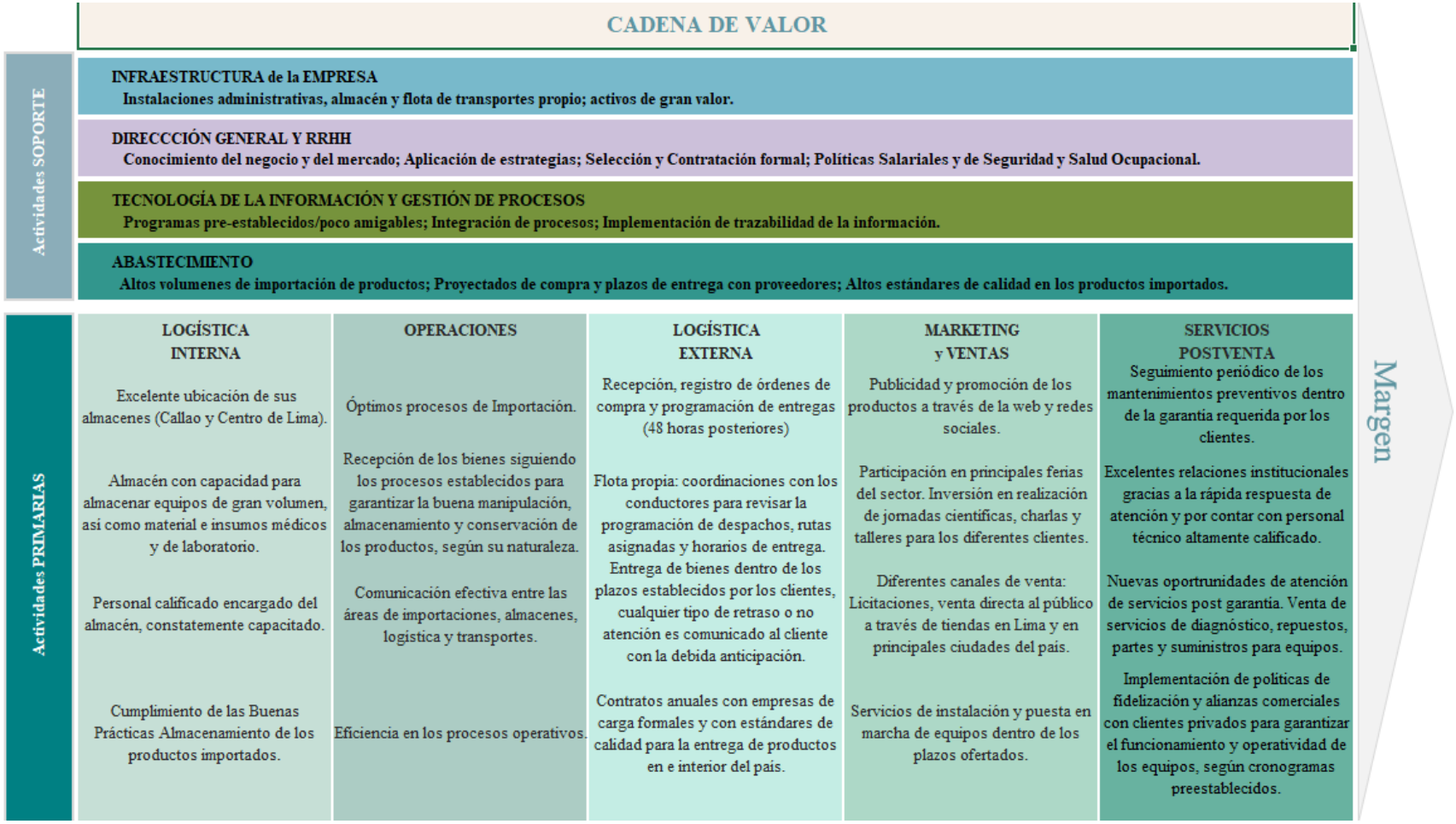
En la Tabla 2 se pueden observar los resultados obtenidos a raíz del análisis interno de la organización. Al haber obtenido un valor total de 3.20 (mayor a 2.5) significa que la organización cuenta con una posición interna fuerte.

1.2.4. Diagrama de la Cadena de Valor de La Empresa

A continuación, se presenta de forma gráfica la cadena de valor que muestra las diferentes actividades operacionales e integración interfuncional de la organización.

Figura 4

Diagrama de la Cadena de Valor de La Empresa.



Nota. Los datos provienen de una fuente privada, como resultado del análisis y recolección de datos de La Empresa.

1.3. Descripción de la Situación Problemática

1.3.1. Detalle de la situación problemática abordada

El área de servicio postventa ofrece a los clientes servicios relacionados al diagnóstico de problemas de operatividad y funcionalidad de equipos biomédicos y a la venta de repuestos, partes y suministros.

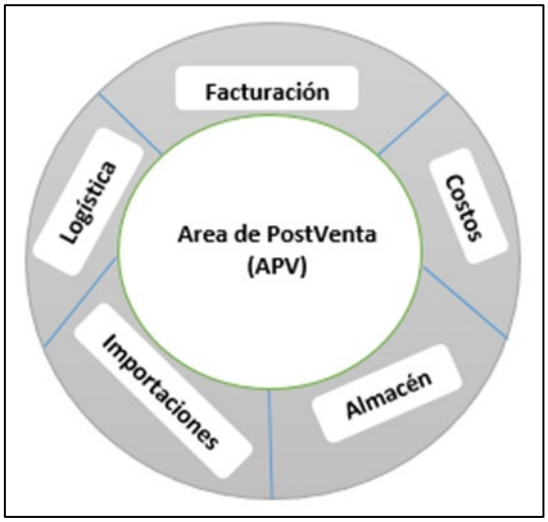
Bajo este concepto de negocio, el análisis en este apartado está enfocado en el área de servicio postventa (que se mencionará en adelante bajo la abreviatura APV).

El APV tiene como responsabilidad económica la generación de ingresos de manera rápida y activa, a fin de brindar el soporte para que La Empresa afronte los costos fijos mensuales, así como el brindar los flujos de liquidez que el área financiera requiere.

Considerando la demanda y las oportunidades que brinda el mercado, el área de servicio postventa (APV) se ha visto enfrentada a una incapacidad de respuesta, en parte por una comunicación poco efectiva entre las áreas funcionales relacionadas a ella (almacén, logística, facturación, contabilidad e importaciones); además de no contar con un sistema integrado que facilite las operaciones para responder a la demanda en tiempos oportunos.

Figura 5

Áreas relacionadas con el área de postventa (APV)



Breve descripción del proceso de cotización: actualmente el APV recibe los requerimientos de cotización a partir que el cliente establece contacto con el área, a través del envío de un correo electrónico o un mensaje en el cual plasma el requerimiento a atender. Una vez recibida la solicitud de cotización, se procede a identificar si se trata de una solicitud de servicio o artículo. Si se trata de un artículo, se identifica la pieza, realizan la consulta al área de Almacén para que validen si se cuenta con stock. Cuando se cuenta con la pieza se genera un número de identificación para la cotización; se realiza una consulta al área de almacén para conocer si se cuenta con stock o no del producto; paralelamente se consulta al área de logística la disponibilidad de su programación para definir una probable fecha de entrega. A partir de esas gestiones, se procede a generar la cotización. El tiempo de respuesta en este escenario es de entre 48 y 72 horas.

La situación es diferente cuando no se cuenta con la pieza en consulta. En ese caso, el analista de APV genera un correo al área de importaciones para que esta área realice la consulta a fábrica sobre la disponibilidad de stock y el costo actualizado del artículo. En este escenario puede transcurrir hasta 72 horas mientras se recibe la respuesta del fabricante. Una vez se cuenta con la información se procede a generar la cotización.

Si se trata de una cotización por servicios, se asigna un número de identificación, se genera un correo electrónico al coordinador de APV para describir el requerimiento del cliente. Luego se analiza y se determina la complejidad del caso y todo aquello que estará involucrado en el servicio, se genera una la liquidación de costos y se procede a emitir la cotización. Puede tomar hasta 48 horas para su atención.

Breve descripción del proceso de atención de orden de compra: una vez recibida la orden de compra se ingresa al drive para el registro de la orden obtenida; se genera una guía interna donde se consignan todos los datos de la orden y las condiciones ofertadas; se envía al área de facturación para la emisión de los comprobantes de ley, y paralelamente se comparte la información al área de almacén y logística para las coordinaciones logísticas que corresponde, para la descarga del sistema y la programación a despacho.

Es importante señalar que en esta breve descripción hay detalles que no se están mencionando debido a la confidencialidad en los procesos de La Empresa, pero justamente parte de la información se transmite boca a boca entre las áreas involucradas, debido a que no se cuenta con un sistema integrado donde se puedan hacer consultas en línea, o se lleve

un registro compartido de la información. Estos detalles suelen retrasar el tiempo de respuesta para los clientes, lo cual perjudica a La Empresa pues en varias oportunidades los clientes han sido atendidos de manera más ágil pequeñas empresas (con productos sustitutos) o empresas establecidas (con procesos sistematizados) que agilizan los tiempos de atención.

Ello se ve reflejado en las ventas que no se han venido cumpliendo periodo a periodo en los últimos tres años frente a los objetivos asignados.

Figura 6

Ingresos vs objetivos mensuales de atención postventa (APV) 2022.

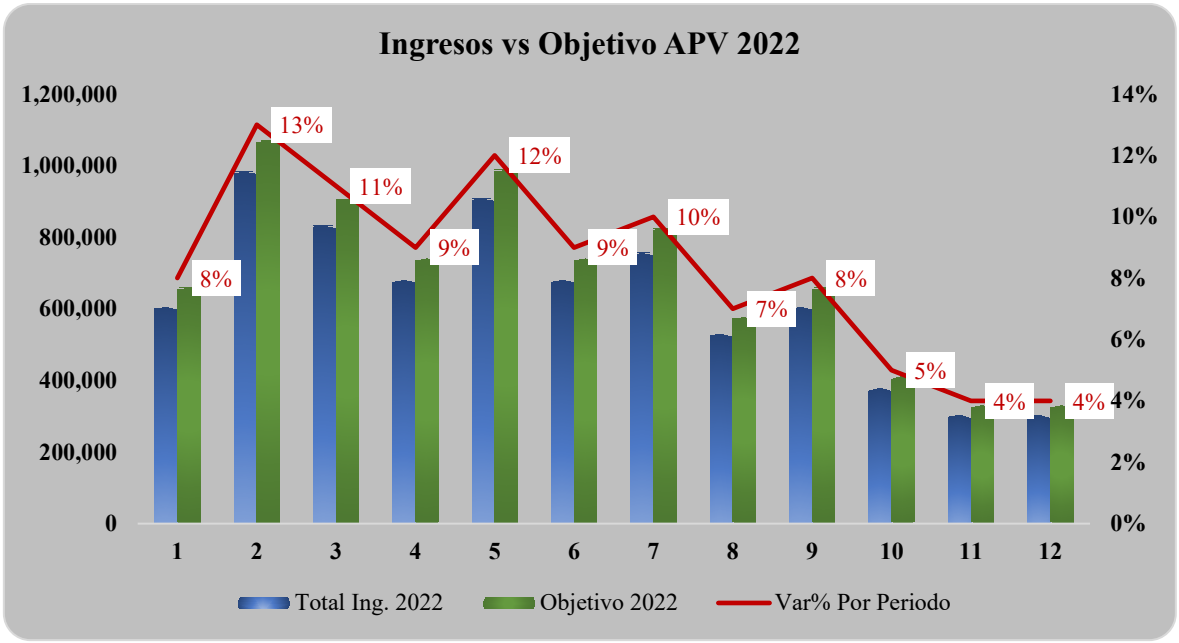


Figura 7

Ingresos vs objetivos mensuales de atención postventa (APV) 2023.

