IMPORTACIÓN IMPLANTES QUIRURGICOS

ID : 0515a0f8e07660cc99ae38a0f12fd55c17a47529

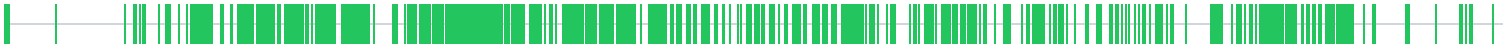
5%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : IMPORTACIÓN IMPLANTES QUIRURGICOS.txt
Tamaño del archivo original : 4,22 MB
Número de palabras : 81.477

Depositante : Jerson Sanchez Ramos
Fecha de depósito : 17 de septiembre de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 18 de septiembre de 2026

Resumen (sección 1/3)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes — 5%

Sintáctica 2% | Semántica 3%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA — 38%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos — 3%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas — <1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Fuentes de similitudes (sección 2/3)

Similitudes

5%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Fuente principal detectada

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	docs.bvsalud.org Detección semántica docs.bvsalud.org/biblioref/2019/02/970590/relacion_de_establecimiento...	2%	
2	Documento de otro usuario #08412c Detección semántica Viene de de otro grupo	<1%	
3	Foda, Pestel Y Las Cinco Fuerzas De Porters -... Detección semántica fastercapital.com/es/tema/foda,-pestel-y-las-cinco-fuerzas-de-porters.ht...	<1%	
4	Plan de negocios para la implementación de una... Detección semántica repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/47955	<1%	
5	Analisis de la competencia Las cinco fuerzas de Port... Detección semántica fastercapital.com/es/contenido/Analisis-de-la-competencia-Las-cinco-fue...	<1%	
6	00.01.2025I ESLADY CORREA VARGAS #3fc20a Detección semántica Viene de de mi grupo	<1%	
7	Plan de negocio para la creación de una empresa... Detección semántica hdl.handle.net/20.500.13065/376	<1%	
8	00.01.2025I - PLAN DE NEGOCIO DE... #1f1d37 Detección semántica Viene de de mi grupo	<1%	
9	6. CAPÍTULO 6_PLAN TÉCNICO PARTE ... #e85c2c Detección semántica Viene de de mi grupo	<1%	
10	EDUCACION PARA EL TRABAJO - 2DO C: Aplicación d... Detección semántica educacionparaeltrabajo2doc.blogspot.com/2018/05/aplicacion-de-macr...	<1%	
11	Grupo Valderrama #76f2d1 Detección semántica Viene de de mi grupo	<1%	
12	Documento de otro usuario #d43b99 Detección semántica Viene de de otro grupo	<1%	
13	TESIS RENATO ROJAS FINALLL TOTTUS #dd84f3 Detección semántica Viene de de mi grupo	<1%	
14	www.cualestuhuella.cl Detección semántica www.cualestuhuella.cl/noticia/noticias/2024/07/puntos-venta-cruelty-fre...	<1%	

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
15	Importación de sillas de ruedas Detección semántica repositorio.cun.edu.co/handle/cun/5942	<1%	
16	ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior... Detección semántica www.comexperu.org.pe/articulo/en-2023-no-se-ejecutaron-s-1100-millo...	<1%	
17	EsSalud invertirá más de 20 millones de soles... panamericana.pe/locales/456147-essalud-invertira-20-millones-soles-co...	<1%	
18	Elaboración y comercialización de snack de frutas deshidratadas... repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/8502	<1%	
19	Consultar información de transparencia - Servicio - Presidencia d... www.gob.pe/institucion/oefa/pages/61206-organismo-de-evaluacion-y-fi...	<1%	
21	www.inei.gob.pe www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/	<1%	
22	Lista de centros certificadores de discapacidad - ACNUR Perú help.unhcr.org/peru/personas-con-discapacidad/lista-de-centros-certific...	<1%	

Fuente con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
20	Evaluación de la ejecución de proyectos del Program... Detección semántica hdl.handle.net/11354/3591	<1%	
23	Identificación de disposiciones de la administración pública que... hdl.handle.net/11724/4544	<1%	
24	transparencia.mincetur.gob.pe transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/docume...	<1%	
25	Documento de otro usuario #4b1022 Viene de de otro grupo	<1%	
26	app.inr.gob.pe app.inr.gob.pe/media/html/transparencia/documents/establecimientosS...	<1%	

Fuente ignorada

Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
IMPORTACIÓN IMPLANTES QUIRURGICOS #bde502 Viene de de mi biblioteca	100%	

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

N°	Descripciones
1	https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y

N°		Descripciones
2		https://www.digemid.minsa.gob.pe/Archivos/Normatividad/2020/DS_003-2020
3		https://www.voestalpine.com/highperformancemetals/argentina/es/blog/aleaciones-de
4		https://drive.google.com/drive/folders/1hGb2
5		https://federacionperuanadeajedrez.org/inscripcion-en-registros-publicos-sunarp/
6		https://emprender.sunat.gob.pe/ruc/regimenes-tributarios-mype/regimenes-tributarios
7		https://innevo.com/blog/importancia-de-los-procesos
8		https://asana.com/es/resources/competitive-analysis-example
9		https://www.asociacionferreycorp.edu.pe/articulo/valores
10		https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2022/memoria-bcrp-2022.pdf
11		https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision_Vision_y_Proposito_Estrate
12		https://camarainternacionaldecomercio.org/la-importancia-de-certificarse
13		https://www.digemid.minsa.gob.pe/Archivos/Comunicados/2020/COM024-2020.pdf
14		https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/normas-legales/2023/decreto
15		https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/registro-sanitario/dispositivos
16		https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/establecimientos/requisitos-de
17		https://www.gob.pe/minsa
18		https://elperuano.pe/
19		https://elperuano.pe
20		https://www.esginnova.com/sostenibilidad/estrategias-empresariales-para-mitigar
21		https://www.export-u.com/CCGs/2020/Peru-2020-CCG.pdf
22		https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_M
23		https://gdpmd.com/licencing/default.html
24		https://globaltradealert.org/state-act/43567-peru-elimination-of-import-duties-on-65
25		https://www.inei.gob.pe/
26		https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5751291-situacion-de-la
27		https://isil.pe/blog/logistica/pronostico-de-la
28		https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/
29		https://www.iso.org/standard/62085.html
30		https://www.iso.org/iso-13485
31		https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/bfe6eb3f-6292-477c-92ad
32		https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Mar
33		https://blog.hubspot.es/marketing/competencia-directa

N°		Descripciones
34		https://www.marketdataforecast.com/market-reports/latin-america-orthopedic
35		https://elibro.net/es/ereader/bibliotecavirtualidat/69209
36		https://www.gob.pe/mincetur
37		https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2025-2028.pdf
38		https://www.gob.pe/minam
39		https://doi.org/10.3390/land13091507
40		https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/iso-45001
41		https://doi.org/10.1787/82caa437-en
42		https://omcabogados.com.pe/es/registro-sanitario-en-el-peru-que-es-y-porque-es
43		https://www.paho.org/es
44		https://doi.org/10.4067/s0717
45		https://plusrender.com/es/que-es-un-brochure-para-que-sirve-y-como-disenar-el-tuyo/
46		https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa
47		https://www.gob.pe/273-registro-o-constitucion-de-empresa-abono-de-capital-y-biene
48		https://www.gob.pe/272-elaborar-un-acto-constitutivo-minuta
49		https://www.gob.pe/275-registro-o-constitucion-de-empresa-inscripcion-en-registros
50		http://renipress.susalud.gob.pe:8080/wb
51		https://www.essalud.gob.pe/
52		https://www.senamhi.gob.pe
53		https://www.statista.com/outlook/hmo/medical-technology/peru
54		https://www.gob.pe/271-buscar-y-reservar-el-nombre-de-una-empresa-en-la
55		https://www.sunat.gob.pe
56		https://emprender.sunat.gob.pe/principales-impuestos/planilla/obligaciones-con-mis
57		https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/PER/year/2023/tradeflow/Impor
58		https://www.zendesk.com.mx/blog/mezcla-de-productos/
59		https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas
60		https://www.infobae.com/peru/2024/01/01/2023-el-ano-de-la-recesion-economica-en-el
61		https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/1110090-el-peru-fue-uno
62		https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8533492/7071336
63		https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-2023-no-se-ejecutaron-s
64		https://fixmed.pe
65		https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1825/parte01

N°		Descripciones
66		https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota
67		https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1843/cap01.p

Puntos de interés (sección 3/3)

INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR PRIVADO

“IDAT”

PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE IMPLANTES QUIRÚRGICOS PARA TRAUMATOLOGÍA DE PAKISTÁN, PARA HOSPITALES Y CLÍNICAS DE LIMA

13 Trabajo de aplicación profesional para obtener el título profesional técnico en administración de Negocios Internacionales

EMELYN XIOMARA QUISPE INGA

(0009-0002-8876-1156)

TOMAS EDUARDO SALDIVAR VIDAURRE

(0009-0006-4895-8156)

Lima – Perú

2025

DEDICATORIA

“Dedico este a Dios, por brindarme salud, sabiduría y la fortaleza necesaria para

4 culminar esta etapa.

A mi familia, que con paciencia, comprensión y apoyo incondicional me acompañó en cada paso del camino. Gracias por ser mi motivación diaria.

A Marianella, cuyo apoyo constante fue el motor que me impulsó a seguir adelante y perseverar.”

Dedicatoria de Tomas Eduardo Saldívar Vidaurre

"A Dios, por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante. A mi familia, por ser parte fundamental de mis logros y ayudarme a superar cada obstáculo en el camino."

Dedicatoria de Emelyn Xiomara Quispe Inga

AGRADECIMIENTOS

"Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios y a mi familia, pilares de este esfuerzo.

A IDAT, mi alma mater, y a su plana docente, por brindarme las herramientas académicas necesarias para mi formación.

De manera especial, a nuestra asesora, Amalia Prado Arteaga, cuya orientación experta y motivación fueron decisivas para la culminación exitosa de este plan de negocios".

Agradecimiento de Tomas Eduardo Saldívar Vidaurre

"A la memoria de mi madre, quien guía mis pasos desde el cielo; y a mi padre, mi soporte incondicional cada día.

Este logro profesional es el reflejo de mi constancia y materializa el sueño que compartimos de alcanzar esta meta".

Agradecimiento de Emelyn Xiomara Quispe Inga

4 **2 3 4 15 19 24 26 28** 28 29 34 35 36 37 38 40 42

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....

AGRADECIMIENTOS .....

ÍNDICE GENERAL .....

ÍNDICE DE TABLAS .....

ÍNDICE DE FIGURAS.....

RESUMEN EJECUTIVO .....

INTRODUCCIÓN .....

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DE NEGOCIO .....

Idea de negocio .....

Diagnóstico de la idea de negocio .....

Justificación del plan de negocios.....

Elaboración de maquillaje orgánico peruano para exportar al mercado de Santiago de Chile .....

Importación de maquillaje turco al mercado de Huancayo, Junín .....

Importación y distribución de materiales quirúrgicos de traumatología para

hospitales y clínicas en el Perú. .....

Importación de paneles solares portátiles desde Alemania .....

Snacks saludables de superfoods peruanos hacia Estados Unidos .....

Macro filtro .....

5 42 46 48 50 52 54 55 58 60 63 63 **64** 65 65 77 77 93 94 97 99 101

Idea 1 .....

Idea 2 .....

Idea 3 .....

Idea 4 .....

Idea 5 .....

Micro filtro .....

Idea 1 .....

Idea 2 .....

Idea 3 .....

Conclusión .....

Recomendación .....

CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICO DEL PLAN DE NEGOCIO .....

Microentorno.....

Análisis 5 fuerzas de Porter .....

Macroentorno .....

Factores económicos .....

Análisis .....

Factores Políticos .....

Análisis .....

Factor Social .....

Análisis .....

6 103 105 106 109 111 113 114 114 **115** 115 116 116 117 117 118 119 119 121 121 122 124

Factor Legal .....

Análisis .....

Factor ecológico .....

Análisis .....

Factor tecnológico .....

Análisis .....

Conclusión .....

Recomendación .....

CAPÍTULO 3: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....

Misión .....

Visión .....

Valores.....

Valores para clientes .....

Valores corporativos.....

Análisis FODA.....

Conclusión del análisis FODA.....

FODA Cruzado .....

Conclusión del FODA cruzado .....

Objetivos estratégicos generales .....

Organigrama.....

Objetivos por área .....

7 127 129 135 135 **136** 136 137 146 152 153 153 154 156 159 159 163 163 165 166 168

Estrategia Genérica de Porter.....

Cronograma de Actividades .....

Conclusión .....

Recomendación .....

CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE MERCADO .....

Oferta (Competidores directos y potenciales).....

Competencia directa.....

Competencia potencial .....

Demanda (investigación: objetivo, metodología, resultados, interpretación y

proyección) .....

Objetivo general .....

Objetivos específicos .....

Metodología .....

Tamaño muestral .....

Encuesta .....

Matriz de Correspondencia: Objetivos vs. Preguntas de la Encuesta .....

Resultados e Interpretación .....

Edad .....

Sexo.....

Cargo u Ocupación.....

Tipo de Establecimiento .....

8 170 172 174 176 178 180 182 184 186 188 190 192 194

Distribución Geográfica de los Establecimientos .....

Validación de la Muestra .....

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia adquiere materiales quirúrgicos de traumatología?.....

Pregunta 2. ¿Cuáles son los materiales de traumatología que más adquiere? ...

Pregunta 3. ¿Cuál es el volumen aproximado de compra mensual? .....

Pregunta 4. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir una placa anatómica de radio distal? .....

Pregunta 5. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir clavos de cadera? .....

Pregunta 6. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir una placa anatómica de tibia distal o proximal? .....

Pregunta 7. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir una placa de clavícula de diafisiaria?.....

Pregunta 8. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir una placa de húmero distal o proximal? .....

Pregunta 9. Indique el nivel de importancia de los siguientes criterios al seleccionar un proveedor.....

Pregunta 10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los proveedores actuales? ..

Pregunta 11. ¿Qué tan relevante considera que los materiales cuenten con certificaciones internacionales (FDA, CE, ISO)? .....

9 196 198 200 202 204 205 209 216 217 218 **219** 220 221 227 227 227 234

Pregunta 12. ¿Qué problemas o limitaciones experimenta actualmente en el abastecimiento de materiales de traumatología?.....

Pregunta 13. ¿Cuál es su nivel de disposición para evaluar un nuevo proveedor si ofreciera mejores condiciones? .....

Pregunta 14. ¿Qué factores generan mayor desconfianza al trabajar con proveedores importadores? .....

Pregunta 15. ¿Qué tan importante es para su establecimiento el tiempo de entrega y disponibilidad de stock? .....

Pregunta 16. ¿Participaría en programas de logística inversa o manejo responsable de residuos quirúrgicos? .....

Focus Group .....

Entrevista .....

Proyección de la demanda .....

Conclusión .....

Recomendación .....

CAPÍTULO 5: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....

Mercado Objetivo .....

Segmentación .....

Marketing Mix .....

Producto .....

Identidad de marca .....

Productos comerciales .....

10 242 243 244 246 247 250 250 251 252 253 255 257 259 259 **260** 260 261 265 268 268 269

Consistencia de productos.....

Sistema de contención y esterilización de dispositivos médicos .....

Servicio integral de asistencia técnica y soporte quirúrgico .....

Logística inversa y gestión de retorno .....

Precio .....

Promoción .....

Publicidad segmentada (Marketing B2B) .....

Relaciones Publicas .....

Estrategia de redes sociales .....

Estrategia de marketing de contenidos .....

Proyección de ventas.....

Formulación Estratégica .....