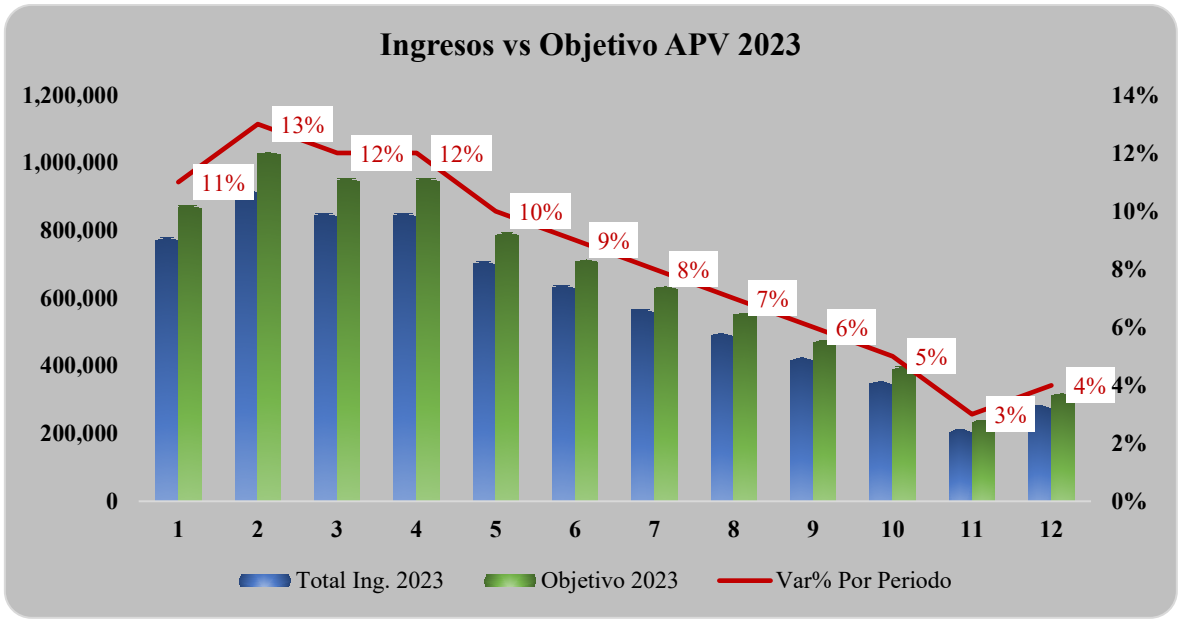
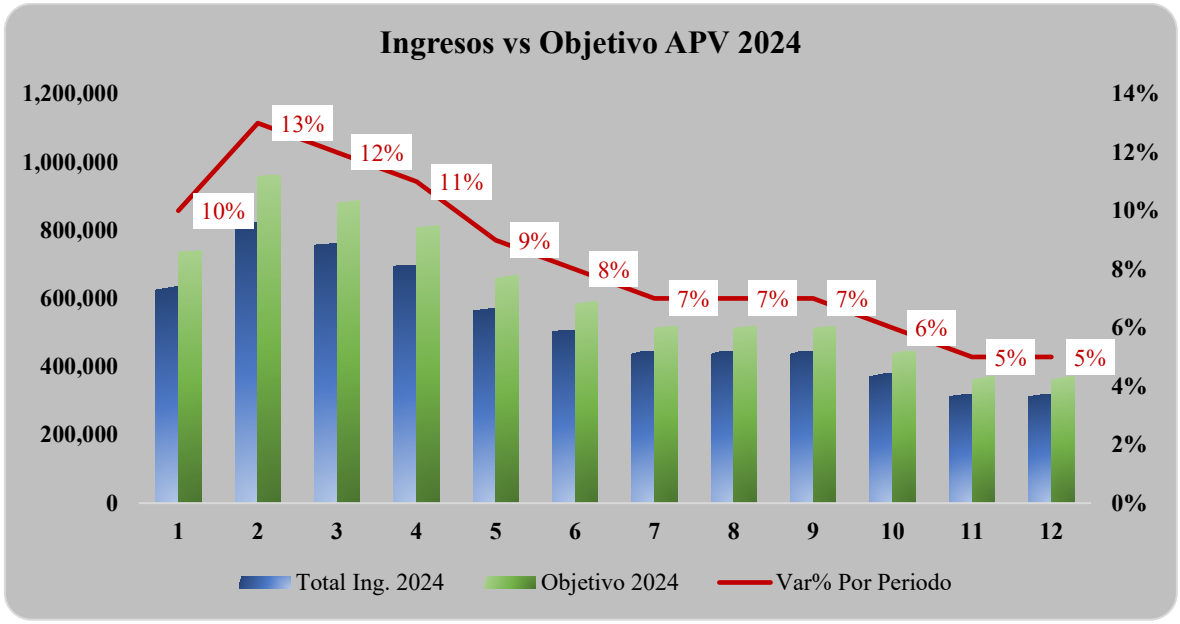


Figura 8

Ingresos vs objetivos mensuales de atención postventa (APV) 2024.



Adicionalmente, se debe mencionar que tras el levantamiento de información se evidenció que la inestabilidad política del país viene afectando el proceso regular en la obtención de las conformidades por los servicios de mantenimiento realizados a las entidades

de salud del Estado; esto se trasluce a que al existir una alta rotación de personal, los proveedores se ven afectados pues el nuevo personal que ingresa no asume los casos previamente atendidos, mientras se empapa de los casos transcurren semanas hasta obtener la conformidades que se requieren para la solicitud de cobranza, lo que retrasa el ingreso de la liquidez.

Por el lado del sector privado de salud, la inestabilidad política y la falta de atención de las autoridades para implementar leyes más estrictas a la inseguridad ciudadana han afectado los procesos de entrega a la importante cartera de clientes privados. Las huelgas, los paros nacionales y los asaltos en las carreteras (así como en la propia capital) atañen el cumplimiento oportuno de las entregas de los bienes y/o servicios que se tienen comprometidos con estos clientes. Una vez más genera el retraso en el proceso de cobranza, por lo tanto, el obtener la liquidez de los pagos.

Por otro lado, existe una fuerte capacidad de posicionamiento de La Empresa en el mercado gracias a las marcas que se representa, generando una alta demanda sobre sus productos y servicios. El área se ve constantemente enfrentada a la diversidad de productos sustitutos, que afectan de manera directa a las ventas del área APV.

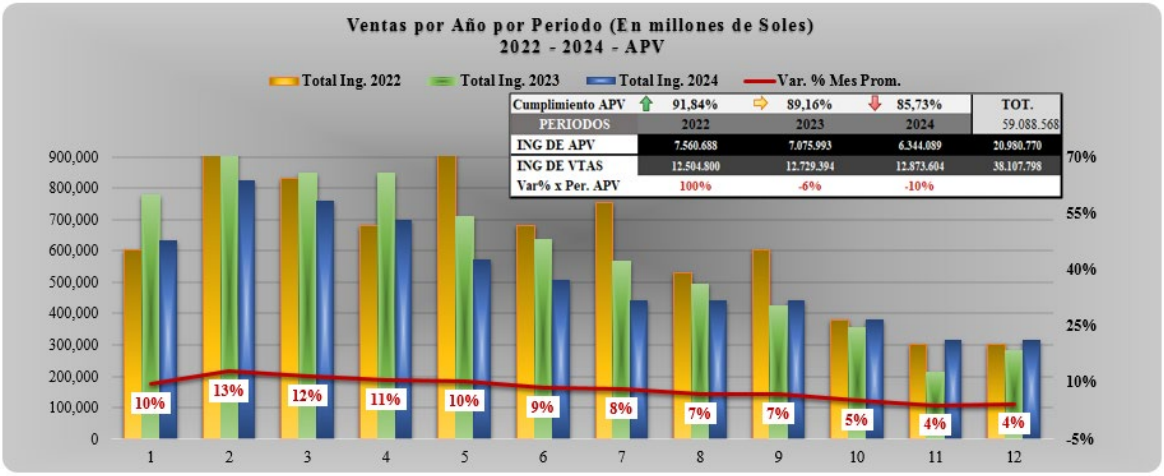
Se tiene identificado que existe una alta demanda de servicios y repuestos en el mercado para el sector privado de salud, el área tiene como reto directo contar con precios competitivos que enfrenten los reiterados incrementos en los costos logísticos internacionales, teniendo en consideración que el 80% de sus suministros son importados.

Si bien las ventas históricas revelan que el área tuvo ingresos sostenidos, en los últimos años se han degradado de modo considerable y vienen afectando de manera importante los ingresos de La Empresa; no obstante, por el histórico que se conoce, se tiene una oportunidad de negocio a desarrollar.

Esta situación se ha reflejado en el análisis de los ingresos, pues los objetivos en las ventas del área APV no se han venido cumpliendo tres años.

Figura 9

Ventas por periodo anual 2022 - 2024 de atención postventa (APV).



A continuación se muestra la figura 10, donde se pueden apreciar los ingresos y porcentajes de cumplimiento del área de servicio postventa (APV) por periodo.

Figura 10

Ingresos por periodo del área de servicio postventa.

Cumplimiento APV	91.84%	89.16%	85.73%	TOT.
PERIODOS	2022	2023	2024	59,088,568
ING DE APV	7,560,688	7,075,993	6,344,089	20,980,770

Del periodo 2022 al 2023 la caída fue de -6pp. y respecto del periodo 2023 a lo que va del 2024 la caída está en -10pp.

Considerando el nivel de flujo económico en el año 2022 el ingreso por ventas de APV representó 7’560,688.00 soles. Sin embargo, en el año 2023 las ventas presentaron una disminución de -484,695.00 soles. El impacto negativo fue mayor en el año 2024 sufriendo una disminución en el ingreso de ventas en -731,904.00 soles.

1.3.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática

El estudio realizó un levantamiento de información con datos históricos que el área de servicio post venta mantiene disponible.

Se identificó en el área de APV realiza un proceso de registro de la información a través del drive y archivos de uso diario, información detallada de solicitudes generadas,

costos internos, registro de marcas representativas, repuestos y servicios más comercializados, cotizaciones y ordenes de compras en firme, facturas generadas, entre otros documentos de valor. Toda esta información, está procesada en tablas dinámicas y con herramientas ofimáticas (Excel y base de datos), a fin de mostrar información consolidada y elaborar estadísticas que brinda mayor visibilidad de la información que maneja el APV.

Los archivos fuente que se encontraron fueron Drives en formato XLS y archivos hojas de costeo y pre facturación que se tenía manualmente. Esta fuente de información es privada, propia de la compañía y que por una política de confidencialidad de la información no puede ser expuesta. Refiérase a las figuras 13, 14 y 15.

Se listan los siguientes puntos relevantes como impacto en la problemática definida.