Conclusión .....

Recomendación .....

CAPITULO 6: PLAN TÉCNICO .....

Proceso de operación .....

Descripción de las etapas .....

Proceso Logística Inversa .....

Certificaciones necesarias .....

Registro Sanitario DIGEMID .....

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) .....

11 270 272 273 274 275 277 277 278 279 281 282 282 282 286 291 298 300 303 303 **304** 305

Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001) .....

ISO 13485 .....

ISO 45001 .....

Buenas prácticas de almacenamiento.....

Infraestructura y Áreas del Almacén.....

Impacto en el medio ambiente .....

Impacto positivo.....

Impacto negativo .....

Estrategias para fortalecer el impacto ambiental positivo .....

Conclusión impacto ambiental .....

Localización de la empresa (local físico, almacén, área administrativa...) .....

Objetivo.....

Macro localización .....

Micro localización .....

Tamaño del negocio (capacidad instalada). .....

Necesidades (maquinarias y equipos, mano de obra y materia prima). .....

Costos (directos e indirectos). .....

Conclusión .....

Recomendación .....

CAPITULO 7: PLAN ORGANIZACIONAL, PERSONAL Y LEGAL .....

Constitución de la empresa (proceso, trámites, permisos y costos) .....

12 305 319 320 321 322 322 324 325 326 327 335 335 **336** 336 336 339 341 341 342 347 351

Descripción del Proceso de Constitución .....

Costos Estimados de Constitución .....

Flujograma del Proceso de Constitución .....

Obligaciones tributarias .....

Impuesto a la renta (tasa del 30%) .....

Obligaciones laborales .....

Plan y Estructura Organizacional .....

Características Principales: .....

Análisis del Organigrama de Supply Medical S.A.C. .....

Descripción de funciones – MOF .....

Conclusión .....

Recomendación .....

CAPITULO 8: PLAN ECONOMICO FINANCIERO .....

Inversión .....

Inversión Fija .....

Capital de trabajo .....

Ingresos y egresos .....

Proyección de Ingresos .....

Egresos .....

Deuda .....

WACC .....

13 352 352 353 354 356 356 357 358 358 360 361 362 **363** 363 364 **366 378** 378 435 438 438

Flujo de caja .....

Flujo de Caja Financiero .....

Flujo de caja económico .....

Evaluación económica financiera .....

VAN .....

TIR .....

Punto de equilibrio .....

Estados financieros proyectados .....

Estado de Resultados Proyectado .....

Estado de Situación Financiera .....

Conclusión .....

Recomendación .....

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....

Conclusiones Generales .....

Recomendaciones Finales .....

BIBLIOGRAFÍA.....

ANEXOS .....

ANEXO 1. CENTROS DE SALUD PERUANO .....

ANEXO 2. EVIDENCIA DE ENCUESTAS .....

ANEXO 3. FOCUS GROUP .....

ANEXO 4. FOCUS GROUP TRANSCRIPCION.....

14 442 448 453

ANEXO 5. ENTREVISTA TRANSCRIPCION .....

ANEXO 6. CERTIFICACIONES NECESARIAS .....

ANEXO 7. COTIZACIONES .....

15 30 31 31 42 54 55 68 69 69 70 74 77 80 83 88 118 120 145 151 157 159 160 161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Principales países de Importación de Import. Export. Medic AQP* .....

Tabla 2 *Clasificación de los Dispositivos Médicos* .....

Tabla 3 *Reglas de Clasificación* .....

Tabla 4 *Macrofiltro* .....

Tabla 5 *Microfiltro* .....

Tabla 6 *Tabla de calificación - Microfiltro* .....

Tabla 7 *Mision, Visión y Pagina web de Newson SA* .....

Tabla 8 *Misión, Visión y Pagina web de Trauma Solutions SAC* .....

Tabla 9 *Misión, Visión y Pagina web de Fixmed E.I.R.L* .....

Tabla 10 *Misión, Visión y Página Web de Sebaot S.A.C* .....

Tabla 11 *Lista de proveedores*.....

Tabla 12 *Oferta y Demanda global, 2008-2020* .....

Tabla 13 *Perú: Oferta y Demanda global 2021* .....

Tabla 14 *PBI por tipo de gasto* .....

Tabla 15 *Gasto del consumo final del gobierno* .....

Tabla 16 *FODA* .....

Tabla 17 *Matriz FODA CRUZADO* .....

Tabla 18 *Matriz resumen de competencia directa* .....

Tabla 19 *Matriz resumen de competencia potencial* .....

Tabla 20 *Distribución de la población muestra* .....

Tabla 21 *Caracterización y filtro* .....

Tabla 22 *Alineación de pregunta y objetivo* .....

Tabla 23 *Alineación de pregunta y objetivo* .....

16 162 163 165 166 168 170 172 174 176 178 180 182 184 186 188 190 192 194 196 198 200 202 204

Tabla 24 *Alineación de pregunta y objetivo* .....

Tabla 25 *Tabla de frecuencia, Distribución de los encuestados según rango etario*.....

Tabla 26 *Distribución de los encuestados por sexo* .....

Tabla 27 *Distribución de los encuestados según cargo u ocupación* .....

Tabla 28 *Distribución de los encuestados según tipo de establecimiento* .....

Tabla 29 *Ubicación de las instituciones de salud por distrito* .....

Tabla 30 *Establecimientos que adquieren actualmente materiales quirúrgicos de traumatología* .....

Tabla 31 *Periodicidad de compra de materiales quirúrgicos de traumatología* .....

Tabla 32 *Materiales de traumatología con mayor demanda en los establecimientos* .....

Tabla 33 *Volumen promedio de unidades adquiridas por mes* .....

Tabla 34 *Disposición a pagar por una placa anatómica de radio distal* .....

Tabla 35 *Rango de precio aceptable para la adquisición de Clavos de Cadera* .....

Tabla 36 *Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de tibia* .....

Tabla 37 *Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de clavícula* .....

Tabla 38 *Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de húmero* .....

Tabla 39 *Nivel de importancia asignado a los criterios de selección (Escala de 1 a 5)* .....

Tabla 40 *Nivel de importancia asignado a los criterios de selección (Escala de 1 a 5)* .....

Tabla 41 *Nivel de importancia asignado a las certificaciones internacionales (FDA, CE, ISO)* .....

Tabla 42 *Problemas percibidos en el abastecimiento de materiales de traumatología* .....

Tabla 43 *Disposición para evaluar un nuevo proveedor ante mejores condiciones* .....

Tabla 44 *Factores que generan desconfianza al trabajar con proveedores importadores* ....

Tabla 45 *Nivel de importancia asignado al tiempo de entrega y disponibilidad de stock*.....

Tabla 46 *Disposición a participar en programas de logística inversa* .....

17 217 226 236 237 239 240 241 256 257 289 292 294 298 299 299 300 301 302 320 322 323 337 337 338 339

Tabla 47 *Proyección de la demanda* .....

Tabla 48 *Resumen de las variables de segmentación del mercado objetivo*.....

Tabla 49 *Ficha Técnica 1* .....

Tabla 50 *Ficha Técnica 2* .....

Tabla 51 *Ficha Técnica 3* .....

Tabla 52 *Ficha Técnica 4* .....

Tabla 53 *Ficha Técnica 5.* .....

Tabla 54 *Proyección de ventas en unidades* .....

Tabla 55 *Estrategias y Acciones* .....

Tabla 56 *Factores de costo* .....

Tabla 57 *Factores de recursos* .....

Tabla 58 *Distribución de las instalaciones (m2)* .....

Tabla 59 *Maquinaria y equipos detalle* .....

Tabla 60 *Muebles y enseres detalle* .....

Tabla 61 *Materias primas e insumos detalle* .....

Tabla 62 *Personal Detallado* .....

Tabla 63 *Mano de obra directa* .....

Tabla 64 *Costos indirectos detallado* .....

Tabla 65 *Costos de la constitución de Empresa*.....

Tabla 66 *Obligaciones Laborales* .....

Tabla 67 *Desglose del sueldo y carga laboral* .....

Tabla 68 *Maquinaria y equipos* .....

Tabla 69 *Muebles y enseres*.....

Tabla 70 *Insumos y Costo fijos* .....

Tabla 71 *Capital de trabajo* .....

18 340 341 341 342 344 346 347 350 351 352 353 355 355 357 358 360

Tabla 72 *Inversión total* .....

Tabla 73 *Financiamiento del capital* .....

Tabla 74 *Proyección de Ingresos* .....

Tabla 75 *Cuadro de costos de importación*.....

Tabla 76 *Costo de flete e impuestos* .....

Tabla 77 *Egresos y costos* .....

Tabla 78 *Intereses y Amortizaciones* .....

Tabla 79 *Análisis comparativo entre tres entidades financieras* .....

Tabla 80 *WACC* .....

Tabla 81 *Flujo de Caja Financiera* .....

Tabla 82 *Flujo de caja económico* .....

Tabla 83 *FCL* .....

Tabla 84 *VAN y TIR* .....

Tabla 85 *Punto de equilibrio año 1* .....

Tabla 86 *Estado de resultados* .....

Tabla 87 *Estado de Situación Financiera* .....

19 33 68 68 69 70 78 79 80 81 82 84 85 86 87 88 91 122 130 130 131 131 132 132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Aleaciones de titanio* .....

Figura 2 *Página web de Newson S.A* .....

Figura 3 *Página web de Trauma Solutions S.A.C.* .....

Figura 4 *Página web de Fixmed E.I.R.L.* .....

Figura 5 *Página web de Sebaot S.A.C* .....

Figura 6 *PBI según componentes del gasto, 2020* .....

Figura 7 *Perú: PBI e ingreso nacional, 2020* .....

Figura 8 *PBI y demanda interna 2021* .....

Figura 9 *Formación Bruta de Capital fijo, 2021* .....

Figura 10 *PBI real, 2019 - 2022* .....

Figura 11 *PBI y Demanda Interna 2023* .....

Figura 12 *Economía Peruana en 25 últimos años* .....

Figura 13 *PBI 2024* .....

Figura 14 *PBI y Demanda interna 2025 II* .....

Figura 15 *PBI por componentes del gasto* .....

Figura 16 *Ejecución de la inversión pública para salud según nivel de gobierno 2023* .....

Figura 17 *Organigrama de la empresa* .....

Figura 18 *Diagrama de Gantt general*.....

Figura 19 *Gantt 1* .....

Figura 20 *Gantt 2* .....

Figura 21 *Gantt 3* .....

Figura 22 *Gantt 4* .....

Figura 23 *Gantt 5* .....

20 133 133 134 134 135 137 139 140 142 142 144 146 148 149 151 163 165 167 169 171 173 174 177 179 181

Figura 24 *Gantt 6* .....

Figura 25 *Gantt 7* .....

Figura 26 *Gantt 8* .....

Figura 27 *Gantt 9* .....

Figura 28 *Gantt 10* .....

Figura 29 *Logo Trauma Solutions*.....

Figura 30 *Productos - Trauma Solutions* .....

Figura 31 *Logo SEBAOT* .....

Figura 32 *Productos - SEBAOT* .....

Figura 33 *Logo - FIXMED* .....

Figura 34 *Productos - FIXMED*.....

Figura 35 *Logo Newson* .....

Figura 36 *Productos NEWSON* .....

Figura 37 *Logo Josson Medical* .....

Figura 38 *Productos – JOSSON MEDICAL* .....

Figura 39 *Gráfico de edad* .....

Figura 40 *Gráfico de sexo* .....

Figura 41 *Gráfico cargo y ocupación* .....

Figura 42 *Gráfico de establecimiento* .....

Figura 43 *Gráfico de distrito* .....

Figura 44 *Gráfico de establecimiento* .....

Figura 45 *Gráfico de frecuencia de adquisición* .....

Figura 46 *Gráfico de materiales de traumatología* .....

Figura 47 *Gráfico de Volumen promedio de unidades adquiridas por mes* .....

Figura 48 *Gráfico de Disposición a pagar por una placa anatómica de radio distal*.....

21 183 185 187 189 191 193 195 197 199 201 203 204 223 229 230 231 232 233 234

Figura 49 *Gráfico de Rango de precio aceptable para la adquisición de Clavos de Cadera*

.....

Figura 50 *Gráfico de Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de tibia* ....

Figura 51 *Gráfico de Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de clavícula*

.....

Figura 52 *Gráfico de Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de húmero*

Figura 53 *Gráfico de Nivel de importancia asignado a los criterios de selección*.....

Figura 54 *Gráfico de Nivel de importancia asignado a los criterios de selección*.....

Figura 55 *Gráfico de Nivel de importancia asignado a las certificaciones internacionales*

Figura 56 *Gráfico de Problemas percibidos en el abastecimiento de materiales de traumatología* .....

Figura 57 *Gráfico de Disposición para evaluar un nuevo proveedor ante mejores condiciones*

.....

Figura 58 *Gráfico de Factores que generan desconfianza al trabajar con proveedores importadores* .....

Figura 59 *Gráfico de Nivel de importancia asignado al tiempo de entrega y disponibilidad de stock* .....

Figura 60 *Gráfico de Disposición a participar en programas de logística inversa* .....

Figura 61 *Distribución geográfica de las instituciones del mercado objetivo* .....

Figura 62 *Logotipo de la empresa Supply Medical* .....

Figura 63 *Logotipo inversión de color*.....

Figura 64 *Paleta de colore corporativa* .....

Figura 65 *Brochure Supply medical* .....

Figura 66 *Portada de Bochure* .....

Figura 67 *Tarjeta de presentación* .....

22 244 251 253 265 268 284 285 286 291 294 295 296 297 297 306 308 309 310 311 312 313 314 315 316

Figura 68 *Sistema de contención - Caja de aluminio* .....

Figura 69 *Modelo de publicidad LinkedIn* .....

Figura 70 *Post Instagram diseño* .....

Figura 71 *Flujograma de proceso de importación - comercialización* .....

Figura 72 *Flujograma de logística inversa* .....

Figura 73 *Alternativa "A": Av. Canadá 3230 – San Borja* .....

Figura 74 *Alternativa "B": Av. San Luis 1015 – San Luis* .....

Figura 75 *Alternativa "C": Av. Alborada 1547 – Pueblo Libre* .....

Figura 76 *Alternativa seleccionada* .....

Figura 77 *Distribución espacial total de la empresa en general.* .....

Figura 78 *Distribución espacial total de la empresa por áreas con sus medidas generales correspondientemente.* .....

Figura 79 *Distribución espacial bloque 1: Área de Recepción y Atención.* .....

Figura 80 *Distribución espacial bloque 2: Área de Dirección.* .....

Figura 81 *Distribución espacial bloque 3: Servicios Higiénicos (Baño)* .....

Figura 82 *Solicitud de reserva de nombre* .....

Figura 83 *Minuta de Constitución - 1* .....

Figura 84 *Minuta de Constitución - 2* .....

Figura 85 *Minuta de Constitución - 3* .....

Figura 86 *Minuta de Constitución - 4* .....

Figura 87 *Ficha se solicitud - 1* .....

Figura 88 *Ficha de solicitud - 2* .....

Figura 89 *Ficha de solicitud - 3* .....

Figura 90 *Ficha de solicitud - 4* .....

Figura 91 *Ficha de solicitud - 5* .....

23 317 320 321 324 327 328 328 329 329 330 331 332 333 334

Figura 92 *Sunarp Anotación de Inscripción* .....

Figura 93 *Flujograma de la constitución de empresa* .....

Figura 94 *Régimen General - RG* .....

Figura 95 *Organigrama* .....

Figura 96 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 1* .....

Figura 97 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 2* .....

Figura 98 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 3* .....

Figura 99 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 4* .....

Figura 100 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 5* .....

Figura 101 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 6* .....

Figura 102 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 7* .....

Figura 103 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 8* .....

Figura 104 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 9* .....

Figura 105 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 10* .....

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios propone la creación de Supply Medical S.A.C., una empresa dedicada a la importación y comercialización de dispositivos médicos de osteosíntesis (implantes de traumatología) provenientes de Pakistán, dirigida a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) de Nivel II y III en Lima Metropolitana.

La oportunidad de negocio surge tras identificar una demanda insatisfecha crítica en el sector salud peruano: la falta de confiabilidad logística. El estudio de mercado realizado reveló que el 69% de las instituciones sufre quiebres de stock recurrentes y el 79% desconfía de los tiempos de entrega de sus proveedores actuales. Ante esta problemática, Supply Medical plantea una propuesta de valor diferenciada basada en el Servicio Integral Quirúrgico, que combina la provisión del implante certificado (ISO/FDA) con un sistema de entrega "Just in Time" y el acompañamiento técnico de un instrumentista en sala.

El modelo operativo se ha diseñado bajo un enfoque *Lean* (eficiente y flexible), ubicando la gestión administrativa en una oficina satélite en Pueblo Libre y tercerizando el almacenamiento con un operador logístico certificado en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA). Esta estructura permite cumplir rigurosamente con las normativas de la DIGEMID, optimizando los costos fijos y garantizando la trazabilidad y seguridad del paciente mediante procesos de logística inversa y gestión de residuos.

El análisis económico-financiero valida la viabilidad del proyecto con indicadores de rentabilidad excepcionales. Con una inversión inicial total de S/ 62,000.00 (financiada en un 75% por aporte de accionistas y 25% por deuda bancaria), el proyecto obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 122,632.27 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 92.42%. Estos resultados superan ampliamente el costo de oportunidad del capital (WACC 13%),

25

demostrando que la empresa es capaz de generar valor económico desde su primer año de operaciones, alcanzando su punto de equilibrio con la venta de tan solo 80 unidades anuales.

En conclusión, Supply Medical S.A.C. se presenta como una solución técnica, legal y financieramente robusta, capaz de cubrir la necesidad de abastecimiento oportuno en el sector de traumatología, generando bienestar social y alta rentabilidad para sus inversionistas.

26

INTRODUCCIÓN

El sector salud en el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, impulsado por el aumento de la cobertura de seguros, el envejecimiento poblacional y la expansión de la infraestructura hospitalaria privada. Sin embargo, este dinamismo ha puesto en evidencia las limitaciones de la cadena de suministro de dispositivos médicos, especialmente en especialidades críticas como la traumatología, donde la disponibilidad inmediata de un implante quirúrgico puede determinar el éxito de una intervención y la recuperación del paciente.

A pesar de la existencia de diversos proveedores en el mercado, las instituciones de salud enfrentan desafíos constantes relacionados con la ruptura de stock, la demora en los tiempos de entrega y la falta de soporte técnico especializado. Esta situación genera ineficiencias operativas en clínicas y hospitales, y lo que es más grave, pone en riesgo la seguridad y la atención oportuna de los pacientes.

Ante este escenario, el presente proyecto desarrolla el plan de negocios para la implementación de Supply Medical S.A.C., una empresa importadora especializada en materiales de osteosíntesis. El proyecto busca cubrir la brecha existente entre la oferta de productos internacionales de alta calidad y la necesidad local de un servicio logístico confiable y eficiente. La propuesta se centra en la importación de tecnología médica desde Pakistán —un mercado reconocido por su especialización en instrumental quirúrgico— para

ofrecerla en el mercado de Lima Moderna bajo estándares estrictos de calidad y cumplimiento normativo.

El desarrollo de esta investigación se estructura en nueve capítulos. El Capítulo 1 define el modelo de negocio y su propuesta de valor. El Capítulo 2 realiza un diagnóstico del entorno macro y microeconómico. El Capítulo 3 establece el planeamiento estratégico de la

organización. El Capítulo 4 presenta el estudio de mercado, validando la demanda a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos. El Capítulo 5 detalla el plan de comercialización y la estrategia de marketing. El Capítulo 6 describe el plan técnico y la cadena logística internacional. El Capítulo 7 define la estructura organizacional y legal necesaria para operar como Droguería. Finalmente, el Capítulo 8 evalúa la viabilidad económica y financiera del proyecto, demostrando su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

A través de este proyecto, se busca demostrar que es posible innovar en la comercialización de dispositivos médicos mediante un modelo que priorice la eficiencia logística, el cumplimiento regulatorio y la calidad de servicio, contribuyendo así a la modernización del abastecimiento quirúrgico en el país.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DE NEGOCIO

El capítulo presente se realiza con la finalidad de describir y fundamentar la propuesta del negocio que está orientada a la importación y comercialización de implante quirúrgicos especializados en traumatología. El contexto del sistema de salud peruano enfrenta limitaciones en la disponibilidad oportuna de los implementos mencionados y que estos sean certificados por lo que surge la necesidad de desarrollar soluciones con eficiencia y que garanticen la calidad, seguridad y la continuidad en la atención de salud tanto pública como privada.

Es esta primera sección se expone la idea central del negocio, el entorno en la que se permitirá identificar la oportunidad comercial, así también los elementos que sustentan la viabilidad técnica y regulatoria de los productos a importar. También se busca establecer las bases del proyecto, presentando de forma clara el propósito del negocio, el valor diferencial que ofrece y la problemática del sector siendo esta la justificación de su creación. Con ello, se

logra construir una base sólida para el desarrollo para los siguientes capítulos.

Idea de negocio

La propuesta plantea la importación de un conjunto integral de materiales quirúrgicos especializados en traumatología, que incluye placas, tornillos hacia Lima, Perú. Este modelo no se limita a la venta de insumos, sino que incorpora un servicio complementario de alto valor, mediante el cual las instituciones de salud (hospitales o clínicas) reciben el equipamiento necesario para la intervención y la asistencia técnica de un especialista que supervisa o acompaña la instalación del material durante el procedimiento quirúrgico, de igual manera se asegura la calidad de los materiales mediante certificaciones internacionales que se rigen a las normativas de salud para estos implementos.

Las empresas logran ventaja competitiva mediante acciones de innovación en un sentido más amplio, en las que se incluyen nuevas tecnologías o una visión diferente de realizar las cosas encontrando así mejores medios para competir de viejas maneras. (Porter, 1990, como se citó en Harvard Business Review 2007). De esta forma se resalta la importancia de la ventaja competitiva para abrir un camino en mercados ya establecidos en las que se busca satisfacer una necesidad de forma diferente pero eficaz.

El concepto de cadena de valor se basa en el análisis todas las actividades que realiza una empresa, el valor agregado se genera cuando una empresa realiza algunas de sus actividades de manera eficiente o diferente, logrando que el cliente perciba mayor beneficio. (Porter,1985 como se citó en Riquelme, 2020)

En base a esta idea el plan de negocios plantea desarrollar sus actividades basándose en gestión ambiental y responsabilidad sostenible, en la que se enfoca en el uso de empaques ecológicos para el traslado internacional generando un menos impacto ambiental negativo pero obedeciendo a la normativa de salud, cada producto contará con un QR en la que se tendrá acceso a las certificaciones, forma de uso, correcto almacenamiento y como acceder a nuestro servicio post venta en caso el material este dañado o incumpla con las especificaciones requeridas.

Diagnóstico de la idea de negocio

En el mercado peruano ya operan diversos distribuidores e importadores de dispositivos ortopédicos, tales como Importaciones & Exportaciones Medicas Arequipa

E.I.R.L que comercializan productos como placas, tornillos e implantes provenientes de grandes fabricantes internacionales como China e India, con presencia establecida en el país. (Veritrade, 2025).

30

Tabla 1 *Principales países de Importación de Import. Export. Medic AQP*

Países	**Reg.**	**Us$**	**%**
India	1186	177.907	74%
China	148	61700	26%

Nota: Adaptado de Comercio exterior importaciones y exportaciones de IMPORTACIONES & EXPORTACIONES MEDICAS AREQUIPA E.I.R.L. - IMPORT EXPORT MEDIC AQP EIRL, por Veritrade. *2025* (https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-importaciones--exportaciones-medicas-arequipa-eirl--import-export-medic-aqp-eirl/ruc-20600084896)

No obstante, la mayoría de estas empresas se enfoca únicamente en la venta del insumo médico, sin ofrecer un servicio integral que incluya la provisión del material junto con los accesorios necesarios y la asistencia de un especialista técnico durante la intervención. Por ello, el modelo de negocio propuesto se diferencia al brindar una solución llave en mano, capaz de cubrir las necesidades del cliente institucional desde la adquisición hasta la aplicación del producto.

Los competidores tradicionales en el mercado peruano se caracterizan por ofrecer un modelo de negocio centrado exclusivamente en la venta individual de implantes y accesorios quirúrgicos, sin integrar servicios complementarios dentro de su propuesta comercial. Aunque algunos distribuidores brindan asistencia técnica o soporte especializado, este servicio suele gestionarse de manera independiente o bajo contrato adicional, lo que obliga a los hospitales y clínicas a coordinar con múltiples proveedores para completar una intervención quirúrgica. Esta fragmentación operativa limita la eficiencia y aumenta los costos logísticos para las instituciones de salud, generando una oportunidad para modelos de negocio más integrales.

31

El mercado peruano de dispositivos ortopédicos enfrenta diversos desafíos estructurales que limitan su eficiencia y competitividad. En primer lugar, existe una alta

dependencia de las importaciones, que superan el 90 % del total de la oferta, lo que genera retrasos en la entrega, mayores costos logísticos y vulnerabilidad ante variaciones del tipo de cambio (Martinez-Clark, 2022). A ello se suma una regulación sanitaria compleja, que exige el registro ante la DIGEMID, la participación obligatoria de un distribuidor local y largos tiempos de aprobación para nuevos productos y los tiempos que se deben tomar en cuenta para el proceso de importación y los permisos necesarios para el mismo. (U.S. Department of Commerce, s/f; 2023).

DIGEMID cuenta con factores en las que se clasifican los dispositivos médicos, en las que se debe identificar los peligros que sean conocidos o previsibles. (Decreto Supremo N.º 003-2020-SA)

Tabla 2 *Clasificación de los Dispositivos Médicos*

CLASE RIESGO
Clase I De bajo riesgo
Clase II De moderado riesgo
CLASE III De alto riesgo
Clase IV Críticos en material de riesgo

Tabla 3 *Reglas de Clasificación*

Regla Dispositivos Médicos
Regla8: Todos los dispositivos médicos implantables y dispositivos médicos invasivos La mayoría de los dispositivos médicos cubiertos por esta regla son los implantes

de tipo quirúrgico a largo plazo se incluyen en la clase III.
usados en los campos ortopédicos, dentales, oftálmicos y cardiovasculares.
Implantes maxilofaciales, placas óseas y tornillos, cemento óseo, suturas internas no absorbibles, implantes dentales (sin recubrimiento bioactivo), entre otros.

Nota: Tomado de Decreto Supremo N.º 003-2020-SA (61) por El Peruano, 2020 (https://www.digemid.minsa.gob.pe/Archivos/Normatividad/2020/DS_003-2020-SA.pdf#:~:text=a)%20Si%20el%20dispositivo%20m%C3%A9dico%20est%C3%A1%20dise%C3%B1ado,las%20restricciones%20sobre%20el%20uso%20de%20la)

Asimismo, persiste una distribución desigual de dispositivos de alta gama, con limitada disponibilidad fuera de Lima, lo que restringe el acceso a tecnología avanzada en regiones. Finalmente, la ausencia de integración entre la venta del producto y los servicios de instalación o soporte técnico representa una brecha significativa que impide a los hospitales acceder a soluciones completas y eficientes.

El segmento de dispositivos ortopédicos en el Perú muestra un comportamiento de crecimiento sostenido, con una tasa compuesta anual (CAGR) estimada en 8,67 % entre 2025 y 2030, lo que proyecta un valor de mercado cercano a USD 267,16 millones para el año 2030 (Statista, 2025). Estas cifras evidencian un mercado dinámico y con potencial de expansión, impulsado por la creciente demanda de procedimientos traumatológicos y la modernización del equipamiento médico. No obstante, los precios de los implantes y sistemas de fijación presentan una amplia variabilidad, determinada por la marca, el origen del producto y el tipo de tecnología utilizada —como materiales biodegradables, aleaciones de titanio o dispositivos mínimamente invasivos—. En este contexto, el mercado se encuentra

altamente concentrado en torno a fabricantes internacionales de gran trayectoria, como Medtronic, Strike y Zimmer, que mantienen una posición dominante en la oferta de productos ortopédicos avanzados (6WResearch, 2023).

En el mercado peruano de dispositivos médicos se observa una tendencia creciente hacia la innovación tecnológica, especialmente en la incorporación de materiales avanzados como las aleaciones de titanio y los compuestos biodegradables, que ofrecen mayor biocompatibilidad y reducen los tiempos de recuperación del paciente. Asimismo, se registra una expansión de los procedimientos mínimamente invasivos, impulsados por la búsqueda de mejores resultados clínicos y menor tiempo de hospitalización. Sin embargo, la oferta integrada que combine el suministro del material quirúrgico con servicios especializados de asistencia técnica o acompañamiento profesional durante la intervención sigue siendo

limitada. Esta propuesta de valor diferenciada, que ofrece un paquete completo “producto + servicio”, representa una ventaja competitiva estratégica en un entorno donde la mayoría de los competidores se concentra únicamente en la venta de insumos médicos.

Figura 1 *Aleaciones de titanio*

34

Nota: tomado de Voestalpine High Performance Metals Argentina S.A. (https://www.voestalpine.com/highperformancemetals/argentina/es/blog/aleaciones-de-titanio/)

Justificación del plan de negocios

En el contexto actual del sistema de salud peruano, la demanda de implementos quirúrgicos especializados ha mostrado un crecimiento sostenido debido al aumento de intervenciones médicas, accidentes de tránsito y procedimientos ortopédicos. Sin embargo, gran parte de estos productos son importados sin un adecuado control de calidad, trazabilidad o gestión posterior a su uso, generando riesgos ambientales y sanitarios por el mal manejo de los residuos indirectos al producto.

Ante esta situación, surge la necesidad de un proyecto que no solo atienda la demanda de insumos médicos, asistir técnicamente sino además incorporar practicas responsables de logística inversa y sostenibilidad. La propuesta de importar implementos quirúrgicos innovadores y que la importación se realice con empaques biodegradables busca responder a las exigencias del sector salud moderno, de esta manera, el proyecto ofrece una alternativa competitiva y sostenible dentro del mercado peruano, diferenciándose por su compromiso con la gestión ambiental y el servicio de venta y post venta, teniendo coherencia con las políticas nacionales de salud y medio ambiente que promueven el desarrollo de empresas responsables.

Para llegar a la elección de este proyecto se realizó un estudio de 5 posibles ideas de negocio, en las que se evaluó su rentabilidad, satisfacción de necesidades y entre otros aspectos que son importantes para realizar la elección

35

Elaboración de maquillaje orgánico peruano para exportar al mercado de Santiago de Chile

Esta idea de negocio tiene como objetivo exportar una línea de maquillaje orgánico y natural peruano elaborada a base de insumos nativos andinos y procesos sostenibles, en dirección al mercado de Santiago de Chile dado que la demanda de productos ecológicos, veganos y libres de crueldad animal crece de manera constante.

Esta propuesta busca posicionar al Perú como referente en cosmética natural latinoamericana en la que también buscamos aprovechar la biodiversidad el prestigio de sus materias primas, el interés chileno por los productos éticos y sostenibles y contribuir al reconocimiento de la marca Perú.