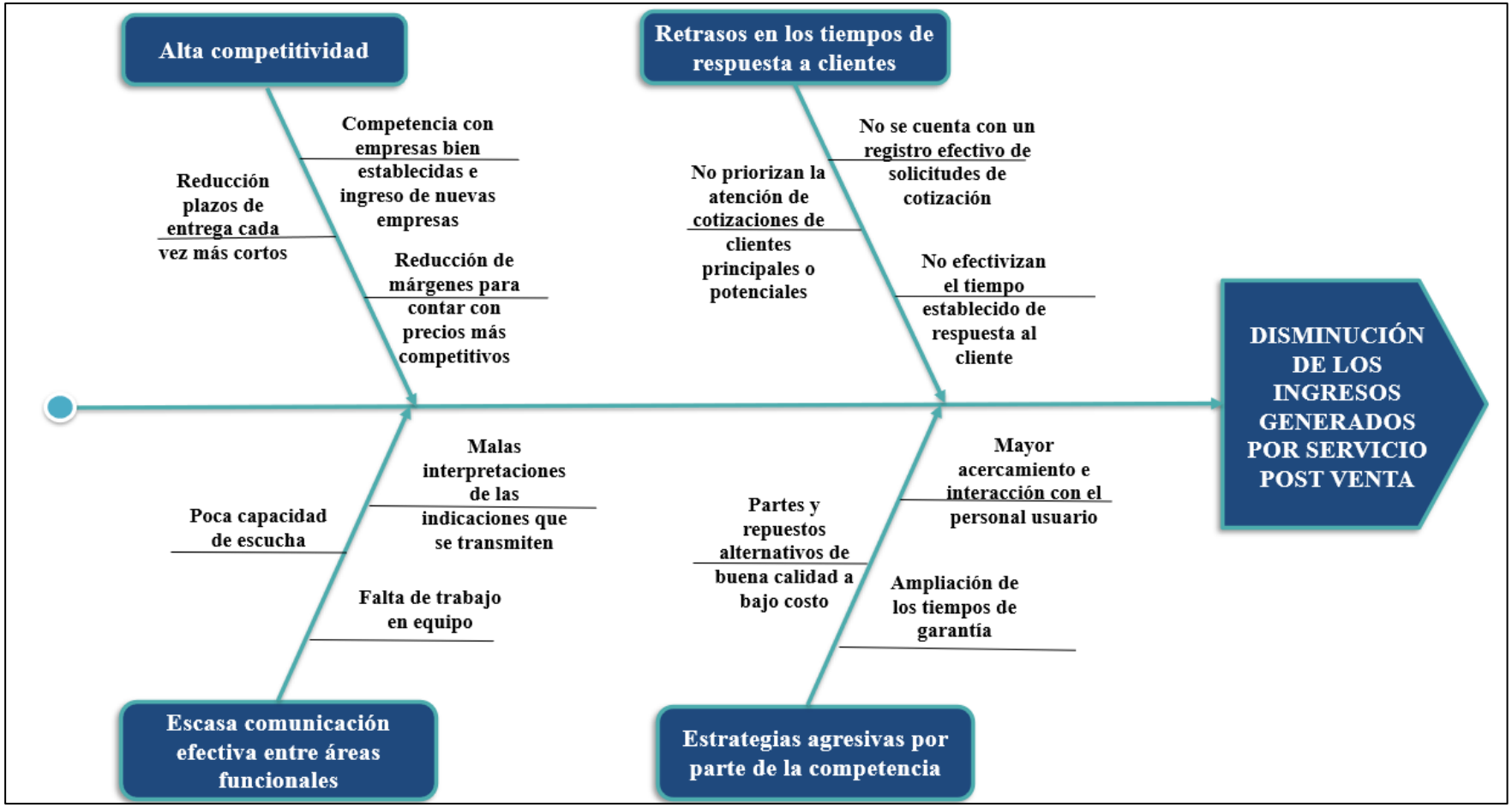
- **Incumplimiento sostenido en los objetivos de ventas anuales del área (APV):** este comportamiento es un impacto directo de afectación negativa a nivel empresa ya que los ingresos que produce el área de servicio postventa brinda el soporte a La Empresa para contar con liquidez suficiente para afrontar los gastos fijos que la compañía. Refiérase a las figuras 6, 7, 8 y 9.
- **Sistema integrado no desarrollado – Software**: El área post venta cuenta con un sistema desfasado en su operatividad, limitando que las operaciones vigentes puedan llevarse de manera sistematizada. Esto dificulta la integración en los procesos con el resto de las áreas relacionadas al APV. Si trasladamos esta situación al nivel gerencial, el no contar con un sistema integrado vigente limita el análisis financiero y estadístico que podría ser útil para una mejor toma de decisiones de los gerentes de las diferentes áreas.
- **Ventaja competitiva en precios de lista con nuestros proveedores:** La Empresa en su objetivo por desarrollar una ventaja competitiva, identificó una mejor capacidad de negociación con sus proveedores obteniendo como resultado el otorgamiento de diferentes porcentajes de descuentos, significativos en los precios de lista otorgados por sus socios; ello le brinda a La Empresa una diferenciación en la creación de ofertas que puede generar el área para sus clientes. Esta ventaja es una potente opción en el análisis del estudio que se desarrollará en el capítulo 3.

- **Identificación y valoración de los clientes**: una de las fortalezas más importantes con las que cuenta La Empresa es su cartera de clientes. El identificarlas, asignarles el valor que les corresponde y otorgarles soluciones con valor agregado, es el camino a seguir para que se apertura nuevas oportunidades de generación de ventas, lo que garantizará el repunte de los ingresos que se busca obtener.

Seguido se presenta la herramienta de identificación de causas-efectos: Diagrama de Ishikawa que ayudará a mostrar las causas relacionadas a la problemática en cuestión.

Figura 11

Diagrama de Ishikawa.



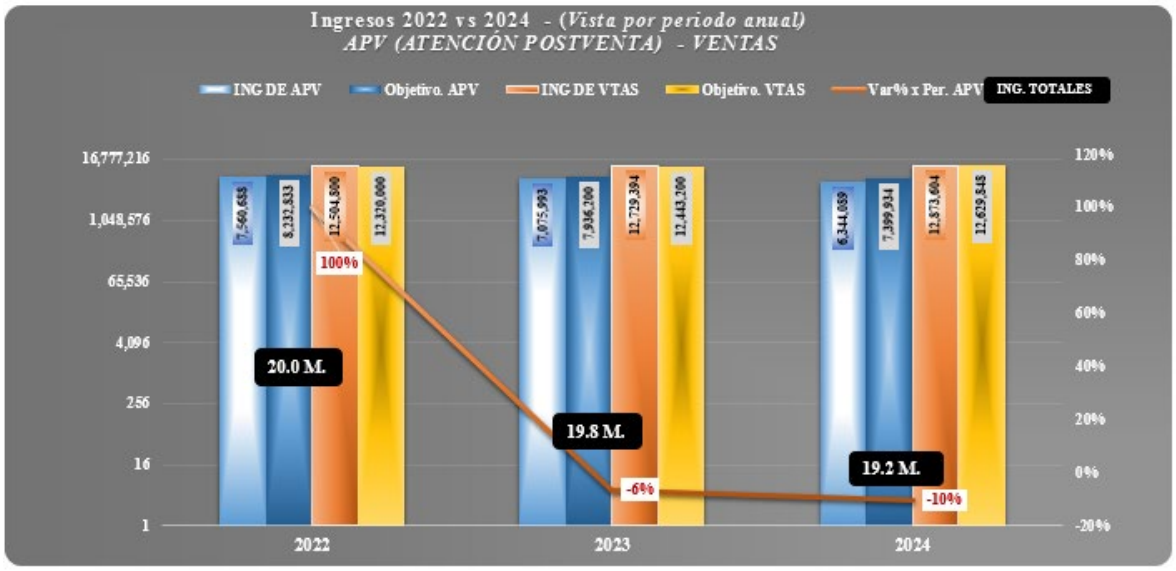
1.3.3. Justificación de la relevancia de la situación problemática

Para la justificación del problema es necesario tomar como referencia las situaciones que se identificaron previamente y que ayudaron a visibilizar la situación problemática.

Las Figuras 6, 7, 8 y 9 previamente mencionadas mostraron que La Empresa tiene un impacto económico negativo generado por la caída de los ingresos de los últimos años. Esta situación obliga a La Empresa a tomar nuevas decisiones respecto a la implementación de estrategias de mejoras continuas que impacten en el progreso de las actividades.

Figura 12

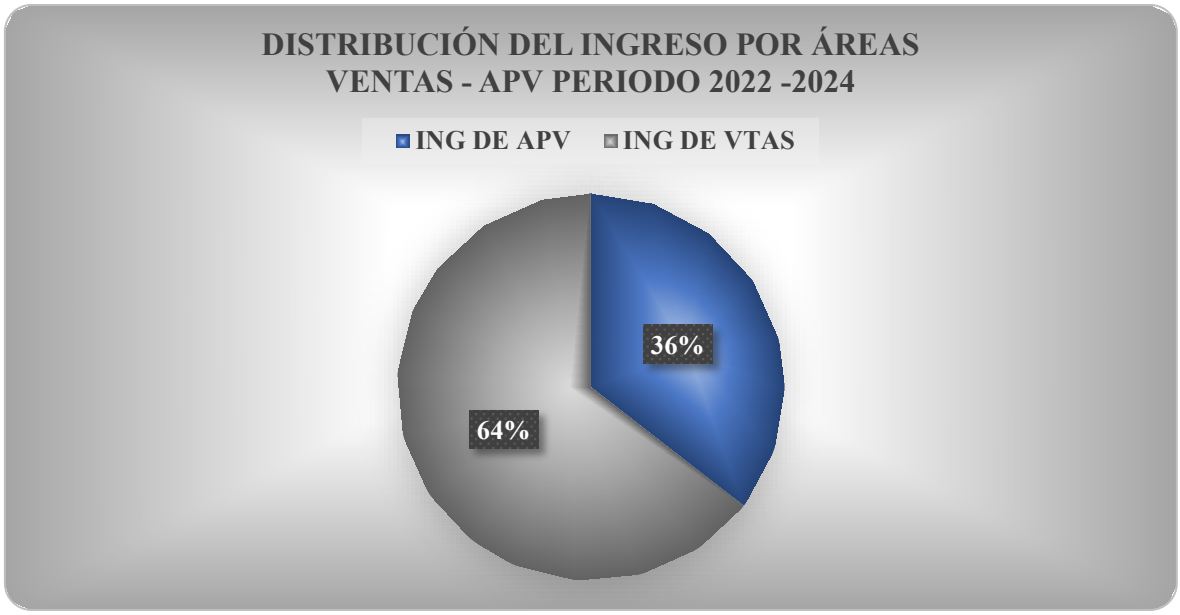
Ingresos 2022 vs 2024 comparativo Atención postventa – Ventas.



Por otro lado, se debe mencionar que los ingresos totales de La Empresa están distribuidos porcentualmente en un 64% por el área de ventas y un 36% por el área de servicio postventa como lo muestra la Figura # 11 por las ventas generadas en los periodos 2022, 2023 y parte del 2024.

Figura 13

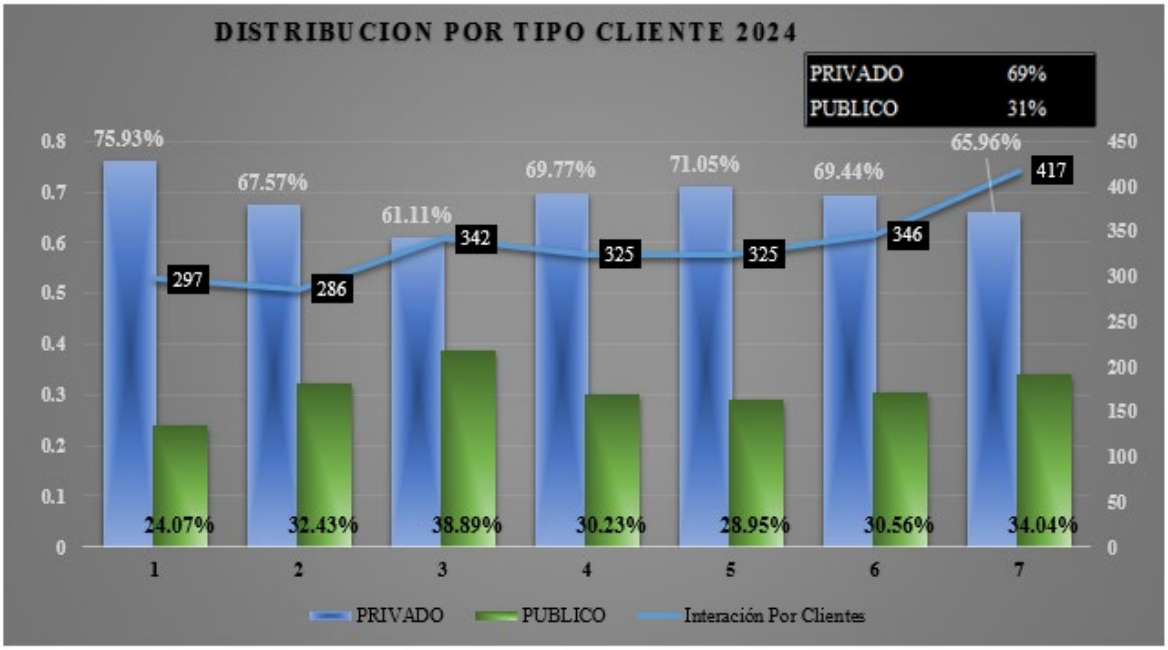
Distribución del ingreso por áreas.



En el área postventa se ha podido identificar que el sector más importante para este canal de ingreso es el sector privado de salud, tal como se muestra en la Figura # 13. Es allí donde el área debe enfocar su mayor atención y esfuerzos pues cuenta con una importante cartera de clientes que le han justificado el mayor ingreso del área.