Ventaja competitiva. Autenticidad, sostenibilidad y origen natural de los productos, a diferencia de otras marcas internacionales, este proyecto integra la biodiversidad peruana con prácticas éticas y ecológicas, ofreciendo una propuesta única al consumidor chileno.

Valor agregado. El proyecto además de exportar maquillaje busca también transmitir una filosofía de belleza consciente.

Aportes de valor:

- Responsabilidad ambiental
- Empoderamiento femenino
- Educación ecológica
- Experiencia sensorial única

Innovación. En el producto y en el proceso de exportación, ya que en esta primera se utilizarán pigmentos naturales, aplicación de tecnología verde sin químicos dañinos, adaptación a climas secos.

36

La implementación de cadena de suministro sostenible con empaques reciclables con buena presentación, plataformas digitales de distribución e incorporación de certificados internacionales que estarán encriptadas en códigos QR en cada producto.

Originalidad. Basada en la identidad peruana con propósito social y diseño eco estético, lo que lo diferencia de las demás marcas internacionales.

Importación de maquillaje turco al mercado de Huancayo, Junín

Esta idea de negocio surge ante la creciente demanda de productos cosméticos de alta calidad y de buen diseño en Huancayo, actualmente el mercado se encuentra dominad por productos nacionales y asiáticos entre los que destacan los productos chinos, dejando sin explorar las marcas europeas y de medio oriente.

Turquía es reconocida por su industria cosmética en expansión y sus productos son de alta calidad y a precios competitivos, también resaltan por su alta pigmentación, acabado profesional, empaques elegantes.

Ventaja competitiva. Introducir cosméticos turcos de alta calidad y diseño sofisticado que son poco explorados en el mercado peruano, presentamos diferenciación de origen, relación entre la alta calidad y precios accesibles, diseños atractivos y modernos, poca competencia directa.

Valor agregado. Ofrecer experiencia internacional de belleza al alcance del público de Junín en las que se combina glamour, calidad y exclusividad.

Innovación. Introducir un concepto nuevo a Huancayo, muchos de los productos turcos cumplen con estándares halal, es decir, sin alcohol ni derivados animales, que son ideales para pieles sensibles y consumidoras que buscan productos limpios a comparación de los productos chinos que nos muy rotados en Huancayo.

37

Originalidad. En Huancayo los productos que tienen mayor rotación y los más vendidos son los chinos y coreanos, por lo que seriamos pioneros en la introducción de maquillaje turco que además buscaría fusionarla con la cultura andina y adaptarla a las necesidades de la mujer andina peruana.

Importación y distribución de materiales quirúrgicos de traumatología para hospitales y clínicas en el Perú.

La propuesta consiste en importar al Perú un conjunto especializado de materiales quirúrgicos para traumatología (placas, tornillos, instrumentales de titanio o materiales biodegradables, entre otros) junto con un servicio completo: el cliente (hospitales o clínicas) no sólo adquiere los insumos, sino que también se le proporciona el equipamiento necesario para la instalación y la operación, así como la asistencia de un especialista capacitado que acompañará la intervención o instalación del material.

Ventaja competitiva. La ventaja competitiva del negocio se basa en ofrecer una solución integral que va más allá de la simple comercialización del producto. La propuesta

incluye materiales con certificaciones internacionales, instalación operativa inmediata y acompañamiento técnico especializado durante la intervención, garantizando así un servicio completo y confiable. Este enfoque diferencial posiciona a la empresa por encima de los distribuidores tradicionales que se limitan a la venta del insumo, al incorporar soporte técnico, formación práctica y valor añadido en cada etapa del proceso.

Además, se realizará el proceso post venta para materiales dañados o que ya no estén en funciones para así reducir el impacto ambiental o posible contaminación de salud, esto obedeciendo a las practicas sostenibles y responsables con el ambiente.

Valor agregado. El valor agregado del servicio se refleja en una propuesta integral que elimina barreras y optimiza la experiencia del cliente institucional. La oferta incluye el

equipamiento y los materiales auxiliares necesarios para la intervención, los cuales normalmente representarían un costo adicional para el cliente. Además, se brinda la asistencia de un especialista que acompaña o asesora al equipo médico durante la operación, asegurando un procedimiento más seguro, eficiente y confiable. De esta manera, el cliente recibe una solución llave en mano que simplifica la implementación, reduce riesgos y justifica plenamente una inversión superior frente a alternativas convencionales.

Cada material contará con un código QR en el que se incluirá las certificaciones correspondientes, así como un manual del uso correcto de estos materiales, su correcto almacenamiento, así como debe esterilizarse.

Innovación. La innovación se manifiesta en la creación de un modelo de negocio no tradicional en este segmento: no sólo importar y vender, sino comercializar como servicio completo "producto + instalación + expertos". Además, puede incluir materiales de nueva generación (por ejemplo, tornillos biodegradables, instrumentos de titanio ultraligero) que están menos presentes en el mercado peruano.

Originalidad. Aunque existen importadores de dispositivos médicos, pocos ofrecen el servicio completo de acompañamiento técnico, instalación y especialista. Esta combinación convierte la oferta en algo original y diferencial en el contexto local de clínicas/hospitales peruanos.

Importación de paneles solares portátiles desde Alemania

La propuesta consiste en la importación y comercialización en el Perú de paneles solares portátiles de alta eficiencia procedentes de Alemania. Estos kits, de diseño liviano y configuración “plug-and-play”, están dirigidos a hogares, pequeñas empresas y comunidades rurales que buscan soluciones energéticas sostenibles y accesibles. La propuesta incluye modalidades flexibles de adquisición, como la venta directa, el alquiler o la contratación de

un “pack instalación” que incorpora mantenimiento preventivo prepagado. De esta manera, se ofrece una alternativa práctica, ecológica y rentable que promueve el uso de energía renovable en sectores con limitada infraestructura eléctrica.

Ventaja competitiva. La ventaja competitiva del proyecto radica en la incorporación de tecnología europea de alta eficiencia en un formato portátil, lo que permite un transporte sencillo y una instalación rápida en distintos tipos de entornos. Este atributo diferencia la propuesta frente a los sistemas solares tradicionales que requieren montaje complejo o infraestructura fija. Asimismo, la inclusión de opciones flexibles como el servicio de alquiler o suscripción elimina la barrera de pago inicial, facilitando el acceso a clientes que buscan soluciones energéticas sostenibles sin necesidad de realizar una inversión elevada desde el inicio.

Valor agregado. El valor agregado del proyecto se centra en ofrecer una solución integral que va más allá de la simple importación y venta de paneles solares. Cada cliente recibe un kit completo que incluye panel, baterías, inversores y cableado, junto con los servicios de instalación, monitoreo remoto y mantenimiento durante los primeros años de uso. Esta propuesta convierte el producto en una verdadera solución “llave en mano” de energía solar portátil, garantizando eficiencia, comodidad y respaldo técnico desde la puesta en marcha hasta la operación continua.

Innovación. La innovación del proyecto se basa en un modelo híbrido que combina la importación de paneles solares portátiles con esquemas de renta o suscripción, complementados por soporte técnico remoto. Esta estructura flexible permite atender tanto a clientes urbanos que buscan eficiencia y sostenibilidad, como a comunidades rurales que requieren autonomía energética sin depender de infraestructura eléctrica tradicional. De esta

manera, la propuesta integra tecnología de vanguardia con un servicio accesible y adaptable a

diferentes contextos de uso.

Originalidad. La originalidad del proyecto radica en introducir al mercado peruano una propuesta poco común: la importación de kits solares portátiles de alta eficiencia provenientes de Europa, acompañados de un modelo flexible de suscripción o alquiler. A diferencia de los sistemas solares fijos tradicionales, esta alternativa ofrece movilidad, instalación simplificada y acceso asequible a energía limpia, lo que abre un nicho de mercado aún poco explotado en el país.

Snacks saludables de superfoods peruanos hacia Estados Unidos

La propuesta consiste en la exportación de snacks funcionales elaborados a base de superalimentos peruanos —como quinua, kiwicha, arándano, cacao y sacha inchi— hacia el mercado estadounidense, bajo una marca nacional enfocada en productos saludables y sostenibles. Estos snacks, disponibles en presentaciones horneadas o deshidratadas, destacan por su alto valor nutricional y por ser libres de gluten, azúcar refinada y aditivos artificiales, orientados a consumidores que priorizan alternativas naturales, energéticas y de consumo práctico. La propuesta de valor se fundamenta en el concepto de "snack inteligente", que integra sabor, nutrición y sostenibilidad, aprovechando el posicionamiento del Perú como proveedor de superfoods de calidad superior en los mercados internacionales.

Ventaja competitiva. La ventaja competitiva del proyecto se basa en el aprovechamiento de la amplia variedad de superalimentos autóctonos del Perú, reconocidos a nivel internacional por su elevado aporte de proteínas, antioxidantes y ácidos grasos omega 3. Esta riqueza natural, junto con las prácticas de cultivo orgánico que caracterizan su producción, otorga al producto un valor diferencial frente a la competencia y refuerza su posicionamiento dentro del segmento de alimentos saludables y sostenibles.

Valor agregado. El valor agregado del proyecto radica en un proceso de producción sostenible que conserva las propiedades nutricionales de los superalimentos mediante técnicas de deshidratación a baja temperatura. Además, el producto se presenta en empaques biodegradables y reciclables, alineados con las tendencias globales de consumo responsable. La oferta se diversifica a través de un portafolio innovador que incluye chips de quinua con cacao, barras energéticas de kiwicha y sacha inchi, y mezclas antioxidantes con arándano y

camu camu. A ello se suman certificaciones internacionales de calidad que refuerzan la confianza de los consumidores en el mercado norteamericano. Finalmente, el proyecto incorpora un enfoque de responsabilidad social al trabajar en alianza con comunidades agrícolas andinas y amazónicas, promoviendo el comercio justo y la generación de empleo rural sostenible.

Innovación. La propuesta innovadora del proyecto reside en la integración de la ciencia nutricional con el aprovechamiento de superalimentos peruanos, dando origen a una línea de snacks saludables, completamente naturales y elaborados bajo principios de sostenibilidad. La aplicación de tecnologías avanzadas de deshidratación garantiza la preservación del sabor, textura y valor nutritivo, minimizando el uso de aditivos o conservantes. Asimismo, el modelo de negocio incorpora canales digitales de venta y sistemas de suscripción mensual, orientados al público joven de los segmentos fitness y wellness en el mercado estadounidense, lo que amplía el alcance comercial y refuerza el posicionamiento de la marca como una opción moderna y funcional.

Originalidad. La originalidad de la propuesta radica en su enfoque de exportar un producto final listo para el consumo, bajo una marca peruana con identidad y narrativa cultural propia. A diferencia de las exportaciones tradicionales centradas en materias primas como la quinua o el cacao en grano, este modelo busca trasladar el valor hacia la etapa de

procesamiento y comercialización internacional. De esta manera, el proyecto contribuye a reposicionar al Perú no solo como proveedor de superalimentos, sino como productor de alimentos saludables con alto valor agregado y proyección global.

Macro filtro

Tabla 4 *Macrofiltro*

PREGUNTAS ORIENTADORAS / IDEAS	**IDEA 1**	**IDEA 2**	**IDEA 3**	**IDEA 4**	**IDEA 5**
	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO	SI NO
¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad?	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
¿Existe un mercado para este producto o servicio?	**X**				

X X X X

¿Hay una demanda insatisfecha?

X

X X X X

¿Quieres realizar este proyecto?

X X X X X

¿Es posible producir el producto en tu Distrito/ región?

X X X X X

¿Este proyecto permite tener ganancias?

X X X X X

Total, ideas con **SI**

5 4 5 4 4

Idea 1

¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad? Chile sigue siendo el mayor consumidos de productos cosméticos per cápita de Latinoamérica con USD189, en el año 2023 en Latinoamérica, la industria cosmética registró ventas por USD 71.950 millones con un crecimiento de 16.2% respecto al año anterior mientras que el mercado chileno registro un crecimiento de 11.8% en relación al año anterior destacando que este mercado tiene mayor consumo de productos chilenos en relación a Latinoamérica. (Cámara de la Industria Cosmética de Chile, 2024)

En relación a materia ambiental, en Chile durante el año pasado existía la presión por reactivar la economía debido al bajo crecimiento económico, por lo que se consideraba una

excesiva burocracia en la obtención de autorizaciones y permisos para ejecutar permisos, por esa razón para poder combatir el escenario económico se impulsó distintos proyectos de ley en las que se busca la “permiso logia”, es decir se está buscando la activación de la economía flexibilizando las evaluaciones ambientales. (Carrere, 2025)

Mateluna (2023) sostiene que los resultados de la encuesta que realizo el estudio “reciclando-ando” en las que se muestra un cambio en materia de conciencia ambiental, entre estos datos el más resaltante es el que tiene relación con causa ciudadana, después de 4 años al alza, cayó 4 puntos, de 36% en 2022 a 25% en 2023, en adición, la preocupación por el

aumento de la basura disminuye de un 53% a un 4/% en el mismo periodo de tiempo.

Según Mares (2025) el mercado de la belleza en Chile atraviesa una etapa de cambios que está impulsada por un consumidor más exigente, informado y enfocado en el bienestar integral, los productos ya no se eligen únicamente por su eficacia sino por la calidad de los ingredientes. En la actualidad, el 56% de los consumidores se preocupa activamente por el bienestar y apariencia física,

De acuerdo con lo citado anteriormente, el mercado de la cosmética ha ido en crecimiento por las nuevas tendencias, por esta razón, se desarrolla la preferencia del cuidado personal y la buena presentación en diferentes áreas de nuestra vida, skin care, cosméticos, perfumes, son algunos de los productos que se presentan en este mercado, sin embargo, por las mismas tendencias desarrolladas en los últimos años se ha resaltado la preferencia por los productos orgánicos y amigables con el medio ambiente, así mismo, a la preferencia por productos que sean libres de parabenos y crueldad animal.

La industria de la belleza al ir en crecimiento en Chile, contribuye a la contaminación ambiental tanto en su proceso de producción como al ser desechados al no realizar la distribución de estas, alimentado por la presión por el crecimiento económico y posible

libertad por permisos relacionados a lo ambiental, este mercado es ideal para la exportación de productos Beauty que contribuyan al cuidado del ambiente como a las preferencias estéticas de los consumidores.

¿Existe un mercado para este producto o servicio? Chile es la economía en el quinto lugar de América Latina, para la industria cosmética esto ha significado un crecimiento sostenido en los últimos años, consolidándose como un sector clave en la economía del país, en el año 2023 esta industria demostró su relevancia no solo en términos económicos sino en su impacto social y cultural, debido a que en el primer semestre del 2024 se registraba un crecimiento de 12%. (Alcántara, 2025)

La demanda chilena por productos cosméticos más naturales responsables ha crecido significativamente, los consumidores buscan opciones éticas y saludables, impulsando la expansión de este mercado. (PROQUEM CHILE, 2025)

Según Emol Social (2025), el estudio “radiografía de la belleza y el bienestar en Chile 2025) de Cadem para Natura se muestra que el 85% de los encuestados declaran estar dispuestos a cambiar su marca habitual de belleza y cuidado personal por una opción que

proteja el planeta, mientras que el 405 consideran que el importante la sustentabilidad de las marcas de belleza.

¿Hay una demanda insatisfecha? La organización Te Protejo realizo la segunda versión del ranking de puntos de venta Cruelty free en Chile, se realizó diversas tiendas, farmacias, supermercados y retailers con el objetivo de identificar la disponibilidad de productos certificados. Un total de 609 marcas fueron revisadas de las que 148 marcas cumplen con esta condición. (Diario Sustentable, 2005)

El mercado chileno cuentas con marcas que ofrecen productos naturales internacionales, tales como Zao Makeup que se basa en envases recargables e ingredientes naturales, Naay que contienen ingredientes naturales como el aloe vera y aceites esenciales, Bioherapy y Violett Olive que ofrece maquillaje orgánico y cumple con estándares de calidad

45

y sostenibilidad, es decir existe poca oferta para este mercado en crecimiento y en respuesta a la predisposición del cambio en preferencias que dicen tener los chilenos, además que se cuenta con un porcentaje poco considerable para satisfacer las preferencias por los productos orgánicos y naturales y que remarquen la esencia de una cultura o un país tan representativo como el Perú y sus beneficios naturales ya conocidos a nivel mundial.

¿Quieres realizar este proyecto? Se considera que el mercado de la belleza en Chile está en crecimiento así como la tendencia del uso de productos orgánicos y libres de crueldad animal, siendo así una buena oportunidad para exportar estos productos de origen peruano aportando así a la balanza comercial y al desarrollo económico del Perú, además, se lograra el reconocimiento a nuestra cultura y a nuestra riqueza natural en nuestra biodiversidad, saliendo de la tradicional exportación de materia prima, mostrando que somos un país capaz de producir un producto final.

¿Es posible producir el producto en tu Distrito/ región? A nivel general, las exportaciones del Perú de cosméticos alcanzaron los USD 17 millones en 2023, con una tasa promedio anual de 8.7% entre 2020 y 2023. Los principales destinos fueron, Ecuador, Colombia, Bolivia, México y Chile. (ADEX, 2024)

Con lo mencionado en lo anterior, se demuestra que en el país si existe la capacidad de crear maquillaje convencional, es decir, se puede producir maquillaje con químicos y procesos más complejos del maquillaje orgánico.

La producción de maquillaje orgánico se puede realizar en principio como prototipo

desde casa y hasta cierta cantidad de estos, también se cuenta con la fácil adquisición de envases y la compra al por mayor de los ingredientes principales.

¿Este proyecto permite tener ganancias? La rentabilidad del maquillaje es muy alta, tiene márgenes que varían entre el 55% y el 70% de productos populares, el negocio es rentable dependiendo

de factores como marketing, de hecho, es muy común que el margen de una tienda de cosméticos pueda ir desde un 5% hasta un 18% del volumen de negocio generado. (Modelos de plan d negocios, 2025)

La originalidad, el plan de marketing, son puntos clave para que esta idea de negocio sea rentable y esto obedece al estudio realizado anteriormente en el que se observa el crecimiento de la demanda y preferencia por productos orgánicos y con beneficios naturales para la piel, también obedece al crecimiento del mercado chileno en referencia a la industria cosmética.

6

Idea 2

¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad? En Huancayo existe la comercialización de maquillaje de diferentes gamas, la que mayor rotación tiene son las marcas chinas en una importadora denominada LA PLASITA, así como los productos peruanos de la marca Jarusa, sin embargo, los productos chinos tienden a tener una textura molesta en los labios y la pigmentación de las sombras es muy débil, su adquisición de debe al precio económico y a la variedad de productos y presentaciones.

También se consume mucho los productos de catálogo como Esika, Avon o Natura, pero los precios son medio altos, por esta razón es que se busca productos de calidad, buena presentación y de fácil adquisición.

8

¿Existe un mercado para este producto o servicio? En el Perú, cada vez son las personas que adquieren productos cosméticos por la gran variedad entre marcas y precios, en 2023 se estimó que este mercado a nivel global alcance $800 billones, dando a entender que ya no se está limitado para personas que pertenezcan a un nivel socioeconómico alto, la población tiene mayor conocimiento en cuanto la calidad de productos y están siempre en contacto con publicidad que les permite saber más sobre nuevos productos. (Galliani y Roque, 2021)

El mercado de la cosmética es uno de los que tiene mucho potencial, por lo que tiene expectativas altas para nuevas marcas y productos, sobre todo en mercados como Huancayo, en lo que

el conocimiento de los productos está en crecida, es una buena oportunidad el ingreso de nuevos productos de origen innovador como lo es Turquía.

¿Hay una demanda insatisfecha? Los productos cosméticos varían en calidad, precios e ingredientes, por lo que desde los más accesibles hasta los de alta gama tienen muy bien segmentado a sus clientes, es por ello que, aunque no hay productos turcos en Huancayo, la demanda está satisfecha en cuanto a variedad de productos, presentaciones y precios.

¿Quieres realizar este proyecto? Si, la inserción de un producto a un mercado ya establecido, es un gran reto por lo que se debe contar con buenas estrategias en diferentes áreas de una empresa es por ello que este proyecto representa una oportunidad desafiante.

¿Es posible producir el producto en tu distrito/región? No, esta idea de negocio se basa en la importación de los productos por lo que no se producirá en la región, aunque ya existe esta idea de negocio se está optando por la de un nuevo país de origen y de productos que cumplan con los estándares de calidad y normativas en calidad, empaque y certificaciones que tiene el Perú.

¿Este proyecto permite tener ganancias? Si, este mercado ha crecido en cuestión de ventas, por lo que se estima que las ventas del sector crezcan un 5% en 2025 alcanzando S/. 9800 millones según la Cámara de Comercio de Lima (CCL). (Medina, 2025). Con las estrategias adecuadas, un buen producto genera buenas ventas en un mercado que está en auge como lo es el sector cosmético en Perú.

48

Idea 3

¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad? Sí. En el mercado peruano existe una clara necesidad por cubrir en el ámbito de los dispositivos médicos, dado que la oferta local es limitada y la dependencia de importaciones es casi total. Diversos estudios señalan que más del 97 % de los dispositivos médicos utilizados en el país provienen del extranjero (Martinez-Clark, 2022; Swiss Chamber of Commerce in Peru, 2022a), lo que evidencia una brecha significativa tanto en producción como en especialización técnica. Esta situación genera oportunidades para empresas que ofrezcan soluciones integrales con soporte local, capacitación y servicios posventa, aspectos aún poco desarrollados en el mercado nacional.

¿Existe un mercado para este producto o servicio? Sí. El mercado peruano para

dispositivos médicos, especialmente en las líneas de ortopedia y productos protésicos, muestra una tendencia sostenida de crecimiento. De acuerdo con la Swiss Chamber of Commerce in Peru (2022b) y el U.S. Department of Commerce (2023), la demanda de este tipo de equipos ha aumentado en los últimos años impulsada por el desarrollo del sector salud, la modernización de los centros hospitalarios y la necesidad de incorporar tecnología médica de mayor precisión y seguridad. Estas condiciones reflejan un entorno favorable para la introducción de soluciones innovadoras y servicios especializados en este segmento.

¿Hay una demanda insatisfecha? Sí. Existe una demanda insatisfecha en el mercado peruano de dispositivos médicos debido a la escasa producción local y al rezago en la modernización de la infraestructura hospitalaria. De acuerdo con el U.S. Department of Commerce (2023; s/f), el sistema de salud del país presenta limitaciones estructurales vinculadas al sub-financiamiento y a una cobertura insuficiente, lo que se traduce en una brecha importante entre la oferta disponible y las necesidades reales de los establecimientos de salud. Esta situación genera oportunidades para empresas que ofrezcan soluciones

tecnológicas avanzadas, soporte técnico especializado y modelos de servicio orientados a mejorar la eficiencia y seguridad en la atención médica.

¿Quieres realizar este proyecto? Sí. Debido a su alto potencial de impacto en el sector salud y a la oportunidad que representa dentro del mercado peruano de dispositivos médicos. La propuesta responde a una necesidad real, combina tecnología con servicios de valor agregado y se alinea con una visión empresarial orientada a la innovación, la eficiencia y la mejora de la atención médica en el país.

¿Es posible producir el producto en tu distrito/región? No. En este caso, la propuesta no contempla la producción local del material, sino la importación especializada de dispositivos médicos certificados. El modelo de negocio se enfoca en la gestión eficiente de importaciones, el aseguramiento de la calidad mediante proveedores internacionales y la implementación local con soporte técnico y capacitación. De esta manera, se garantiza el cumplimiento de los estándares internacionales sin depender de procesos de fabricación nacional.

¿Este proyecto permite tener ganancias? Sí. El proyecto presenta un alto potencial de rentabilidad debido a la combinación de productos de valor elevado con servicios técnicos

especializados y acompañamiento profesional, lo que permite obtener márgenes atractivos. Las proyecciones del sector respaldan esta viabilidad económica: en el mercado latinoamericano de dispositivos ortopédicos, los ingresos alcanzaron aproximadamente US$ 4 976 millones en 2023, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) cercana al 5 % proyectada para el periodo 2024–2030 (Grand View Horizon, 2025). En el caso del Perú, el segmento de dispositivos ortopédicos se estima generará alrededor de US$ 176,32 millones en 2025, con un crecimiento anual de aproximadamente 8,67 % entre 2025 y 2030 (Statista Market Insights, 2025). De manera complementaria, el mercado peruano de dispositivos

médicos, específicamente en el área de ortopedia y prótesis, fue valorado en US$ 31,5 millones en 2022, con proyecciones de alcanzar US$ 53,7 millones hacia 2027 (U.S. Department of Commerce, 2023). Estas cifras confirman la existencia de un mercado en expansión y la posibilidad real de generar ganancias sostenibles mediante una propuesta diferenciada y de alta especialización.

Idea 4

¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad? Sí. En el Perú persisten necesidades energéticas relevantes, especialmente en zonas rurales y periurbanas donde el acceso a electricidad aún presenta brechas. Aunque el promedio nacional de cobertura eléctrica es elevado, en áreas rurales solo alcanza alrededor del 85,1 %, lo que significa que entre un 14 % y 15 % de la población carece de suministro confiable, generando una demanda potencial por soluciones autónomas y portátiles fuera de la red (Trading Economics, 2025a; 2025b). Asimismo, incluso en zonas conectadas, los problemas de intermitencia y cortes de energía impulsan la necesidad de sistemas de respaldo que aporten resiliencia, siendo los kits solares plug-and-play una alternativa funcional para hogares, pequeñas empresas y actividades productivas locales. De acuerdo con la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA, 2023), este tipo de soluciones resulta especialmente útil para microempresas y comunidades rurales. Paralelamente, la tendencia del mercado y las políticas nacionales están orientadas hacia la generación renovable distribuida, y los estudios recientes prevén un crecimiento sostenido del sector solar en el país, abriendo una ventana de oportunidad para la adopción de tecnologías portátiles que faciliten el acceso a energía limpia

y confiable (Mordor Intelligence, 2025).

¿Existe un mercado para este producto o servicio? Sí, en el Perú existe un mercado incipiente pero real para los paneles solares portátiles. Diversos estudios de mercado estiman

51

que este segmento alcanzaría un valor cercano a los USD 5,5 millones en 2024, impulsado por el crecimiento del sector fotovoltaico y el incremento de las importaciones vinculadas a tecnologías solares. La demanda proviene principalmente de zonas rurales sin conexión estable a la red eléctrica, así como de sectores turísticos y urbanos que buscan soluciones de respaldo energético y autonomía parcial. Estas tendencias confirman la viabilidad comercial de los kits solares portátiles, especialmente en contextos donde se prioriza la eficiencia y la sostenibilidad.

¿Hay una demanda insatisfecha? Sí, actualmente existe una demanda insatisfecha en el segmento de energía solar portátil. A nivel internacional, este mercado mantiene un ritmo de expansión acelerado, con proyecciones que estiman un valor aproximado de USD 1,53 mil millones en 2025 y un crecimiento anual compuesto cercano al 19 % hasta 2032, según Coherent Market Insights (2025). Estas cifras reflejan que la oferta actual aún no cubre completamente las necesidades de los consumidores, especialmente en regiones emergentes como América Latina, donde la búsqueda de soluciones energéticas autónomas y sostenibles continúa en aumento, generando oportunidades claras para nuevos actores en el sector.

¿Quieres realizar este proyecto? Sí, desde una perspectiva estratégica y operativa, resulta viable y recomendable ejecutar este proyecto. La propuesta responde a una necesidad real del mercado, cuenta con un modelo de negocio escalable y con el respaldo de proveedores confiables que garantizan calidad y continuidad en el suministro. Estos factores en conjunto sustentan su factibilidad y atractivo para su implementación.

¿Es posible producir el producto en tu distrito/región? No. La producción del producto no se realizaría a nivel local, ya que los paneles solares portátiles serían importados desde fabricantes especializados en Europa. Sin embargo, las operaciones de distribución, comercialización y prestación de servicios posventa pueden gestionarse eficientemente desde

52

Lima o desde la región, permitiendo control logístico, soporte técnico y atención directa al cliente en el territorio nacional.

¿Este proyecto permite tener ganancias? Sí, este proyecto presenta un potencial significativo de rentabilidad respaldado por la dinámica positiva del mercado global de soluciones solares portátiles. Según estimaciones recientes, el segmento alcanzaría un valor aproximado de USD 1,53 mil millones en 2025, con una tasa de crecimiento anual compuesta cercana al 19,3 % hasta 2032 (Coherent Market Insights, 2025). Este comportamiento sostenido evidencia un entorno favorable para generar márgenes atractivos tanto en la venta directa como en modalidades de alquiler o contratos de servicio, lo que confirma la viabilidad comercial y la posibilidad de obtener ganancias sostenibles en el tiempo.

Idea 5

¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad? Sí, existe una clara necesidad en el mercado estadounidense por productos que integren salud, funcionalidad y practicidad. Diversos estudios de mercado señalan que los consumidores en Estados Unidos muestran una tendencia creciente hacia snacks naturales y nutritivos que se adapten a estilos de vida activos. Según estimaciones de Grand View Horizon (2025b) y Grand View Research (2025), el mercado global de snacks saludables alcanzó un valor aproximado de USD 95,610.9 millones en 2023, siendo Norteamérica responsable de alrededor del 39.1 % de dicha cifra. Estos datos evidencian una demanda sólida por alternativas alimenticias que ofrezcan conveniencia sin sacrificar calidad nutricional, lo que valida la oportunidad de introducir snacks funcionales de origen peruano en este mercado.

¿Existe un mercado para este producto o servicio? Sí, existe un mercado consolidado y en crecimiento para productos peruanos de valor agregado en el sector de alimentos saludables. El Perú se ha posicionado entre los principales exportadores de superalimentos

con creciente demanda internacional. Según PROMPERÚ (2023), las ruedas de negocios especializadas en este rubro generaron más de USD 10 millones en compromisos comerciales, reflejando el interés de compradores extranjeros. De igual forma, los reportes de comercio exterior indican que Estados Unidos continúa siendo el principal destino de las exportaciones no tradicionales peruanas, con un valor aproximado de USD 8,111 millones entre enero y noviembre de 2023 (COMEXPERÚ, 2024). Estas cifras confirman la existencia de un mercado receptivo para snacks funcionales elaborados con superfoods peruanos,

especialmente aquellos con diferenciación en salud y sostenibilidad.

¿Hay una demanda insatisfecha? Sí, existe una demanda parcialmente insatisfecha dentro del mercado estadounidense de snacks saludables. Si bien la categoría se encuentra en una etapa madura y altamente competitiva, el subsegmento de productos elaborados con superalimentos exóticos de origen latinoamericano aún presenta baja penetración y escasa representación en las principales cadenas de distribución. El creciente interés por los superfoods peruanos en las exportaciones recientes evidencia una oportunidad para ampliar la oferta dentro de este nicho especializado. Aunque no se dispone de cifras exactas que cuantifiquen la brecha de mercado, las tendencias de consumo y los resultados comerciales sugieren un espacio real para el ingreso de productos innovadores basados en ingredientes andinos y amazónicos.