Figura 14

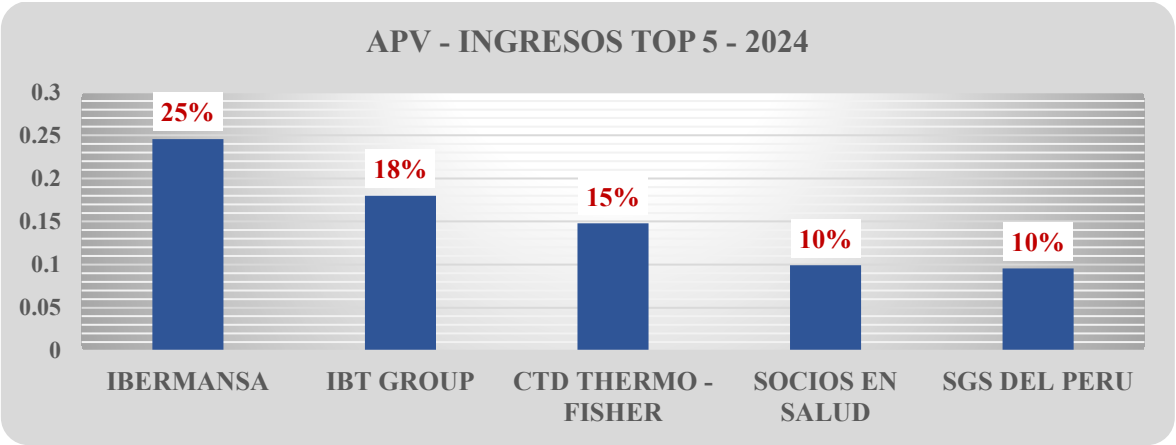
Distribución por tipo de cliente.



El levantamiento de información nos ayudó a la identificación y clasificación de los principales clientes privados de la cartera total que maneja el área. Los clientes que se listan en la Figura # 15 justifican una atención personalizada y efectiva por parte del personal del área.

Figura 15

Atención postventa (APV) - Ingresos de clientes Top 5.



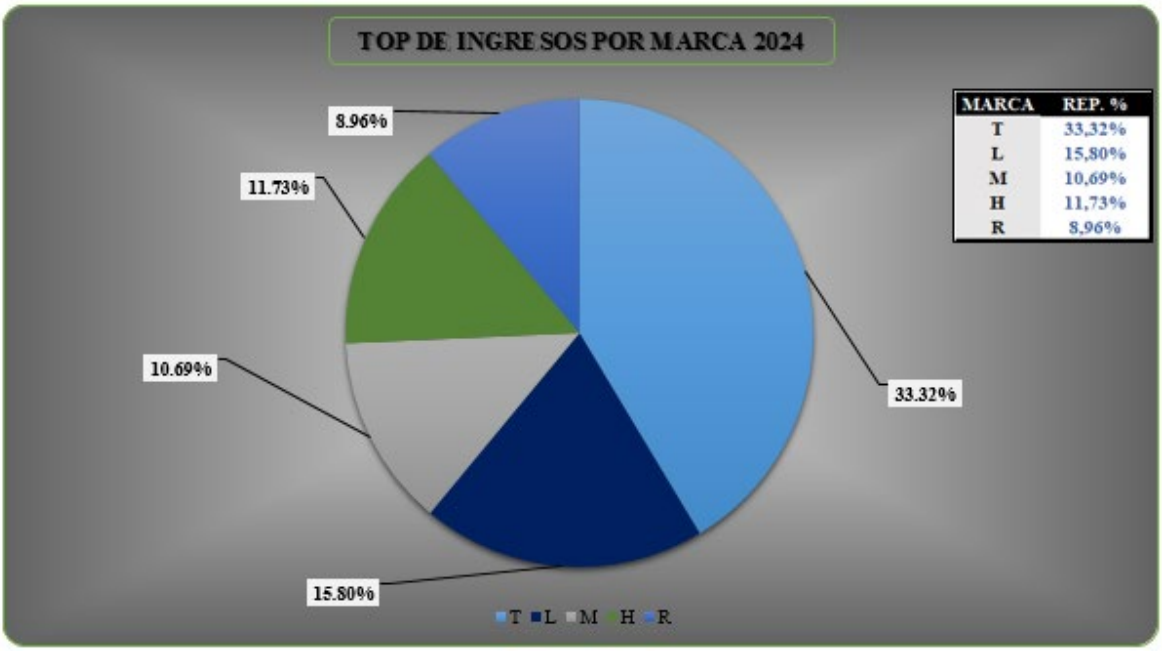
Se identificaron 41 clientes privados, clasificados como principales, de los cuales 5 clientes están clasificados como clientes *Top*, es decir el 12.195% representan 78 pp. de las ventas que genera el área de postventa (APV). Véase la figura 14.

La oportunidad identificada gracias a la ventaja competitiva que cuenta La Empresa en sus listas de precios especiales otorgados por sus proveedores le brinda, hasta cierto punto, un poder de negociación con sus clientes.

A continuación, en la figura 16 se muestra el porcentaje de ingresos que tiene el área por marca exclusiva representada.

Figura 16

Top de ingresos por marca 2024.



El análisis identificó que son 20 las marcas principales y de mayor rotación, de las cuales 5 se han clasificado como marcas *Top*, siendo este el 25% de la cartera de marcas principales, lo que representa el 80.5pp. de las ventas generadas por el área de postventa (APV).

2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática

Moorthy y Parvatiyar (2023) indican que la mayoría de las compañías desaprovechan las posibilidades que brinda el mercado de posventa para fortalecer las relaciones con los clientes y potenciar la rentabilidad, debido a la ausencia de una visión estratégica acerca del éxito y el servicio al cliente en el mercado de posventa. Los autores señalan que las organizaciones no aprovechan plenamente la demanda postventa para estrechar los vínculos con sus clientes y elevar la rentabilidad, debido a la falta de una visión estratégica de largo alcance. En el caso de La Empresa, se ha topado con la falta de respuesta poco eficaz e incluso tardía para la atención de las cotizaciones. Así pues, es necesario un profundo cambio organizacional y se debe considerar la postventa como una primera oportunidad estratégica.

Dai et al. (2024) señalan que hoy en día, la adquisición de un producto generalmente incluye una garantía básica gratuita. Dicho aval tiene como objetivo garantizar que el producto operará de manera satisfactoria durante un lapso de tiempo o un uso predefinido tras la venta. Posterior a ello, el cliente tiene la posibilidad de ampliar el seguro adquiriendo el servicio de garantía extendida. Por lo tanto, el servicio postventa es altamente apreciado dado que generan un ambiente donde todos ganan. Es decir, incrementan la satisfacción del usuario y, simultáneamente, ofrecen un modelo de negocio lucrativo que se ha transformado en la principal fuente de ingresos para los empresarios. En consecuencia, este tipo de servicio se ha registrado un crecimiento motivado por los elevados beneficios que proporciona las compañías generando oportunidades de ventas; por ende, una alta competitividad en el sector.

Panniello et al. (2024) indican que la importancia del modelo de economía colaborativa ha propiciado diversas líneas de estudio que inciden en la satisfacción del cliente dentro del marco de la economía colaborativa (entendida como el nivel al que un cliente está dispuesto a sugerir un servicio que ha adquirido). En ese marco, los escritores igualmente hacen referencia a las conexiones entre obstáculos y satisfacción del cliente en diversos sectores como, por ejemplo: La privacidad; dado que, en ciertas situaciones, podría

impactar de manera negativa en la satisfacción en ciertos sectores. Por otro lado, uno de los aspectos y ventajas más destacados del modelo de economía colaborativa radica en la eficiencia y reputación, generando nuevos mercados y consolidando los vínculos comerciales entre el cliente y los proveedores. En vista de ello, para La Empresa, es importante el modelo de economía colaborativa en la satisfacción del cliente porque, son conexiones entre los obstáculos, satisfacción, eficiencia y reputación entre clientes y proveedores.

Luo y Luo (2024) subrayan el impacto de la interacción entre los sistemas de financiamiento y los sistemas de servicio posterior a la venta en una cadena de suministro, enfocándose en el minorista con restricciones de capital y el productor bien financiado. Descubrieron que las decisiones sobre los pedidos y el nivel de servicio posterior a la venta están influenciadas por el capital inicial del minorista. El manejo del crédito bancario, comercial o ambos por parte del minorista se ve afectado por la demanda, su capital inicial y la tasa de interés del productor. El equilibrio en el financiamiento del sistema de servicio posterior a la venta se ve influenciado por la garantía crediticia y el capital inicial.

A pesar de las dificultades actuales, la permanente necesidad en el ámbito sanitario de acceder a bienes y servicios médicos hace que cualquier inversión valga la pena, ya que se espera aumentar la participación de la compañía con el objetivo de establecer vínculos comerciales estratégicos a largo plazo tanto en el sector público como en el privado, de modo que se fidelice a clientes actuales y se conquisten nuevos.

The end is the beginning: After-sales services as a critical component in maintaining performance. (2024) Strategic Direction, 40 (8), pp. 6-7. Determinó que los servicios postventa son esenciales para fomentar el deseo de compra entre los clientes, además de dejar una impresión positiva de la marca en sus pensamientos. Valor/originalidad. El reporte permite a los directivos, estrategas e investigadores economizar horas de lectura al elegir únicamente la información más relevante, la más relevante, y exponerla en un formato resumido y sencillo de entender.

Eso quiere decir que, al momento de realizar una adquisición, el producto o servicio principal es indispensable. Los consumidores buscan maneras de distinguir entre opciones alternativas. Para los noveles resulta más problemático, sin embargo, los habituales evalúan conforme experiencias anteriores, inclusive el servicio postventa. Este último no es un

complemento superfluo, sino parte constitutiva de la experiencia de compra y podría valorarse positivamente. Por lo tanto, una parte de la estrategia de la empresa será crear ofertas competitivas y con valor agregado que faciliten los procesos de compra de los clientes.

2.2. Matriz FODA Integrada (cruzada).

A manera de resumir la información plasmada en las matrices de evaluación de factores externos e internos, se muestra la matriz FODA CRUZADO de La Empresa.

Tabla 3

FODA CRUZADO de La Empresa.

	Oportunidades	**Amenazas**
Matriz FODA CRUZADO	O1 Estabilidad económica nacional. O2 Incremento anual del presupuesto general para el sector salud. O3 Alta demanda en el sector privado (Alimentos, Control de Calidad, Industria, Minería, Salud). O4 Necesidad del mercado por adquirir equipos innovadores. O5 Incremento de proyectos de inversión con alianzas estratégicas entre el sector privado y el público.	A1 Alta competitividad en el sector público y privado de salud. A2 Diversidad de productos sustitutos. A3 Estrategias agresivas por parte de la competencia para ingresar al mercado privado. A4 Inestabilidad política. A5 Incremento de costos de producción y costos logísticos internacionales.
Fortalezas	***Estrategias FO***	***Estrategias FA***
F1 Solidez financiera. F2 Comercialización de equipos innovadores y de calidad. .	E1. Ampliar la cadena de atención de los clientes privados estableciendo un programa de visitas a cargo del personal especializado para crear nuevas necesidades que se le presenten a los usuarios finales y se cierren contratos exclusivos de 'garantías extendidas'.	E4. Realizar alianzas estratégicas con otras empresas serias y bien establecidas para garantizar las órdenes de compra de aquellos proyectos 'llave en mano', cada vez más comunes con la integración de los sectores público y privado de salud.
F3 Profundo conocimiento de los directivos sobre el giro del negocio	E2. Lograr la fidelización de clientes elite: *Alicorp, Criocord, Fisher, Minera Antamina y USIL*, desarrollando estrategias de	E5. Aumentar la inversión en campañas de marketing y fidelización de clientes para los próximos 24 meses.

F4 Personal calificado y certificado por las marcas que representa la compañía.	diferenciación, por ejemplo: ofrecer la entrega de equipos de alta tecnología en calidad de 'demostración' para que con el uso de los mismos noten las características de innovación nuestros equipos.	E6. Negociación con los agentes de carga internacional y Agencias de Aduana para tener contratos anuales exclusivos de manejo de cargas para reducir costos significativos del proceso de importación.
F5 Valiosa cartera de clientes del sector privado.	E3. Levantamiento de un estudio de mercado para la identificación de nuevas oportunidades de inversión entre los sectores público y privado de salud, a fin de confeccionar 'paquetes de venta diferenciados' no solo por calidad y precio, sino también por garantizar el suministro de partes y repuestos por más de 36 meses.	E7. Participación y colaboración activa en la Comisión de Salud de la Cámara de Comercio de Lima en el proyecto de fortalecimiento de capacidades para promover la integridad en la contratación pública peruana.