¿Quieres realizar este proyecto? Sí, resulta plenamente viable y motivador llevar adelante este proyecto, ya que integra la riqueza de los superalimentas peruanos con la creciente demanda del mercado estadounidense por opciones saludables y sostenibles. La iniciativa no solo representa una oportunidad comercial atractiva, sino también un medio para generar impacto económico y social positivo, al fortalecer las cadenas productivas locales y promover la inclusión de comunidades agrícolas andinas y amazónicas. Asimismo,

contribuye al posicionamiento internacional de la marca país, al proyectar una imagen del Perú como productor de alimentos funcionales de alta calidad y origen responsable.

¿Es posible producir el producto en tu región? Sí, es posible producir este tipo de producto en el país, dado que el Perú dispone de una amplia variedad de superalimentos que actualmente lideran las exportaciones, entre ellos quinua, maca, cacao y sacha inchi. De acuerdo con Agois y PROMPERÚ (2024), al menos cinco superfoods peruanos destacan por su competitividad internacional, lo que confirma la disponibilidad de materia prima de alta calidad. Sin embargo, para consolidar la propuesta es necesario evaluar la capacidad instalada de procesamiento en regiones como Arequipa, Cusco o Lima, a fin de garantizar la producción del snack empaquetado bajo estándares internacionales y con las certificaciones requeridas para su ingreso al mercado estadounidense.

¿Este proyecto permite tener ganancias? Sí, el proyecto presenta un potencial real de rentabilidad, respaldado por la tendencia de crecimiento sostenido del mercado global de

snacks saludables y funcionales. Según Grand View Research (2025) y Grand View Horizon (2025b), este segmento podría alcanzar un valor aproximado de USD 144,638.2 millones para 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta cercana al 6,1 % entre 2024 y 2030. Estos datos reflejan una demanda creciente que permite generar márgenes comerciales atractivos; sin embargo, para los snacks elaborados con superalimentas peruanos es recomendable realizar un análisis detallado de costos e ingresos específicos, con el fin de confirmar la rentabilidad del proyecto bajo condiciones reales de producción y exportación.

Micro filtro

Tabla 5 *Microfiltro*

PREGUNTAS ORIENTADORAS / IDEAS IDEA 1 IDEA 2 IDEA 3

55

DISPONIBILIDAD LOCAL DE MATERIAS PRIMAS 4 3 2

EXISTENCIA DE DEMANDA INSATISFECHA 4 5 4 DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA CALIFICADA 3 5 4 DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA A COSTO ACEPTABLE 4 5 3

TECNOLOGIA LOCALMENTE DISPONIBLE 3 5 4 ¿EL EMPRENDEDOR TIENE LAS HABILIDADES PARA GESTIONAR ELPROYECTO? 5 5 5

PUNTAJE TOTAL 23 28 22

Tabla 6 *Tabla de calificación - Microfiltro*

TABLA DE CALIFICACION

MUY BUENO 5

BUENO 4

REGULAR 3

MALO 2

MUY MALO 1

Idea 1

Disponibilidad de materias primas. El Perú, Brasil y Colombia aportan el 70% de insumos para cosméticos a todo el mundo tales como el Sacha Inchi, quinua, camu camu, entre otros, los países mencionados son una reserva natural espectacular que provee a la industria cosmética. (Chau, 2018)

Es por eso que la idea de negocio se basa en la capacidad de materia prima que cuenta nuestro país además de que estos insumos son de alto beneficio para la piel y muy

reconocidos en el mundo, tales como el Sacha Inchi.

Existencia de demanda insatisfecha. En Chile la demanda de productos cosméticos más naturales y responsables ha crecido de forma significativa, los consumidores buscan opciones

56

éticas y saludables, impulsando la expansión del segmento de cosmética natural y sostenible. (PROQUEM, 2025)

De acuerdo con lo expuesto, la preferencia por productos cosméticos más naturales en Chile va en aumento por lo que las marcas ya existentes como Rare Beauty no cumplirían con este aspecto, lo orgánico, así mismo está en tendencia las marcas libres de crueldad animal y el respeto por el ambiente.

Disponibilidad de Mano de Obra calificada. En la ciudad de Huancayo, región Junín, existe una amplia fuerza laboral activa. Según datos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, más de 714 000 personas participan en la economía regional (Diario Correo, 2024). Sin embargo, la mayor parte de esta población ocupada labora en condiciones informales: se estima que el 66,8 % de los trabajadores en la provincia se encuentra fuera del sistema formal (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2024). Este contexto evidencia que, aunque hay disponibilidad de mano de obra, gran parte de ella no cuenta con certificación técnica ni capacitación formal, factores indispensables para la manufactura de productos de exportación como los cosméticos orgánicos.

En cuanto a la mano de obra calificada específicamente para la producción de maquillaje orgánico, los estudios nacionales señalan que el sector industrial peruano aún enfrenta una brecha importante en la formación técnica. La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) advierte que el 63 % de las empresas industriales tienen dificultades para contratar personal técnico calificado (Agencia Andina, 2025). Si bien el gremio de cosmética y aseo personal genera cerca del 1 % del PBI nacional y más de 600 000 empleos (Gestión, 2024), gran parte de esa fuerza laboral se concentra en Lima y no en regiones del centro como Junín. Por tanto, para un proyecto de maquillaje orgánico en Huancayo, sí existe una base laboral aprovechable, pero será necesario invertir en capacitación especializada en formulación,

57

control de calidad y normativas internacionales para garantizar estándares de exportación hacia Chile.

Disponibilidad de mano de obra a costo aceptable. En el Perú a un encargado de química y formulaciones para productos cosméticos se les paga entre S/. 1000 y S/. 2501 mensuales, así mismo existen diversas compañías tales como Laboratorios La Cooper, Natural Cosmetic Lab, NUA Perú, entre otros.

El mercado laboral está representado por el comercio en 17.7%, el sector de servicios es el principal generador de empleos con 7 millones 201 000 personas en este rubro. (La Cámara, 2025)

Tecnología localmente disponible. En la provincia de Huancayo (región de Junín) se evidencia que existe tecnología local disponible, aunque aún no específicamente orientada al sector de producción de maquillaje orgánico. Por ejemplo, la región albergó recientemente la edición de la feria científica Perú con Ciencia con la participación de más de 100 stands de investigación y tecnología, organizada por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC) junto al gobierno regional de Junín, lo que demuestra la presencia de infraestructura para ciencia y tecnología en la zona. Asimismo, se está construyendo el campus del Instituto Superior Tecnológico Público Santiago Antúnez de Mayolo en Huancayo con una inversión cercana a S/ 61 millones, que contará con "dieciséis aulas, veintiocho laboratorios, once talleres y cinco plantas piloto" para fortalecer la educación tecnológica en la región. Estas iniciativas indican que existe la base para acceder a tecnología y sistemas de innovación en la región.

No obstante, el uso de dicha tecnología no está aun claramente adaptado a los requerimientos específicos de una línea de producción de maquillaje orgánico para exportación. Por ejemplo, la creación del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP-CITE) en Junín está orientada al cuero y

calzado, con equipamiento para "capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica" en esos rubros. (Instituto Tecnológico de la Producción, 2019)

Esto sugiere que, aunque los servicios tecnológicos están presentes, no están centrados en formulación cosmética, producción orgánica, control de calidad de cosméticos ni en maquinaría especializada para ese mercado. Para tu proyecto de producción de maquillaje orgánico, si bien puedes aprovechar la infraestructura tecnológica disponible en la región, será necesario adaptarla o completar con maquinaria específica, certificaciones, procedimientos de control de calidad cosmético y posiblemente asesoría especializada para garantizar que la tecnología cumpla los estándares de

exportación a Chile.

¿El emprendedor tiene las habilidades para gestionar el proyecto? El emprendedor cuenta con las competencias necesarias para gestionar un proyecto de producción y exportación de maquillaje orgánico, ya que su formación profesional en Administración de Negocios Internacionales le brinda una visión integral de los procesos de planificación, dirección, negociación, comercio exterior y control de recursos. Según Chiavenato (2017), la gestión efectiva de un proyecto requiere conocimientos de administración, liderazgo y capacidad de toma de decisiones estratégicas, habilidades que se desarrollan precisamente en esta carrera. Asimismo, el perfil del egresado de IDAT destaca por su preparación en la gestión de negocios sostenibles, la aplicación de estrategias de comercio internacional y el dominio de herramientas tecnológicas y financieras para la exportación de productos (IDAT, 2023).

Idea 2

Disponibilidad local de materias primas. En este caso, la disponibilidad local de materias primas no aplica de forma directa, ya que el modelo de negocio se basa en la importación de los componentes principales. No obstante, resulta fundamental garantizar que

los proveedores internacionales cumplan con estándares de calidad certificados y que el proceso de importación contemple la adquisición de kits o equipos completos, asegurando la consistencia del producto y la continuidad operativa del servicio.

Existencia de demanda insatisfecha. Sí, existe una demanda insatisfecha en el mercado peruano de dispositivos médicos, evidenciada por la alta dependencia de importaciones en este sector. Según la Swiss Chamber of Commerce in Peru (CCSP, 2022a), una proporción significativa de los equipos y suministros médicos utilizados en el país proviene del extranjero, lo que revela una brecha entre la oferta local y las necesidades reales del sistema de salud. Esta situación representa una oportunidad de crecimiento para empresas que ofrezcan soluciones especializadas y de calidad en la provisión de dispositivos médicos.

Disponibilidad de mano de obra calificada. En el país existe disponibilidad de mano de obra calificada para operar este tipo de equipos, especialmente en Lima y otras ciudades principales donde se concentra personal técnico y médico especializado. No obstante, el costo de contratación de estos profesionales puede ser elevado. Por ello, una estrategia viable consiste

en establecer alianzas con clínicas o instituciones médicas de alto nivel que ya cuenten con personal certificado, optimizando así los recursos y garantizando la calidad operativa del servicio.

Disponibilidad de mano de obra a costo aceptable. Si bien la mano de obra especializada requerida para la operación presenta costos elevados, el modelo de negocio contempla su integración dentro de la estructura del servicio, lo que permite mantener la viabilidad económica del proyecto. No obstante, será necesario realizar un análisis financiero detallado que asegure que los márgenes operativos se mantengan dentro de niveles aceptables y sostenibles en el tiempo.

60

Tecnología localmente disponible. Aunque la fabricación de estos dispositivos no se realiza en el país, sí existe en el Perú la capacidad tecnológica necesaria para su importación, distribución y soporte técnico, especialmente en Lima. Además, el marco regulatorio nacional permite el registro e ingreso formal de equipos médicos importados, lo que facilita la operación y el uso de tecnología asistida en procedimientos quirúrgicos (U.S. Department of Commerce, s/f).

6

¿El emprendedor tiene las habilidades para gestionar el proyecto? Los emprendedores cuentan con formación en Administración de Negocios Internacionales, lo que les brinda una visión estratégica y operativa para gestionar proyectos vinculados con el comercio exterior y la importación de bienes especializados. Esta preparación académica permite comprender la dinámica de los mercados internacionales, la normativa sanitaria aplicable y los procesos logísticos necesarios para garantizar una operación eficiente. Asimismo, su conocimiento en gestión empresarial y planificación facilita la toma de decisiones orientadas a la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Complementariamente, la propuesta contempla la colaboración con profesionales técnicos en las áreas médicas y operativas, asegurando una gestión integral que combina habilidades administrativas con soporte especializado, condición clave para el éxito del proyecto.

Idea 3

Disponibilidad Local de Materias Primas. En el contexto industrial peruano, la manufactura de dispositivos de implantología traumatológica de alta precisión, tales como

placas anatómicas, clavos intramedulares, de cadera o sistemas DHS, es aún incipiente. La infraestructura productiva nacional carece del desarrollo tecnológico necesario para cumplir con los rigurosos estándares de calidad y certificación internacional que exigen los centros hospitalarios de alta complejidad. Ante la insuficiencia de materias primas certificadas y

procesos industriales especializados en el ámbito local, se fundamenta la necesidad estratégica de importar estos insumos desde mercados con mayor madurez productiva y tecnológica, como China y Pakistán.

Existencia de demanda insatisfecha. El sector hospitalario y clínico presenta una necesidad continua y crítica de reposición de material de osteosíntesis y sistemas de fijación. Actualmente, se evidencia una brecha entre la demanda operativa de las instituciones de salud y la capacidad de respuesta de los proveedores vigentes, lo que deriva frecuentemente en rupturas de stock y reprogramaciones de intervenciones quirúrgicas. Sumado a ello, existe una percepción de insatisfacción en diversas instituciones respecto a los tiempos de despacho y la variedad de modelos disponibles. Este escenario confirma la existencia de una demanda insatisfecha y valida la oportunidad de ingreso para nuevos importadores que garanticen eficiencia logística y confiabilidad en el suministro.

Disponibilidad de mano de obra calificada. El mercado laboral local dispone de una oferta robusta de profesionales especializados en áreas críticas para el proyecto, tales como comercio exterior, gestión logística, aseguramiento de la calidad y asuntos regulatorios sanitarios. Asimismo, existe disponibilidad de técnicos comerciales con trayectoria en la visita médica y ventas hospitalarias. Esta coyuntura facilita la conformación de un equipo multidisciplinario capaz de gestionar integralmente la importación y comercialización de dispositivos médicos.

Disponibilidad de mano de obra a costo aceptable. En términos comparativos con otros países de la región, la estructura de costos laborales en el Perú mantiene niveles competitivos. La accesibilidad a perfiles profesionales en administración, logística y ventas médicas permite estructurar un organigrama funcional (que incluya gerencia general, operaciones de comercio exterior, calidad y marketing) sin incurrir en una carga financiera excesiva durante

la etapa de inversión inicial. Esto favorece la sostenibilidad operativa del modelo de negocio

propuesto.

Tecnología localmente disponible. La operatividad del proyecto se respalda en el acceso generalizado a herramientas tecnológicas costo-eficientes disponibles en el medio local. La gestión empresarial puede sustentarse en:

La integración de sistemas de planificación de recursos (ERP) y gestión de clientes (CRM) adaptados a la escala de la empresa.

El uso de plataformas gubernamentales y logísticas para el seguimiento de importaciones (SIGAD, portales de SUNAT y sistemas de agencias de aduana).

La implementación de estrategias de marketing digital y software de trazabilidad, esenciales para el control de inventarios médicos. Estas herramientas permiten optimizar los procesos y asegurar una gestión eficiente sin requerir grandes inversiones en infraestructura tecnológica propia.

¿El emprendedor tiene las habilidades para gestionar el proyecto? Respecto a la idoneidad para liderar el proyecto, el perfil del gestor cuenta con una formación académica técnica en Administración de Negocios Internacionales. Esta base educativa proporciona las competencias necesarias en comercio exterior, negociación internacional y gestión aduanera, las cuales son transversales al éxito de una importadora de dispositivos médicos. Asimismo, el dominio de los procesos logísticos y el análisis de la cadena de suministro facilitan la comprensión del marco regulatorio y la gestión eficiente de proveedores en origen (Asia), mitigando riesgos operativos.

Conclusión

El desarrollo del presente capítulo ha permitido validar y definir el modelo de negocio centrado en la importación y comercialización de implantes quirúrgicos de traumatología con servicio integral, tras un riguroso proceso de selección de ideas mediante macro y microfiltros. Se concluye que existe una oportunidad comercial clara en el mercado peruano, caracterizada por una alta dependencia de importaciones (superior al 90 %) y una demanda insatisfecha de servicios que integren el suministro del dispositivo con la asistencia técnica especializada en el quirófano. La propuesta se diferencia por transformar la venta transaccional de un insumo médico en una solución completa que garantiza disponibilidad,

seguridad y soporte técnico, alineándose con las tendencias de crecimiento del sector salud (proyección CAGR del 8,67 %).