Debilidades	***Estrategias DO***	***Estrategias DA***
D1 Sistemas de software desfasados a las operaciones vigentes de la organización.	E8. Aprobar un presupuesto para la adquisición de nuevos programas informáticos (software) que estén ajustados a las necesidades de las áreas funcionales de La Empresa. Esta estrategia debe ser considerada como una inversión para la mejora de los procesos de la organización.	E13. Elaboración de estrategias y actividades comerciales que desarrollen el valor agregado de nuestros productos y marcas.
D2 Escasa comunicación efectiva entre áreas funcionales.	E9. Actualizar la Política de Procesos para incentivar el orden organizacional, contar con un adecuado registro de la información y la trazabilidad de la misma.	E14. Generar ofertas competitivas y de valor agregado que busquen la simplificación de los procesos de compra de los clientes.
D3 Retrasos en los tiempos de respuesta para la atención de cotizaciones.	E10. Implementar Comités semanales de trabajo entre el área de Ventas y el área de Atención Postventa para el intercambio efectivo de la información que se recepciona desde mercado.	E15. Instaurar un programa de motivación económica para el personal asistencial del área de Ventas y del área de Atención Postventa para efectivizar el tiempo de atención de los requerimientos de los clientes (consultas y cotizaciones); a mayor número de atenciones efectivas y según la escala que se

		cree, se le premia con una bonificación periódica.
D4 Continuidad de procesos manuales (en lugar de sistematizados). D5 Limitada gestión en los procesos de cobranza.	E11. Incrementar la periodicidad de las evaluaciones de productividad del personal a fin de identificar los puestos claves de resistencia al cambio.	E16. Creación de un área exclusiva de cobranzas con dos analistas a cargo; uno desde el campo que sea responsable del seguimiento de la cobranza institucional (debido a la alta rotación de personal en el sector público de salud), y otro in-situ responsable de la cobranza diaria de los clientes privados.

2.2.1. Identificación de las teorías y modelos vigentes para analizar la situación problemática

En la actualidad, hay múltiples artículos que subrayan la relevancia de implementar estrategias en una compañía para potenciar su competitividad en un mercado de alta competencia.

- **Integración de Sistemas de Información:**

Maiga et al. (2015) señalan que la creciente instalación de Sistemas de Información (SI) para la integración suele usarse para abarcar procesos extenuantes de coordinación interna, intensificar la cooperación externa con los agentes ajenos, como clientes proveedores y otros, y reducir al mínimo los costos y riesgos de las decisiones por los asociados de la cadena de suministro (Li et al., 2005). Por ello, las soluciones de software ayudan a las empresas a centralizar y conectar datos, automatizar procesos, y mejorar la eficiencia mediante el CRM, SAP, ERP, SCM y otros. Esto afecta al área pues muestra una incapacidad de respuesta debido a la falta de un sistema integrado que le permita responder a la demanda en tiempos adecuados y así lograr identificar oportunidades de mejora.

- **Modernización de la cadena de valor:**

Kramer et al. (2023) indican que la creciente presión competitiva de las empresas B2B (business to business) cada vez están pasando de ser proveedores de productos a ser proveedores de servicio. Porque, son ofertas altamente individualizadas que consisten en

componentes de productos y servicios que están específicamente diseñadas según requisitos de cada cliente.

Esto abarca una comprensión profunda de las necesidades del consumidor desarrollando e implementando ofertas en línea con esas necesidades (bienes y servicios) posterior a la compra. En ese sentido para lograr ventas a través de un canal de postventa, es fundamental centrarse en la conservación de clientes, lealtad y el incremento del valor durante todo el ciclo de vida del cliente.

Li, T. (2024) mencionan un creciente interés en la integración de tecnologías inteligentes en los sectores tradicionales. Además, varios estudios sugieren que la inteligencia digital afecta a varios aspectos de la gestión organizacional, incluido el cambio gerencial, la productividad total de los factores (Qu et al., 2020), la eficiencia de insumo-producto (Oliveira et al., 2021) y la división corporativa del trabajo Wang y He (2024).

La autora menciona que, los estudios anteriores han examinado típicamente cómo las empresas pueden mejorar la productividad, fomentar la innovación tecnológica y promover la especialización en su división del trabajo. Además, el impacto y el mecanismo de la inteligencia en la actualización de la cadena de valor de las empresas manufactureras. Además, fomentar activamente el pensamiento digital, responder científicamente a la ola de inteligencia y utilizar eficazmente la tecnología inteligente es imperativo para potenciar la producción y las operaciones, lo que conduce a mejoras en la cadena de valor.

- **Rentabilidad de la Empresa**

Dökmecìoğlu et al. (2024) argumentan que, tras el progreso de la tecnología de la información (TI), no se puede subestimar el papel de la TI a nivel de empresa en el desempeño financiero de las organizaciones. En ese contexto, Holden y El-Bannany (Citación 2004) sugieren que las inversiones en TI a nivel de empresa mejoran la rentabilidad bancaria directamente al permitir transacciones rentables y la utilización de la mano de obra.

De la Hoz Granadillo et al. (2017) argumentan que la gestión de las relaciones con los clientes CRM (customer relationship management), no es un tema nuevo en la gerencia. Peter Drucker, en 1954 escribió “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes” pero ese concepto cobra importancia porque las empresas son conscientes que menos rentable las estrategias dirigidas a mercados masivos debido a la demanda de servicios casi personalizados. Bajo este escenario, las empresas han

redireccionado sus estrategias pasando de un enfoque tradicional (encausado hacia el producto), hacia uno con el que se logre una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; como es el orientado hacia la relación y generación del valor al cliente. Por lo anterior, es importante analizar los procesos constituyen las bases fundamentales al momento de emprender acciones de mejora en cualquier tipo de empresas.

Granadillo de la Hoz et al. (2017) sostienen que el CRM alude a una estrategia comercial centrada en el entendimiento de las necesidades del cliente, a través del análisis de la información y el uso de tecnologías de la información para incrementar el nivel de satisfacción y lealtad del cliente. Este proceso puede ser gestionado estratégicamente para el cliente. Para ello, se incluyen diversas clases de datos como, por ejemplo: operaciones de interacción con el cliente, cooperación interna entre oficinas, cooperación externa, representantes del cliente, administración del rendimiento de venta y estudio de mercado, así como análisis de encuestas de opinión del cliente. Desde el punto de vista de estos escritores, el CRM facilita a la compañía el desarrollo y manejo del conocimiento de sus clientes en términos de procesos de contacto y servicio, con el fin de detectar las variaciones en el mercado desde las cuales crear propuestas de valor.

Magretta (2015). Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Destaca la estrategia empresarial de Michael Porter donde la continuidad en las relaciones con proveedores y otros participantes externos puede fortalecer la ventaja competitiva de una empresa. Por ejemplo: Dell y Nestlé, se destacaron porque dieron importancia de conocer las necesidades del mercado y cómo una buena estrategia puede generar interacciones valiosas a lo largo del tiempo. El autor menciona cinco principales beneficios: a) Fortalecimiento de la ventaja competitiva, b) Mejor conocimiento de las necesidades, c) Desarrollo de clusters, d) Incremento de la productividad y Estabilidad en la cadena de suministro. Estos beneficios subrayan la relevancia de mantener la continuidad en las relaciones de negocio para el triunfo a largo plazo de una compañía.

Finalmente, en el mercado actual hay varias teorías y modelos para posicionar la marca en la mente de los consumidores. De las cuales se mencionan tres:

- Modelo de “Valor de vida del cliente” (CLV)

La meta es incrementar al máximo el valor total de cada cliente en vez de concentrarse únicamente en la venta inicial, convirtiendo al canal de postventa en esencial

para potenciar la rentabilidad a largo plazo. Este tipo de estrategia determina a los clientes más valiosos y proporciona productos y servicios adicionales ofreciendo promociones o incentivo (CLV (Valor de Vida del Cliente): Qué Es y Cómo Calcular En Tu Negocio | Mailchimp, s. f.)s.

- "Gestión de la relación con el cliente" (CRM)

Pipedrive (2024) indica que el CRM es una herramienta enfocada en administrar las relaciones con los clientes de manera individualizada, contribuyendo a incrementar la fidelidad y generar nuevas posibilidades de venta. En el ámbito de la postventa, un CRM eficaz puede: i) Recoger y emplear información de interacciones, ii) Automatizar las comunicaciones, y iii) Ofrecer asistencia personalizada

- Modelo de "Defensoría del Cliente”

Este modelo de perspectiva no solo aspira a realizar ventas a través del cliente actual, sino también a captar nuevos clientes utilizando la confianza creada por aquellos que ya han experimentado una. Paráfrasis: Programas de lealtad y premios, Relatos y evaluaciones, Comunidades de marca (*Vista de Modelo de Gestión de Relaciones Con los Clientes En Empresas de Consultoría*, s. f.).

2.3. Alternativas de solución.

Alternativa de solución 1, se identificará bajo el nombre de: Una Oportunidad, Una Venta

Esta alternativa busca que frente a una necesidad que puedan tener los clientes del sector privado de salud, el personal técnico de La Empresa pueda tomarlo, maximizarlo y generar una venta rápida y efectiva.

Como parte de las visitas rutinarias que realizan los técnicos de campo (pertenecientes a la planilla de La Empresa) a las instalaciones de los clientes, el personal técnico (valiéndose de sus habilidades) debe lograr identificar las carencias y/o necesidades que pueda estar teniendo el usuario final o cliente, relacionado a requerimientos de servicios de reparación y mantenimiento, o la compra de partes, repuestos o suministros.

Esta alternativa se respalda en las necesidades recurrentes que tienen los clientes en la reparación o mantenimiento de sus equipos; los técnicos al tener la oportunidad de estar en el propio servicio o ambiente de trabajo de los usuarios finales o clientes, pueden tomar

esas necesidades y transmitirlas a La Empresa para desarrollar la mejor propuesta económica y garantizar que se vuelva en una venta efectiva.

Tomando como referencia la estrategia E1 del FODA cruzado y como requisito necesario de esta alternativa, el técnico deberá identificar la necesidad para fundamentarla al cliente con datos relevantes y el soporte técnico correspondiente, acerca de la importancia de adquirir aquello identificado. Este proceso debe realizarse a cabalidad ya que el objetivo es generar el mayor interés al cliente para la compra de un nuevo equipo, la toma de un servicio, una reparación o un programa de mantenimiento. Al contar con esa oportunidad comercial el técnico deberá trasladar esa información al área de venta o al área de post venta (según corresponda) para el inicio del proceso de cotización, el cual deberá ser lo bastante competitivo para conseguir la orden de compra por los productos o el contrato por los servicios de mantenimiento.

Esta alternativa deberá estar acompañada con la implementación de la estrategia E8 del FODA cruzado, el cual toma en consideración la necesidad de que La Empresa adquiera nuevos programas informáticos que se ajusten a las necesidades de las áreas funcionales de la compañía. Esto permitirá que la transmisión de información y consultas entre las áreas involucradas tengan un margen de error mínimo, además de la reducción significativa del tiempo para la atención efectiva y oportuna para los clientes.

Adicionalmente, los técnicos de campo estarían habilitados con tabletas de cómputo como herramienta de trabajo esencial para el registro del requerimiento del cliente y pueda concretar el envío inmediato de la solicitud de cotización, ya sea al área de ventas o al área postventa.

Con esta alternativa se propone que exista en el proceso una innovación del valor. El personal técnico y personal comercial debe desarrollar capacidades para responder de manera adecuada a las diferentes situaciones de cambio que presenta el mercado, ya que no se puede mantener la dependencia de que sea el cliente quien busque a La Empresa para una atención de compra o servicio, sino que el propio personal de la compañía busque alternativas de solución innovadoras a los problemas de los clientes y se los presente para ayudarlos en su desarrollo laboral.

Líneas abajo se muestra la ficha técnica desarrollada como Figura 17.

Figura 17

Análisis Económico Venta.

	Análisis Económico - Una Oportunidad – Una Venta.	
1	Q Técnicos	7
2	Servicios emitidos por técnico por Mes	22
3	Total Servicios Mes	154
4	30% Ratio Visitas Mínimo	30%
	Q de Visitas Netas	46
5	33% Ratio de las Cotizaciones Mínimo	33%
	Q de Ventas efectivas	15
6	Media de Valor por Cotización	4,000.0
7	Ingreso Bruto Mes Facturado	60,984.0
8	Tasa de Bolsa a Comisionar (**)	20%
9	Ingreso Neto de Mes Facturado	48,787.20
10	Valor de la Bolsa para los Técnicos Campo	12,196.80

KPI	Visitas tecnicas efectivas
Ratio Q Visita	Solicitud de la Bandeja
KPI	OC Aprobadas
Ratio Q Cotiz.	Visitas tecnicas efectivas

**	Metodología de Repartición de la Bolsa
1	Meritocracia por Ranking de Servicios Generados
2	Bolsa por cumplir según la Meta empresa, bono uniforme
3	Ranking por Top 5 a distribuir Bolsa final

Esta alternativa generaría un ingreso mensual de S/ 48,787.20, lo que estaría representado anualmente en S/ 585,446.40.

Habiendo tomado la información previamente desarrollada, lo que se busca en este apartado del estudio es que las alternativas que se proponen ayuden a brindar una perspectiva objetiva para solucionar el impacto económico negativo desde esta fuente de ingresos que viene afectando a La Empresa.

Alternativa de solución 2, se identificará bajo el nombre de: Outsourcing commercial point (punto comercial de subcontratación)

Lo que se busca con esta alternativa es el de trabajar con personal externo (contratos por locación de servicios). Se llevaría a cabo una selección de personal con un perfil comercial, contando además con conocimientos técnicos básicos; pero una característica importante en este perfil es que el personal debe contar con una cartera propia de altas relaciones comerciales.

Este equipo de personas (de servicio tercerizado) deberá tener un ininterrumpido contacto con los clientes, realizando visitas de campo constantes para asegurar la mayor captación de requerimientos que puedan tener los usuarios finales, así como oportunidades que se puedan presentar frente a las necesidades que se identifiquen.

Este perfil, a diferencia de los técnicos de campo, cuenta con habilidades comerciales, capacidad de negociación, un alto grado de contactos a nivel comercial y un detalle importante es el tiempo disponible íntegro para llevar a cabo las visitas de campo.

Para este caso el nivel de costos está en función de un sueldo básico más el variable que genere por las ventas concretadas.

Como parte del proceso operativo de trabajo, estas personas estarían habilitadas con tabletas de cómputo (habilitadas con internet) que les sea una herramienta de trabajo para el registro del requerimiento in-situ y cumpla la transmisión inmediata de la necesidad, ya sea al área de ventas o al área postventa. El personal establecido en las instalaciones de La Empresa será responsable de la atención oportuna de la solicitud de cotización.

Evolucionar tecnológicamente es un asunto pendiente por parte de La Empresa y tendría que ser atacado a fin de efectivizar esta alternativa de solución.

El impacto de implementar esta alternativa es importante en lo económico y en temas de gestión, se muestra la ficha técnica que analiza esta alternativa a través de la figura 18:

Figura 18

Análisis Económico Outsourcing commercial point.

	Análisis Económico - Outsourcing commercial point	
1	Q Comerciales Externos	7
2	Q de Visitas Netas por Comerc. Por mes	30
3	Total Visitas Mes	210
4	30% Ratio Visitas Efectivas	30%
	Q de Visitas Netas Efectivas	63
5	30% Ratio de las Cotizaciones Mínimo	30%
	Q de Ventas efectivas	19
6	Media de Valor por Cotización	4,000.0
7	Ingreso Bruto Mes Facturado	75,600.0
8	Costos de Sueldo + Variables c/u Comerc.	4,768.0
9	Ingreso Neto de Mes Facturado	42,224.00
10	Total Costos del Equipo de Comerciales	33,376.00

KPI	Visitas tecnicas efectivas
Ratio Q Visita	Bandeja de Contactabilidad
KPI	OC Aprobadas
Ratio Q Cotiz.	Visitas tecnicas efectivas

**	Metodología de Repartición de la Bolsa
1	Meritocracia por Ranking de Servicios Generados
2	Bolsa por cumplir la Meta empresa, bono uniforme
3	Ranking por Top 5 a Distribución de la Bolsa final

Esta alternativa generaría para La Empresa un ingreso mensual de S/ 42,224.00 y anualmente representa un ingreso de S/ 506,688.00 soles.

Alternativa de solución 3, se identificará bajo el nombre de: Paquetes de venta diferenciados

Es necesario generar una tabla cruzada para realizar el análisis relacionado a las marcas que tienen mayor rotación vs los clientes más frecuentes de La Empresa. Líneas abajo la figura 19:

Figura 19

Paquetes de venta diferenciados.

Empresas/Marcas	T	L	M	H	R	C	M	S	HS	C	ING. TRIMESTRAL
IBT GROUP						4,500.00					4,500.00
IBERMANSA	6,700.00										6,700.00
PUCP			5,800.00								5,800.00
QUALAB					3,700.00						3,700.00
Becton Dickinson									4,800.00		4,800.00
C. DELGADO		3,300.00									3,300.00
HV CONTRATISTAS								5,500.00			5,500.00
AUNA				4,100.00							4,100.00
UPCH										3,600.00	3,600.00
MEDICSER							7,700.00				7,700.00
											49,700.00

Se establece que el área de ventas genere ofertas comerciales basados en paquetes que consideren servicios e incluyen además suministros (llámese partes, repuestos y/o insumos) requeridos específicamente para equipos que son comercializados con un alto nivel de frecuencia.

Para la generación de la cotización se debe analizar el tipo de cliente, su nivel de facturación y condiciones comerciales que mantiene; se debe otorgar una cotización competitiva valiéndose de los precios de lista especiales del que goza La Empresa.

Con esta modalidad se podría garantizar que además de la adquisición de un equipo biomédico, también estaría garantizado el ingreso por servicios de mantenimiento y la venta de los suministros que se necesiten para el trabajo óptimo del equipo. Esto aseguraría un ingreso fijo y le brindaría una visión presupuestal directa a La Empresa. Vea a continuación la tabla 4:

Tabla 4

Análisis Económico paquetes de ventas diferenciados.

	Análisis Económico - Paquetes de Ventas Diferenciados	
1	Ingresos por Paquetes Trimestrales	49,700.00
2	Periodo Anual	4
3	Total Ingresos Anual	198,800.00

Con esta alternativa se generaría un ingreso anual de S/ 198,800.00.

3. Capítulo 3. Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

Este apartado identificará la alternativa de solución más viable y rentable para La Empresa. Además, mostrará las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas propuestas, para finalmente sustentar la toma de decisiones.

Partiendo que los proyectos se evalúan en el tiempo, es necesario conocer los ingresos de cada alternativa, así como los costos que le significará a La Empresa para determinar la implementación de la alternativa que genera un mayor excedente.

- **Alternativa Solución 1:** Una Oportunidad, Una Venta

Indicador Financiero:

Tabla 5

Flujo de caja financiero de ingresos vs egresos para implementación de la alternativa.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESO		731,808.00	731,808.00	731,808.00
- COMISIÓN A TÉCNICOS		(146,361.60)	(146,361.60)	(146,361.60)
- COSTO DEL SERVICIO (REPUESTOS)		(336,631.68)	(336,631.68)	(336,631.68)
- ENTRENAMIENTO EN FÁBRICA DEL PERSONAL		(140,000.00)	(140,000.00)	(140,000.00)
- INVERSIÓN - SISTEMA INTEGRADO	(100,000)			
FLUJO DE CAJA	**(100,000)**	**108,814.72**	**108,814.72**	**108,814.72**

Este flujo de caja muestra los ingresos y egresos (por gastos e inversión) establecidos para la implementación de la alternativa 1, proyectado para los próximos tres años. A modo de motivación se consideró otorgarles a los técnicos un 20% de comisión por venta efectiva de las oportunidades que hayan notificado, esto representa S/146,361.60 anuales. Es necesario incluir todos los costos relacionados a la ejecución del servicio que se propone realizar con esta alternativa, esto justifica S/ 336,631.68 anuales. También se incluyeron los entrenamientos periódicos que el personal necesitará para actualizar conocimientos de los productos y marcas que representa La Empresa, esto le significa a La Empresa unos S/ 336,631.68 ya que la mayoría de los entrenamientos de servicio tienen costos establecidos con los fabricantes. Además, es importante incluir en el flujo la inversión que tiene que realizar La Empresa para la implementación del sistema integrado que será de gran utilidad para efectivizar los procesos operativos entre las áreas que tiene relación con el área de postventa.

El resultado de comparar los beneficios versus los costos de inversión de esta implementación genera el flujo de caja de esta alternativa, nos brinda cuánto invertirá y cuánto ganará cada año. Conociendo el flujo de caja se puede establecer los indicadores financieros:

COSTO DE OPORTUNIDAD =	20%
VAN =	S/ 129,216.19
TIR =	94%

El excedente recuperado en el flujo de caja alcanza los S/ 108,814.72 para los próximos tres años. Sin embargo, haciendo uso del VAN, este indicador nos trae a valor presente el monto de S/ 129,216.19. También se puede evaluar la rentabilidad de la alternativa a través del indicador TIR, que es el porcentaje de rentabilidad que genera la alternativa. En este caso la TIR es de un 94% que es superior al costo de oportunidad del 20% establecido por La Empresa, muy superior a lo exigido por la compañía.

Indicador No Financiero:

Tabla 6

Cálculo de los KPI's de Ratios por visitas y Ratios por Q de ventas efectivas

KPI	Visitas técnicas efectivas	360	**30%**
Ratio Q Visita	Solicitud de la Bandeja	1200	
KPI	OC Aprobadas	120	**33%**
Ratio Q Cotización	Visitas técnicas efectivas	360	

Mediante este indicador se desarrollan los parámetros que fundamentan la Alternativa 1. De acuerdo a lo desarrollado en el FODA, se consideró: "Personal calificado y certificado por las marcas que representa la compañía". Al contar con personal in-house altamente capacitado le otorga a La Empresa una capacidad de respuesta para lograr los ratios mostrados y que son parte de la ficha técnica mencionada.

Ventajas*:*

Esta alternativa de solución le brinda a la Empresa un impacto positivo significativo en los ingresos para La Empresa, dándole un incremento de 10pp. por encima del ingreso que viene teniendo este año 2024, con lo cual le otorga una proyección económica sostenida, considerando que la tasa de caída de los últimos años está relacionada a este ratio económico.

La alternativa de solución es inhouse; los costos no tienen un incremento significativo considerando que el personal técnico pertenece a la planilla de la empresa. Adicionalmente, con esta alternativa se afianzará la relación del propio personal de La Empresa con los clientes finales; existiría una línea de confianza en la seguridad del manejo de información sensible que se maneja del área técnica y de ventas, lo cual La Empresa considera como parte de su política de confidencialidad.

Desventajas*:*

Se debe tener en cuenta que, a pesar de la implementación de esta alternativa, La Empresa continuará enfrentándose a otras compañías dedicadas a brindar servicios de mantenimiento con costos menores, sea por la misma naturaleza de sus negocios (MYPEs o PYMEs) o debido a que el mercado cuenta con un alto índice de productos sustitutos que aminoran los precios considerablemente, lo cual genera una desventaja significativa para la compañía.

- **Alternativa Solución 2:** Outsourcing comercial point (punto comercial de subcontratación)

Indicador No Financiero:

Tabla 7

Cálculo de los KPI's de Ratios por visitas y Ratios por Q de ventas efectivas.

KPI	Visitas técnicas efectivas	270	**30%**
Ratio Q Visita	Bandeja de Contactabilidad	900	
KPI	OC Aprobadas	80	**30%**
Ratio Q Cotización	Visitas técnicas efectivas	270	

Este indicador está desarrollado para evidenciar los parámetros que fundamentan la Alternativa 2. Según lo considerado en el FODA, se indicó: "E1. Ampliar la cadena de atención de los clientes privados estableciendo un programa de visitas a cargo del personal especializado para crear nuevas necesidades que se le presenten a los usuarios finales y se cierren contratos exclusivos de "garantías extendidas". Tomando en cuenta el perfil de los profesionales externos, dicha característica otorgaría una alta capacidad de concretar ventas y contando además con las habilidades del personal se llegaría a cumplir los KPIs requeridos para esta alternativa de solución.

Ventajas:

El perfil de este tipo de profesionales podría garantizar que los objetivos de venta puedan cumplirse gracias a las habilidades comerciales y de gestión que poseen.

El nivel de contactos y las relaciones comerciales jugarían un importante rol para conseguir nuevas oportunidades de venta.

Desventajas:

Los costos que involucraría cubrir la contratación de personal externo es alto y ello mermaría la rentabilidad por los ingresos generados, alcanzando solo un 8% de los ingresos anuales.