Recomendación

Considerando que la definición del negocio establece como pilar fundamental la calidad certificada y el cumplimiento normativo ante la DIGEMID (dispositivos Clase III), se recomienda priorizar en las siguientes etapas del estudio la validación estricta de las certificaciones de origen de los proveedores internacionales. Es crucial que, antes de avanzar con las proyecciones financieras o logísticas, se asegure que los fabricantes seleccionados (en Asia u otros orígenes) cuenten con las acreditaciones ISO y CE homologables en Perú, dado que la viabilidad técnica y legal del negocio depende enteramente de superar las barreras regulatorias sanitarias identificadas en este diagnóstico inicial.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE NEGOCIO

En el presente capitulo se desarrolla el diagnóstico integral del plan de negocio mediante el análisis del entorno externo e interno que influyen directamente en el plan de negocio. La finalidad es identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como comprender el nivel de competencia y las fuerzas del mercado que determinan la viabilidad y el desempeño del proyecto.

En primer lugar, se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter, una herramienta que permite evaluar el nivel de competitividad del sector teniendo en cuenta el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas existentes. Esto permite entender la dinámica del sector de salud, especialmente el rubro al que se dirige el plan de negocio.

Posteriormente, se desarrolla el análisis PESTEL, en la que se examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que incidan en la operatividad del negocio. Este marco permite identificar como las regulaciones sanitarias, el crecimiento del sector salud, los avances tecnológicos en este rubro, la sostenibilidad y la situación económica del país influyen en la implementación y el funcionamiento del proyecto.

En conjunto, los dos análisis proporcionan el panorama para la estrategia del entorno

en el que se desarrollará el negocio, esto permite reconocer los elementos que puedan impulsar o en contraste, limitar su crecimiento. El diagnostico consta de un insumo fundamental para la formulación de la estrategia que permitirá con garantía la competitividad, sostenibilidad y éxito del proyecto en el mercado peruano.

65

Microentorno

Análisis 5 fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una herramienta esencial para analizar el nivel de competencia y el grado de rentabilidad potencial dentro de una industria. Desarrollado por Michael Porter en 1980, este marco teórico permite comprender cómo los distintos actores del entorno influyen en la estructura competitiva de un sector. El modelo considera cinco factores principales: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Según Porter (2008), "la intensidad de estas cinco fuerzas define la rentabilidad potencial de una industria y determina su estructura competitiva" (p. 80). En este sentido, el modelo facilita la identificación de las variables estratégicas que afectan el atractivo del mercado y orienta la formulación de estrategias empresariales que promuevan la ventaja competitiva y la sostenibilidad organizacional.

El modelo de las cinco fuerzas propuesto por Porter constituye una herramienta fundamental para examinar la estructura competitiva del sector donde se proyecta desarrollar la actividad empresarial de importación y distribución de materiales quirúrgicos de traumatología. Este enfoque estratégico permite analizar de manera integral factores como la intensidad de la competencia existente, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, la influencia de los compradores y la presencia de productos sustitutos. A través de esta evaluación, es posible identificar tanto las oportunidades como las barreras y desafíos que caracterizan el entorno competitivo del mercado peruano, aportando información clave para la formulación de estrategias sostenibles y diferenciadoras.

Sector: Importación y distribución de materiales quirúrgicos de traumatología

Ámbito: Todo el Perú

66

Modelo: Pequeña empresa importadora/distribuidora, especialización en sistemas e implantes traumatológicos (placas, tornillos, clavos, sistemas de bloqueo, etc.) con origen en China/India/Pakistán.

5 **Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de los compradores se refiere al grado de influencia que estos ejercen sobre las condiciones comerciales, los precios y la calidad de los productos o servicios. Dicha capacidad aumenta cuando los compradores tienen la posibilidad de comparar entre múltiples proveedores, acceder a información del mercado o realizar adquisiciones en grandes volúmenes, lo que les permite obtener condiciones más favorables en las transacciones (Hill et al., 2020).

El poder de negociación de los compradores en el sector de dispositivos médicos y materiales quirúrgicos es alto, debido principalmente a la estructura institucional del mercado. Los clientes más relevantes —hospitales públicos y clínicas privadas— disponen de áreas especializadas en adquisiciones y aplican políticas formales de compra que privilegian la evaluación comparativa entre proveedores. En el caso del sector público, los procesos de licitación establecidos por la Ley de Contrataciones del Estado fomentan la transparencia y la competencia, permitiendo contrastar precios, garantías y condiciones de servicio entre distintos oferentes (U.S. Department of Commerce, 2023).

En el ámbito privado, las clínicas y hospitales de mayor tamaño demandan no solo precios competitivos, sino también soporte técnico, tiempos de entrega eficientes y garantías posventa. Asimismo, los médicos traumatólogos desempeñan un papel determinante en la selección de productos, al priorizar aquellos que cuenten con certificaciones internacionales y respaldo clínico. En este contexto, una empresa de menor escala debe diferenciarse mediante la provisión de valor agregado, ofreciendo asesoría técnica especializada, capacitación sobre el uso de los implantes y acompañamiento durante procedimientos quirúrgicos. Estas

acciones contribuyen a reducir la sensibilidad de los clientes al precio y a fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo.

Análisis. En el mercado de materiales quirúrgicos de traumatología, los principales compradores son los hospitales públicos, las clínicas privadas y los centros de salud especializados. Estos actores suelen realizar procesos de adquisición centralizados, como licitaciones o compras institucionales, lo que les otorga una fuerte capacidad de negociación

sobre los precios, las condiciones de entrega y los plazos de pago.

No obstante, el alto nivel de especialización técnica de los dispositivos médicos y las exigencias regulatorias sanitarias restringen la posibilidad de sustitución por alternativas de menor costo. En consecuencia, el poder de negociación de los clientes se considera medio-alto, siendo más significativo en el sector público, donde los procesos de compra priorizan la optimización de costos y la competitividad de precios.

Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre competidores existentes se refiere al grado de competencia que mantienen las empresas dentro de una misma industria para ganar participación en el mercado. Esta rivalidad depende del número de competidores, el ritmo de crecimiento del sector, así como del nivel de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos (Grant, 2021).

El mercado peruano de dispositivos médicos y materiales quirúrgicos presenta un nivel de competencia elevado. En este entorno operan diversas empresas consolidadas, entre ellas Newson S.A., Trauma Solutions S.A.C., Fixmed E.I.R.L. y Sebaot S.A.C., las cuales distribuyen productos ortopédicos y traumatológicos a nivel nacional. Estas organizaciones cuentan con redes comerciales consolidadas y relaciones duraderas con hospitales y clínicas, lo que representa una barrera significativa para la entrada de nuevos participantes (U.S. Department of Commerce, 2023).

68

- Newson S.A.

Figura 2 *Página web de Newson S.A*

Tabla 7 *Mision, Visión y Pagina web de Newson SA*

Misión	**Visión**	**Página web**
Newson S.A. fue fundada el 11 de diciembre de 1990 a partir de la experiencia de un equipo de asociados especializados en la comercialización de material médico.	Ser la empresa que aporta valor al sector salud, ofreciendo	

productos y servicios de calidad y alta tecnología, contando con un equipo profesional competente, motivado y comprometido con la mejora eficaz y continua

http:// www.newsons a.com/

- Trauma Solutions S.A.C.

Figura 3 *Página web de Trauma Solutions S.A.C.*

Tabla 8 *Misión, Visión y Pagina web de Trauma Solutions SAC*

Misión	**Visión**	**Página web**
Ofrecer implantes médicos, injertos y productos atrésicos de la más alta calidad internacional para satisfacer las necesidades de los traumatólogos peruanos y garantizar el tratamiento óptimo a las lesiones de sus pacientes	Ser reconocidos como una empresa referente y aliada del sector	

salud de la región, preocupándonos por el constante desarrollo profesional de los cirujanos y el bienestar de las personas atendidas

https://www.traumasolutions.pe/

- Fixmed E.I.R.L.

Tabla 9 *Misión, Visión y Pagina web de Fixmed E.I.R.L*

Misión	**Visión**	**Página web**
Satisfacer las necesidades del sector salud a través de la distribución de dispositivos médicos y equipos biomédicos de alta calidad, brindando un servicio personalizado, oportuno y alineado con los avances tecnológicos que requieren los profesionales de la salud.	Convertirnos en un referente líder en la distribución de dispositivos médicos en Perú, ampliando continuamente nuestro portafolio para dar una respuesta integral a las necesidades del mercado, y manteniendo nuestro compromiso con la excelencia, la innovación y la cercanía con el cliente.	https://fixmed.pe

Figura 4 *Página web de Fixmed E.I.R.L.*

70

- Sebaot S.A.C.

Tabla 10 *Misión, Visión y Página Web de Sebaot S.A.C*

Misión	**Visión**	**Página web**
Brindar un servicio diferenciado en la atención en el campo de la traumatología. Nuestro compromiso es brindar calidad en esmero de los pacientes, con una atención de proba y gama completa de productos para las cirugías a realizarse.	Convertirnos en los principales distribuidores de implantes y dispositivos en la especialidad de traumatología. Impulsando mejoras continuas en la atención y con un servicio diferenciado.	https:// www.sebaotsac. com/

De acuerdo con The World Bank (2023), el volumen de importaciones de dispositivos médicos y ortopédicos en el Perú superó los 250 millones de dólares durante el año 2023, siendo China, Estados Unidos e India los principales países de origen. Este flujo comercial

evidencia la alta dinámica y competitividad del sector. Aunque la diferenciación entre competidores se sustenta principalmente en la calidad de los productos, las certificaciones internacionales y el soporte técnico especializado, la presencia de múltiples actores que

Figura 5 *Página web de Sebaot S.A.C*

71

compiten tanto en precio como en servicio intensifica la rivalidad existente (Market Data Forecast, 2025).

Análisis. En el mercado peruano de materiales quirúrgicos de traumatología, la rivalidad competitiva presenta un nivel moderadamente alto, debido a la presencia de empresas multinacionales consolidadas, junto con distribuidores locales que representan marcas internacionales. Dado que los productos ofertados poseen altos estándares de calidad y una diferenciación funcional limitada, la competencia se concentra principalmente en estrategias de precio, eficiencia logística y servicio posventa especializado.

En este contexto, la intensidad competitiva del sector se considera moderada alta, lo que exige a las empresas desarrollar propuestas de valor diferenciadas, fortalecer su soporte técnico y establecer alianzas estratégicas con hospitales y clínicas para mantener su posición en el mercado.

Amenaza de nuevos entrantes. La amenaza de nuevos competidores alude al nivel de facilidad o dificultad con que otras empresas pueden incursionar en un sector determinado. Esta fuerza depende de la existencia de barreras de entrada, tales como los requerimientos de capital inicial, las regulaciones gubernamentales, la diferenciación de productos, o las ventajas en costos y escala que poseen las compañías ya establecidas. Cuanto más altas sean estas barreras, menor será la probabilidad de que nuevos participantes ingresen al mercado (Porter, 1980).

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en el mercado peruano de dispositivos médicos y materiales quirúrgicos se considera moderada, principalmente debido

a la existencia de barreras regulatorias y logísticas. Para poder operar en este sector, las empresas importadoras deben obtener el registro sanitario emitido por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), además de cumplir con rigurosos

estándares de calidad, bioseguridad y trazabilidad (DIGEMID, 2023). Este conjunto de requisitos supone un proceso administrativo complejo y una inversión considerable, lo que reduce la posibilidad de ingreso de empresas sin experiencia o con recursos limitados. Adicionalmente, la inversión inicial necesaria para establecer operaciones de importación, almacenamiento y distribución de dispositivos médicos representa una barrera económica relevante, ya que demanda capital, infraestructura adecuada y conocimientos especializados en gestión logística y control sanitario. No obstante, los tratados comerciales suscritos por el Perú con diversos países asiáticos contribuyen a la reducción de aranceles y a la promoción de la libre competencia (U.S. Department of Commerce, 2023). Por ello, si bien el acceso al mercado no es imposible, las exigencias técnicas, regulatorias y financieras actúan como filtros naturales que limitan la incorporación inmediata de nuevos actores, manteniendo la amenaza en un nivel medio.

Análisis. En el mercado peruano de materiales quirúrgicos de traumatología, las barreras de entrada son considerablemente altas debido a las exigencias regulatorias establecidas por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), que requiere registros sanitarios y cumplimiento estricto de normas de calidad y trazabilidad. A ello se suman los costos logísticos y de importación, así como la necesidad de contar con representaciones oficiales de fabricantes internacionales, lo que incrementa la complejidad para los nuevos participantes.

Asimismo, la confianza de los profesionales de la salud y la presencia de certificaciones internacionales, como ISO, CE o FDA, funcionan como barreras de reputación y técnicas que favorecen a las empresas ya consolidadas. En consecuencia, la amenaza de nuevos competidores se considera baja, aunque persiste la posibilidad de ingreso de pequeñas

empresas que operen en nichos específicos mediante importaciones directas o alianzas estratégicas.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores hace referencia al grado de influencia que estos ejercen sobre una industria en aspectos como los precios, la calidad de los insumos y las condiciones de suministro. Dicha capacidad determina en gran medida la posición competitiva de las empresas dentro del sector y su dependencia frente a los abastecedores (Grant, 2021).

El poder de negociación de los proveedores en el mercado de dispositivos médicos y materiales quirúrgicos presenta un nivel alto y variable, condicionado por el tipo de producto y el nivel de especialización del fabricante. Los principales países de origen —China, India y Pakistán— concentran una parte significativa de la producción mundial de implantes ortopédicos y materiales quirúrgicos de bajo y mediano costo (The World Bank, 2023). No obstante, los productores que cuentan con certificaciones internacionales tales como ISO, CE o FDA suelen ejercer mayor influencia en las condiciones comerciales, exigiendo volúmenes mínimos de compra o modalidades de pago anticipado.

Para una pequeña empresa peruana, esta situación constituye un desafío, ya que los proveedores que manejan marcas consolidadas suelen priorizar relaciones con distribuidores de gran capacidad operativa. Ante ello, la diversificación de las fuentes de abastecimiento y la posibilidad de negociar acuerdos de exclusividad representan estrategias efectivas para mitigar el riesgo derivado de la dependencia de pocos proveedores. Asimismo, el establecimiento de vínculos directos con fabricantes certificados puede reducir la intermediación, optimizar los costos de adquisición y fortalecer los márgenes de rentabilidad (Market Data Forecast, 2025).

74

Tabla 11 *Lista de proveedores*

Proveedor	**Dirección**	**Teléfono**	**Página web / Correo**	**Productos**
Jiangsu Jinlu Group Medical Device Co.Ltd	No.229 Jinzhong Road, Jinfeng town, Zhangjiagang city. Jiangsu province, China	+ 86- 13962470 752	https:// www.jinluortho paedic.com/	

amy@ji nlumedical.com

• Tornillos corticales • Placas de acero varios • Cancellios • Tornillos esponjosos y corticales

Jiangsu Hopu Medical Technology Co. LTD Jiangsu Hope Medical Instrument Co. Ltd

No. 607, yangjin road, jinfeng town, zhangjiagang city, jiangsu province

+ 86 512 58554981

http://w ww.js- hp.com/en/

sales@js- hp.com

• Tornillos corticales • Placas de acero varios • Cancellios Tornillos esponjosos y corticales

Shenyang Pusm Medical Device Co. Ltd

No.34, 4th S. Jianshe Rd, Shenbei New District, Shenyang city, Liaoning Province,China. 110122

+ 86-139 9812 4587

https:// www.pusm- medical.com/

info@pusm- medical.com

• Tornillos corticales • Placas de acero varios • Cancellios Tornillos esponjosos y corticales

Smart Enterprise

29- Sarwar Road, Sadar Bazar Lahore Cantt-13 Pakistán

0 300- 4235309

info@s martentp.com

• Tornillos corticales • Placas de acero varios • Cancellios Tornillos esponjosos y corticales

Análisis. En el mercado peruano de materiales quirúrgicos de traumatología, los proveedores internacionales mantienen un nivel elevado de poder de negociación, ya que la mayor parte de los insumos, como prótesis, tornillos óseos, placas y sistemas de fijación,

proviene de Estados Unidos, Alemania y China. Esta dependencia de la importación, junto con los costos asociados al transporte, la logística y los trámites aduaneros, incrementa la vulnerabilidad de los distribuidores locales frente a las condiciones impuestas por los fabricantes extranjeros.