Como identificación del riesgo del negocio se puede aseverar que, si bien la alternativa nos ofrece una propuesta comercial significativa, hay una valoración importante

que se debe considerar al tener que compartir información sensible de las diferentes áreas de La Empresa con los comerciales externos, y esto pueda conllevar a una filtración o mal uso de la información, como pueden ser los precios de lista, manuales de mantenimiento, procedimientos técnicos relevantes, entre otros, lo que genera un riesgo para la operación del negocio.

- **Alternativa Solución 3:** Paquetes de Ventas Diferenciados

  Indicador No Financiero:

Tabla 8

Cálculo de la valorización de la Paquetización

PAQUETIZACION	=	RPTOS SELEC. X PRECIOS LISTA X TASA DSCTO =	**PAQUETE EFECTIVO**

Este indicador muestra los parámetros que justifican la Alternativa 3. Como se estableció en el FODA, se consideró: "E14. Generar ofertas competitivas y de valor agregado que busquen la simplificación de los procesos de compra de los clientes". Esta fórmula llamada Paquetización con precios diferenciados dirigidos a clientes estratégicos le permitirá a La Empresa alcanzar una línea de ventas efectivas garantizadas durante el año de gestión y con ello ser una alternativa viable en su aplicación.

Ventajas:

Esta alternativa busca que las cotizaciones se generen como 'paquetes' con el objetivo que el cliente no sólo concrete la compra del equipo, sino también que adquiera el compromiso del servicio post venta. Este plan le brindará a la Empresa una alta rotación de equipos, sino también el de los suministros necesarios para los mantenimientos; así mismo fidelizar a más clientes tanto con las ventas como con los servicios.

El cliente al contar con un compromiso semestral o anual de servicios, La Empresa puede garantizar un ingreso constante que ayude a llegar a los objetivos anuales del área de postventa.

Desventajas:

En la búsqueda de garantizar la obtención de una orden de compra a modo ‘paquete’, La Empresa se verá en la posición de sacrificar parte de su rentabilidad en la venta de los equipos a fin de que las cotizaciones sean atractivas para los clientes y no sean rechazadas por falta de presupuesto.

3.1.1. Análisis Comparativo para la Solución de la problemática

La figura 20 brinda información relevante para el análisis de los criterios de viabilidad, impacto en la organización, costos y recursos que afectan a cada una de las alternativas.

Figura 20

Análisis comparativo.

Leyenda de Control		
Relevante	R	3
Neutro	N	2
Poco relevante	P	1

Criterios / Alternativas	Ingresos Económicos	Costos involucrados	Seguridad de la Información	Adaptabilidad al entorno	Sostenibilidad en el tiempo	Adaptabilidad a la problemática	Relación Empresa - Cliente	PUNTAJE TOTAL
Alternativa 1	R 3	R 3	N 2	N 2	R 3	N 2	P 1	16
Alternativa 2	N 2	N 2	N 2	R 3	P 1	N 2	R 3	15
Alternativa 3	N 2	R 3	R 3	P 1	P 1	N 2	N 2	14

La tabla ha sido generada considerando pesos de valoración a la importancia de cada alternativa propuesta y nos brinda alternativa más viable y rentable para La Empresa.

Se ha segmentado la valoración en 3 niveles de importancia, tal y como menciona la leyenda de control: ‘Relevante’, ‘Neutro’ y ‘Poco Relevante’; además se le han asignado pesos en base a cada criterio referente, para finalmente con la valoración adecuada y así definir la mejor solución a la problemática.

Luego del análisis se determinó que la alternativa más atractiva, viable, rentable y con menos riesgos es la Alternativa 1 – Una Oportunidad, Una Venta basados en que toma un posicionamiento del 43% de Relevante en aspectos como: ingresos económicos, costos involucrados y sostenibilidad en el tiempo. Está alternativa tiene el propósito de incrementar los ingresos del área (APV) aprovechando las visitas rutinarias de los técnicos a los clientes.

A continuación, se detalla la propuesta, incluyendo los objetivos, recursos necesarios, tiempos y procedimientos generales para su implementación.

Objetivo Propuesto: Incrementar las ventas del área de servicio postventa en un 10% en el primer año mediante la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes durante las visitas de los técnicos.

Recursos Necesarios:

- Capacitación del personal técnico en habilidades de ventas y atención al cliente.
- Desarrollo de un sistema de gestión que permita registrar y dar seguimiento a las oportunidades de venta identificadas.
- Material promocional y de soporte técnico para facilitar la venta de productos y servicios.

Tiempos:

- Fase de Capacitación: 1 mes.
- Implementación del Sistema de Gestión: 2 meses.
- Inicio de la Estrategia de Ventas: 1 mes después de la capacitación.

Procedimiento General:

- Capacitación del Personal: Realizar talleres de formación para los técnicos sobre técnicas de ventas y atención al cliente.
- Desarrollo del Sistema de Gestión: Implementar un software que permita a los técnicos registrar las necesidades de los clientes y las oportunidades de venta.
- Ejecución de Visitas: Durante las visitas, los técnicos identificarán necesidades y ofrecerán soluciones adecuadas, registrando cada oportunidad en el sistema.
- Seguimiento y Evaluación: Establecer un proceso de seguimiento para evaluar el éxito de las ventas generadas y ajustar la estrategia según sea necesario.

3.2. Implicancias de la decisión en la organización

El argumento de la elección de la alternativa # 1 está dado a partir de los siguientes conceptos de la problemática en el caso:

a) En lo operativo: La empresa tiene ya identificado dentro de sus mejoras continuas aplicar la implementación de un sistema integrado que no sólo procese la información de la compañía en todas las áreas, sino que también las relaciones las haga interactuar entre sí, y les dé la posibilidad de ofrecer información estadística confiable, oportuna y segura, que les permita tomar las mejores decisiones para cada una de las áreas funcionales de la compañía.

b) En lo financiero: superar el déficit económico es una prioridad, y al considerar otros factores relevantes, esta opción puede no solo cumplir hoy con la cobertura de un déficit que atraviesa la organización, sino que cumple con la seguridad de la información al ser una alternativa que trabaja con personal propio de La Empresa y que podrá sostenerse en el tiempo como un soporte económico para la compañía. Además, de afianzar los lazos de confianza entre los clientes y La Empresa.

c) En lo administrativo: El área de servicio post venta tiene un reto importante porque es sujeto integral en la efectivización de la Alternativa 1 - Una Oportunidad Una Venta. Ello implica que sus áreas asociadas deben ofrecer una optimización en sus procesos de gestión para dar una mejor experiencia al cliente, como son: el área de importaciones, contabilidad, almacén, logística, costos y ventas. La Empresa debe llevar a cabo ciertas mejoras continuas en diversas áreas de la compañía. La decisión debe ser integral para que los resultados puedan tener consistencia y efectividad en el tiempo.

Conclusiones

- El análisis encontró alternativas de solución viables que brindan solución a la problemática planteada.
- El levantamiento de la información necesaria de la compañía y el establecerla en base a criterios estadísticos otorgan una visibilidad a La Empresa que le permite encontrar soluciones de mejora continua en diversas áreas funcionales de la organización.
- Al evaluar las tres alternativas se pudo identificar que la alternativa 2 parecía ser la mejor alternativa porque refiere un mayor ingreso. Sin embargo, no es la mejor alternativa debido a que cuesta más implementarla y los riesgos eran mayores al tener la necesidad de exponer información sensible y confidencial a personal externo.
- Para el análisis de las alternativas, se consideraron que los costos e inversión fueran anuales, manteniéndolos constantes en el tiempo con la finalidad de evaluar el proyecto, es el supuesto utilizado. Así mismo, se tomó en cuenta un costo de oportunidad constante establecido por La Empresa para la implementación de sus proyectos.
- El entorno político y económico en Perú presenta desafíos, como la incertidumbre política y una calificación crediticia reducida, pero también oportunidades, como un crecimiento económico proyectado y nuevos acuerdos comerciales. Sin embargo, hay oportunidades significativas en el sector salud, con inversiones planificadas en infraestructura hospitalaria y una creciente demanda de servicios médicos especializados.
- Los cambios en las regulaciones de contratación pública, especialmente para montos menores a 8 UIT, ofrecen oportunidades para agilizar las ventas al sector público.
- La innovación tecnológica es crucial en el sector de equipos médicos, con un enfoque creciente en la evaluación de tecnologías sanitarias.
- Existen requisitos ambientales cada vez más estrictos, incluyendo la gestión de residuos electrónicos y la necesidad de certificaciones ambientales.

Recomendaciones

- A partir de la búsqueda de información se obtuvieron datos que ayudaron a obtener la diferenciación entre la representación de las ventas del sector público y privado de salud. Sin embargo, este detalle es un punto de mejora importante pues La Empresa debería tener dividido y bien especificado los ingresos que se generan desde estos sectores. Se sugiere que La Empresa implemente Centros de Costos independientes, por tipo de sector, ya que operativamente hablando tienen un manejo completamente diferente.

- Se recomienda optimizar los procesos operativos de cada área a fin de perfeccionar sus prácticas internas y además determinar ventajas competitivas que ofrezcan un mayor valor de atención y servicios a los clientes.

- Desarrollar estrategias de fidelización y servicio postventa para aprovechar el creciente mercado de servicios y venta de equipos biomédicos con el fin de mantener la flexibilidad en la estrategia de precios y adaptarse a las fluctuaciones del tipo de cambio y sus efectos en las importaciones.

- La empresa debe comprometerse desde lo presupuestal para el pronto inicio del desarrollo e implementación de sistemas informáticos (módulos) para lograr contar con un sistema integrado. Ello impactará de manera positiva en los empleados de todas las áreas para llevar mejor los procesos operativos y se establecerá una comunicación efectiva entre áreas.

- Aprovechar las oportunidades de compra que ofrecen los sectores privado y público de salud buscando desarrollar estrategias para capitalizar las ventas directas a entidades públicas por montos menores a 8 UIT.

- Fortalecer las capacidades de evaluación de tecnologías sanitarias para alinearse con los procesos de DIGEMID y otras entidades reguladoras como la implementación de certificaciones ambientales como ISO 14001.

Referencias Biográficas

Banco Central de Reserva del Perú. (2024) *Estabilidad Monetaria: Diseño e implementación de la Política Monetaria.* BCR. https://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf

Banco Mundial en Perú. (2024,21 de octubre). *Perú Panorama general*. https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%2020%20a%C3%B1os,a%20USD%207%2C790%20en%202023.

Buendía, P. (2023,24 de agosto). Entidades públicas: estos son los principales lineamientos para contratar bienes y servicios hasta por 8 UIT. Diario El Peruano. Entidades públicas: estos son los principales lineamientos para contratar bienes y servicios hasta por 8 UIT

Capuñay, C. (2024, 05 de enero). El problema está en la política. Diario Oficial el Peruano. Recuperado el 05 de octubre de 2024. https://elperuano.pe/noticia/242563-el-problema-esta-en-la-politica

Comex Perú. (2023, 24 febrero). ¿Se debe prohibir la integración vertical en el sector privado de salud?. Recuperado el 07 de octubre de 2024. https://www.comexperu.org.pe/articulo/se-debe-prohibir-la-integracion-vertical-en-sector-privado-de-salud

Contraloría General de la República (2023). *Análisis de la contratación pública en el Perú* (2018-2022): una mirada desde el control gubernamental. Documento de investigación. Lima, Perú.

Contraloría General de la República. (2023). *Análisis de la contraloría en el Peru (2018-2022): Una mirada desde el control gubernamental*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4870766/An%C3%A1lisis%20de%20la%20Contrataci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20en%20el%20Per%C3%BA%20%282018-2022%29.pdf.pdf

Dai, A., Yang, X., Yang, D., Li, T., Wang, X., & He, S. (2024b). Optimizing extended warranty options with preventive maintenance service under multinomial logit model. European *Journal Of Operational Research.* https://doi.org/10.1016/j.ejor.2024.09.024

De la Hoz Granadillo, E., Polo, L., & Coronell, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación E Innovación En Ingenierías*, *5*(2), 46-76. https://doi.org/10.17081/invinno.5.2.2756

Diario La República (2024, 6 de septiembre). *Economistas en Perú son más positivos con el PIB del próximo año y elevan previsión*. Economistas en Perú son más positivos con el PIB del próximo año y elevan previsión

Diario Médico Perú. (2024, 25 de julio). *Archivos de edición impresa diario médico Perú.* https://www.diariomedico.pe/edicion-impresa/

Diario Oficial el Peruano. (2023, 20 de noviembre). *Perú logrará más TLC en el 2024*. Recuperado el 04 de octubre de 2024. https://elperuano.pe/noticia/228278-peru-lograra-mas-tlc-en-el-2024#:~:text=El%20Per%C3%BA%20espera%20cerrar%20Tratados,Mincetur)%2C%20Juan%20Carlos%20Mathews.

Dirección General de Medicamentos , Insumos y Drogas.(2021, 3 de diciembre). Dispositivos médicos. DIGEMID. Recuperado el 06 de octubre de 2024. https://ietsi.essalud.gob.pe/normativas-dispositivos-medicos-y-equipos-biomedicos/

Dökmecìoğlu, G., Fethì, S. & Katircioğlu, S. (2024). El papel de las inversiones nacionales en tecnología de la información en la eficiencia de los inventarios y el desempeño financiero: evidencia de la industria manufacturera en Alemania. Applied Economics Letters , 1–7. https://doi.org/10.1080/13504851.2024.230618

Gutiérrez, S. (2024). *¿Cuál es el estado de las compras públicas en el Perú?*. LicitaLab. Recuperado el 07 de octubre de 2024.https://www.licitalab.pe/cual-es-el-estado-de-las-compras-publicas-en-peru/

Hernández, G. (2024, 5 septiembre). *Presupuesto para el 2025 supera los S/ 250 mil millones: Conoce a qué sectores se destinará más dinero*. RPP Noticias. Recuperado el 07 de noviembre de 2024 https://rpp.pe/economia/economia/presupuesto-para-el-2025-supera-los-s-250-mil-millones-conoce-en-que-sectores-se-destinara-mas-dinero-noticia-1581979

Hoz, E., & Lopez, L.(2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Revistas.unisimon.* Recuperado el 07 de noviembre de 2024. https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2756/3102

Inter-American Coalition - Regulatory Convergence. (2021, 18 de junio). *Sitio de Internet de la OPS sobre Dispositivos Médicos* . Recuperado el 02 de octubre de 2024. https://www.interamericancoalition-medtech.org/regulatory-convergence/enlaces/sitio-de-internet-de-la-ops-sobre-dispositivos-medicos/?lang=es

Kramer, V., Krafft, M., Bharadwaj, S., & Worm, S. (2023). Enhancing Solution Effectiveness: The Role of Customer Adaptiveness: An Abstract. En *Developments in marketing science: proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 285-286). https://doi.org/10.1007/978-3-031-24687-6_113

Li, T. (2024). Does smart transformation in manufacturing promote enterprise value chain upgrades?, *Finance Research Letters,* Volume 69, Part A,106124, ISSN 1544-6123, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S154461232401153X?via%3Dihub

Luo, Q., & Luo, J. (2024). Financing equilibrium in an after-sales service supply chain. *Operational Research*, *24*(3). https://doi.org/10.1007/s12351-024-00849-2

Magretta, J. (2014) *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Maiga., A., Nilsson, A. &Ax, C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability, *International Journal of Production Economics, Volume 169, 2015*, Pages 422-434, ISSN 0925-5273,

Mailchimp (2024) *¿Qué es el CLV? Por qué es importante el valor de vida del cliente y cómo calcularlo.* Recuperado el 07 de noviembre de 2024.. https://mailchimp.com/es/resources/clv/#:~:text=El%20CLV%20es%20la%20cantidad,intentes%20obtener%20de%20tu%20negocio.

Mangin, V. /2015, 13 de junio). 5 *marcas que desafían la mala fama del "hecho en China".* BBC News Mundo. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/06/150611_vert_cap_hecho_en_china_marcas_lujo_calidad_finde_yv

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016, 27 enero). *Lineamientos del Catálogo de Bienes, Servicios y Obras del MEF - Tema Salud.* MEF. Recuperado el 06 de octubre de 204. https://www.mef.gob.pe/contenidos/doc_siga/catalogo_MEF_salud.pdf

Ministerio de economía y Finanzas. (2024). *MEF: la economía se encuentra en fase de recuperación y tiene estimado de crecimiento de 3,1%.* . https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/946960-mef-la-economia-se-encuentra-en-fase-de-recuperacion-y-tiene-estimado-de-crecimiento-de-3-1

Ministerio del Ambiente (2024, 22 de octubre). *Régimen Especial de Gestión y manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos*. MINAM. https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/1503643-regimen-especial-de-gestion-y-manejo-de-residuos-de-aparatos-electricos-y-electronicos

Moorthy, J. &, Parvatiyar, A. (2024). *Co-creación de valor posventa en la era digital: gestión de relaciones transformadoras con los clientes a través de la participación de las partes interesadas.* En: Sheth, J.N., Jain, V., Mogaji, E., Ambika, A. (eds) Servicios de soporte centrados en el cliente en la era digital. Palgrave Macmillan, Cham. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4870766/An%C3%A1lisis%20de%20la%20Contrataci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20en%20el%20Per%C3%BA%20%282018-2022%29.pdf.pdf

Noticias - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022.).*Intercambio comercial del Perú con países con TLC superó los US$ 54 000 millones en el primer semestre*. https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/639128-intercambio-comercial-del-peru-con-paises-con-tlc-supero-los-us-54-000-millones-en-el-primer-semestre

Panniello, U., Natalicchio, A., Ardito, L., & Petruzzelli, A. M. (2024). A cross-sector exploration of the barriers to customer satisfaction in the sharing economy. *Journal Of Business Research*, *183*, 114862. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114862

Pipedrive. (2024, 4 noviembre). ¿Qué es CRM? La Guía Definitiva. *Pipedrive*. Recuperado el 04 de noviembre de 2024. https://www.pipedrive.com/es/blog/que-es-crm

Pulido, M. (2008). Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría. *Sotavento M.B.A., 12(1), pp. 8-43.* https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1611

Resolución de Instituto de evaluación de tecnologías en Salud e Investigación N ° 13-IETSI-ESSALUD-2018. (06 de marzo de 2018) https://www.essalud.gob.pe/ietsi/pdfs/procedimientos/RESOLUCION_13_IETSI_ESSALUD_2018.pdf

Rodriguez, J. (2021, 15 de octubre). *¿La Salud en el Perú está privatizada?.* Conexión ESAN. Recuperado el 07 de octubre de 2024. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-salud-en-el-peru-esta-privatizada

S&P Global Ratings (2024,25 de abril). S&P Global Ratings bajó a 'BBB-' la calificación de Perú por incertidumbre política que limita elcrecimiento; la perspectiva es estable. https://disclosure.spglobal.com/ratings/es/regulatory/delegate/getPDF?articleId=3158763&type=NEWS&subType=RATING_ACTION&defaultFormat=PDF

Salud sin Daño (2024).*Residuos hospitalarios.* América Latina. Recuperado el 04 de octubre. https://lac.saludsindanio.org/residuos-hospitalarios

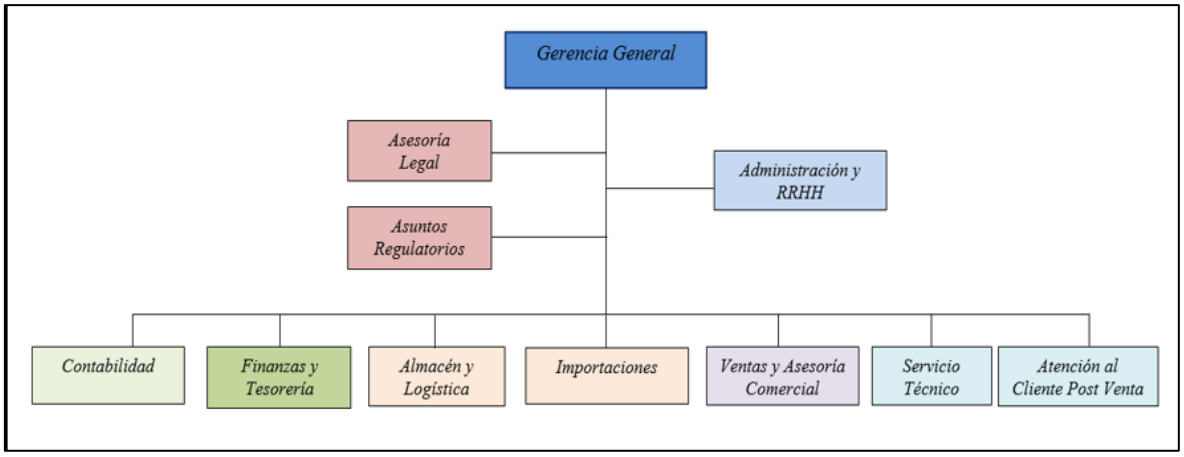
Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2024,09 de febrero).*En 2023, no se ejecutaron S/ 1,100 millones del sector salud.* COMEXPERU - https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-2023-no-se-ejecutaron-s-1100-millones-del-sector-salud

Tong, A.(2024, 2 octubre). *¿Qué es el dólar Sunat? Conoce la importancia de este tipo de cambio en el mercado y para qué sirve*. Infobae. Recuperado el 02 de octubre de 2024. https://www.infobae.com/peru/2024/10/02/que-es-el-dolar-sunat-conoce-la-importancia-de-este-tipo-de-cambio-en-el-mercado-y-para-que-sirve/#:~:text=Un%20d%C3%B3lar%20fuerte%20puede%20hacer,y%20contribuir%20a%20la%20inflaci%C3%B3n.

Anexos

Anexo 1

Organigrama general de la organización



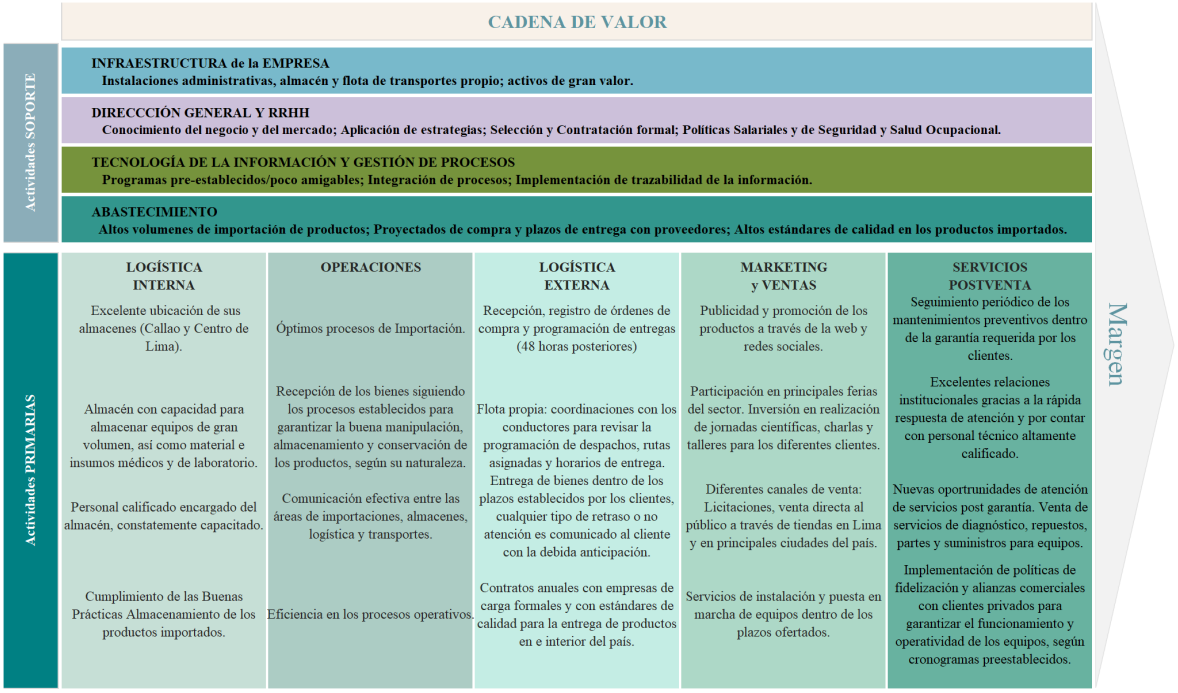
Nota: Los datos han sido extraídos de una fuente propia de La Empresa.

Anexo 2

Las 5 Fuerzas de PORTER.

Anexo 3

Diagrama de la Cadena de Valor.



Nota: Los datos han sido extraídos de una fuente propia de La Empresa.