Sin embargo, la ampliación de la red de abastecimiento mediante la búsqueda de proveedores alternativos y la presencia de distribuidores regionales contribuyen a reducir parcialmente dicha presión. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores

dentro de este sector puede calificarse como medio-alto, reflejando un equilibrio relativo entre la dependencia del mercado local y las oportunidades de diversificación internacional.

Amenaza de productos sustitutos. La amenaza de productos sustitutos se manifiesta cuando existen bienes, servicios o tecnologías alternativas que pueden cumplir la misma función o satisfacer las mismas necesidades del consumidor, generando presión competitiva dentro del sector (Whittington et al., 2023).

La amenaza de productos sustitutos en el sector de materiales quirúrgicos y dispositivos ortopédicos se considera moderada, debido a la existencia de alternativas tecnológicas emergentes, como los implantes reabsorbibles o fabricados mediante impresión 3D. No obstante, su disponibilidad, certificación y nivel de adopción en el mercado peruano todavía son limitados, lo que restringe su impacto actual en la demanda (Market Data Forecast, 2025). En el campo de la traumatología, los procedimientos quirúrgicos requieren dispositivos específicos según el tipo de fractura o patología, lo que reduce la posibilidad de sustitución directa.

Aun así, en intervenciones de menor complejidad o en instituciones de salud con restricciones presupuestales, puede optarse por implantes genéricos o de bajo costo, lo que genera una presión indirecta sobre las empresas que ofrecen productos de mayor calidad o

con características diferenciadas. Frente a este escenario, una estrategia eficaz consiste en posicionarse en un segmento intermedio, ofreciendo dispositivos con calidad certificada, soporte técnico especializado y garantía extendida, de modo que el valor percibido compense la diferencia de precio y se mantenga la competitividad frente a posibles sustitutos.

Análisis. En el sector de materiales quirúrgicos de traumatología, la presencia de productos sustitutos es actualmente limitada, debido al alto nivel de especialización clínica que requieren los implantes y dispositivos ortopédicos. Sin embargo, los avances tecnológicos en el desarrollo de implantes biocompatibles y tecnologías de impresión 3D representan alternativas emergentes que podrían sustituir parcialmente algunos productos convencionales en el mediano plazo.

En consecuencia, la amenaza de sustitutos se considera baja en la actualidad, aunque se proyecta un posible incremento futuro conforme evolucione la innovación tecnológica en el ámbito médico.

Conclusión general. El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite concluir que el sector peruano de materiales quirúrgicos de traumatología presenta un entorno competitivo, pero con potencial de desarrollo. Si bien las exigencias regulatorias y el nivel de especialización técnica actúan como barreras que restringen el ingreso masivo de nuevos competidores, dichas condiciones también generan un escenario favorable para la consolidación de empresas que prioricen la calidad, la conformidad normativa y el servicio posventa.

En este contexto, la estrategia más efectiva para un emprendimiento en este rubro consiste en fortalecer vínculos con fabricantes certificados, incorporar un soporte técnico especializado y proyectar una imagen de confiabilidad y profesionalismo ante hospitales y clínicas. Este posicionamiento permitiría diferenciarse de los competidores tradicionales y

asegurar una participación sostenible en el mercado nacional de dispositivos médicos y ortopédicos.

Macroentorno

Factores económicos

Situación económica. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021)

En el año 2020, el Producto Bruto Interno registró una contracción de -11,0% a precios constantes de 2007, debido a la implementación de medidas sanitarias por parte del gobierno para hacer frente a la pandemia de la COVID-19, lo que impactó drásticamente en la producción y el empleo, dando como resultado la reducción del crecimiento de la actividad económica en general.

La oferta y la demanda global de la economía del Perú en el 2020 presento un -11.9% respecto al año anterior, en la oferta el PBI y las importaciones se redujeron en -11.0% y -15.45 respectivamente. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021)

Nota: Tomada de *Comportamiento de la economía peruana 2020* (44) por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021

Tabla 12 *Oferta y Demanda global, 2008-2020*

78

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1825/parte01

.pdf)

Según INEI (2021) la contracción del PBI por componentes del gasto, se explica por

la disminución del gasto de consumo final privado en -9.8%, la formación bruta de capital

fijo (-16,2%), en contraste el consumo final del gobierno se incrementó en 9.1%.

Figura 6 *PBI según componentes del gasto, 2020*

Nota: Tomada de *Comportamiento de la economía peruana 2020* (45) por Instituto

Nacional de Estadística e Informática, 2021

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1825/parte01

.pdf)

En el 2020 el ingreso nacional disponible bruto ascendió a 702 mil 829 millones de

soles (99.7% del PBI) con lo que se debió financiar los gastos de consumo público y privado

y generar el ahorro que financie la inversión. (INEI, 2021)

79

Figura 7 *Perú: PBI e ingreso nacional, 2020*

Nota: Tomada de *Comportamiento de la economía peruana 2020* (47) por Instituto

Nacional de Estadística e Informática, 2021

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1825/parte01.pdf)

En el 2021 la economía del Perú cerro con un alza en el PBI de 13.3% con respecto al año anterior, esto se debió a la flexibilidad de las medidas sanitarias y el avance del proceso de vacunación, el restablecimiento de los niveles de actividad previos al 2019 se puede atribuir a la inversión privada, ya que se muestra en el fuerte crecimiento de la actividad en el sector construcción. (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022).

Figura 8 *PBI y demanda interna 2021*

Nota: Tomada *de PBI creció 13,3 por ciento en 2021* por Banco Central de Reserva del Perú, 2022 (https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-02-19.pdf)

Si bien se ha observado una recuperación económica en el 2021 que permitió lograr un nivel de PBI de 551 mil 714 millones de soles, cifra mayor a lo obtenido en el año 2019 que fue 546 mil 605 millones de soles, sin embargo, el nivel del PBI per cápita en el 2021 se mantuvo por debajo a lo que se registró pre pandemia. (INEI, 2022).

Tabla 13 *Perú: Oferta y Demanda global 2021*

Nota: Tomada de *Panorama de la Economía peruana 2021* (13) por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1843/cap01.pdf)

Según INEI (2022) la formación bruta de capital fijo creció en el 2021 por el incremento de construcción y las mayores adquisiciones de maquinaria y equipo, la inversión en maquinaria y equipo de origen nacional aumento en 19,4% gracias a las mayores adquisiciones de otras estructuras metálicas, motores, generadores y transformadores eléctricos. La inversión en maquinaria y equipo importado se incrementó en 30%, equipo rodante de transporte 70.65, maquinaria industrial 27.1% entre otros.

Figura 9 *Formación Bruta de Capital fijo, 2021*

Nota: Tomada de *Panorama de la Economía peruana 2021* (16) por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1843/cap01.pdf)

Tal como lo explica el Banco Central de Reserva del Perú (2023) en el 2022 la economía global redujo su ritmo, no obstante, la economía peruana mostro una recuperación de 2.7%, el nivel de operatividad supero los niveles anteriores a la pandemia y permitió

continuar con el avance del empleo, esto se debió gracias a la mejora de la situación sanitaria, sin embargo, la mayor parte del año se vio pesimista par la confianza empresarial, con lo expuesto, el PBI creció 2.7% ubicándose en 4% por encima del nivel pre pandemia, a excepción de las exportaciones, todos los componentes del gasto se hallaron por encima de dicho nivel.

Figura 10 *PBI real, 2019 - 2022*

Nota: Tomado de *Memoria 2022* (15) por el Banco Central de Reserva del Perú 2023 (https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2022/memoria-bcrp-2022.pdf)

La demanda interna creció 2.3% en el 2022, esto debido al consumo privado, en línea con la evolución favorable del mercado laboral y la continuidad de los retiros extraordinarios

de ahorros previsionales iniciados por la pandemia, aunque en menor magnitud, también contribuyó la expansión de la inversión pública, la inversión privada retrocedió 0.4% por la incertidumbre política sore las expectativas de los empresarios. (BCRP, 2023)

Tabla 14 *PBI por tipo de gasto*

Nota: Tomado de *Memoria 2022* (17) por el Banco Central de Reserva del Perú 2023 (https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2022/memoria-bcrp-2022.pdf)

El Banco Central de Reserva del Perú (2024) afirma que la actividad económica disminuyo 0.6% en el 2023, esto se debió principalmente a la caída del gasto privado, el PBI del cuarto trimestre de este año se contrajo 0.4%, el gasto publico creció en un mayor ritmo que en el periodo anterior debido a los mayores desembolsos del programa Con Punche Perú y los gastos relacionados a la emergencia por el Fenómeno del Niño.

Figura 11 *PBI y Demanda Interna 2023*

Nota: Tomado de *Informe Macroeconómico: IV TRIMESTRE DE 2023* (3) por Banco Central de Reserva del Perú, 2024 (https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-14-2024.pdf)

La demanda interna del 2023 se contrajo 1.7% esto como resultado de la contracción de la inversión privada y débil crecimiento del consumo privado, en el cuarto trimestre la confianza de los hogares se remontó al tramo optimista coincidiendo con una subida en los ingresos reales e impulsada por el descenso de la inflación a valores cercanos al rango meta, de igual forma, el empleo formal creció 0.8% equivalente a 134 mil puestos laborales. (BCRP, 2024)

Por lo expuesto, el año 2023 paso de ser un año retador a denominarse “para el olvido” ya que se estimaba un crecimiento del PBI de 3% pero los resultados mostraron que el 2023 fue el peor año de la economía del país después de 25 años, se señalaba que este contexto provocaría un incremento de la pobreza afectando al 29% de la población. (Ramos, 2024).

Figura 12 *Economía Peruana en 25 últimos años*

Nota: Tomado de *2023, el año de la recesión económica en el Perú y el deterioro de*

la inversión privada, por Aaron Ramos Medina/Infobae Perú 2024, (https://www.infobae.com/peru/2024/01/01/2023-el-ano-de-la-recesion-economica-en-el-peru-y-el-deterioro-de-la-inversion-privada/)

El Ministerio de Economía y Finanzas (2025) afirmo que el PBI del país se expandió 3.3% en 2024 la que representa la mayor tasa desde el 2021, este crecimiento se dio por la condición favorable del clima y mayor extracción de minerales, además de la recuperación de la demanda interna.

Figura 13 *PBI 2024*

Nota: Tomado de El Perú fue uno de los países con mayor crecimiento en América Latina en 2024, por MEF 2025 (https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/1110090-el-peru-fue-uno-de-los-paises-con-mayor-crecimiento-en-america-latina-en-2024)

Como lo menciona el INEI (2025) en el 2024 los sectores primarios se mantuvieron dinámico, se destacó la pesca, en el sector no primario se mostró una recuperación, destacando la construcción, en diciembre del 2024 el PBI creció 4.85% mostrando una acumulación de 9 meses de crecimiento.

El INEI (2025) menciona que el segundo trimestre de 2925, el PBI experimento un crecimiento de 2.8% debido a la expansión de la inversión privada y el consumo final total del gobierno y familias que incrementó un 3%.

87

Figura 14 *PBI y Demanda interna 2025 II*

21

Nota: Tomado de *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2025 (2)* , por INEI 2025, (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8533492/7071336-comportamiento-de-la-economia-peruana-en-el-segundo-trimestre-de-2025.pdf?v=1755832519)

En el segundo trimestre del 2025 el consumo final aumento en 2.9% por el incremento del empleo y los ingresos del trabajo que perciben las familias, el consumo final del gobierno aumento en 3.7% resultado del mayor gasto de bienes y servicios, las exportaciones aumentaron en 2.7% y las importaciones de bienes y servicios subieron en 13.9%.

88

Figura 15 *PBI por componentes del gasto*

21

Nota: Tomado de *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2025 (3),* por INEI 2025, (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8533492/7071336-comportamiento-de-la-economia-peruana-en-el-segundo-trimestre-de-2025.pdf?v=1755832519)

En el segundo trimestre del 2025, el gasto de consumo final del gobierno ascendió en 3.7% respecto al mismo periodo del año anterior debido al consumo en administración pública y

defensa, educación y salud pública, los principales servicios prestados fueron programas como logros de aprendizaje, reducción de delitos y faltas que afectan a la seguridad ciudadana. En el gobierno nacional las remuneraciones crecieron en 7.55 a valores corrientes mientras que los gastos en bienes y servicios en 5.6%. (INEI,2025)

Tabla 15 *Gasto del consumo final del gobierno*

89

Nota: Tomado de *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2025 (5),* por INEI 2025, (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8533492/7071336-comportamiento-de-la-economia-peruana-en-el-segundo-trimestre-de-2025.pdf?v=1755832519)

El MEF (2025) proyecta un crecimiento del PBI el 45 en el 2025, por lo que el Perú será uno de los países que lidere en crecimiento económico en la región, por encima de países vecinos como Colombia, Chile y Brasil.

La economía peruana crecerá un 3.2% en 2026, para el periodo 2026 – 2029 el PBI convergerá a una tasa de crecimiento promediando el 3%, sostenido por la recuperación de la demanda interna y asociada a la convergencia de la inflación hacia los rangos meta, así mismo, los términos de intercambio se estabilizarán y convergerán a una tasa promedio de 1.5% en línea con la normalización de la demanda global. (MEF, 2025)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2025) tanto la demanda y oferta se mantendrían dinámicos viéndose así la demanda interna favorecida por una mayor ejecución de la inversión privada lo que permitirá generar más empleo, las exportaciones estarán

sostenidas por la mayor oferta primaria, basándose en un contexto climático neutral, una demanda creciente de los socios comerciales y altos precios de las materias primas.

Entre el 2027 y 2029 la economía crecería en promedio 3.2% (promedio 2027 – 2028 en el IAPM) impulsado por el fortalecimiento de la demanda interna, en primera instancia por una mayor inversión privada y que está asociada a las mayores inversiones mineras, la mayor oferta primaria en sectores como la minería contribuirían a las exportaciones. (MEF 2025)

El Ministerio de Economía y Finanzas (2025) menciona que:

90

Según lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1621 y el Decreto Legislativo N° 1276, para los años 2027, 2028 y 2029 en adelante, el déficit fiscal se ubicará en 1,4% del PBI, 1,0% del PBI y 1,0% del PBI, respectivamente. Los ingresos fiscales crecerían en promedio 3,2% real en el periodo 2027 - 2029, explicado por el dinamismo de la economía y el efecto de medidas de política y administración tributaria. Por otro lado, en el mismo periodo, se prevé que el gasto público crezca a un ritmo promedio de 1,8% real. En el mediano plazo, se espera que el gasto público en términos del PBI se reduzca progresivamente hasta situarse en 18,5% del PBI en 2029. Con dicha senda de consolidación fiscal, la deuda pública tendrá una tendencia decreciente desde 32,0% del PBI en 2027, 31,3% del PBI en 2028 hasta 30,8% del PBI en 2029. (p. 11)

Inversión en el sector salud. Para poder ofrecer mejores servicios de salud a la población, el Ministerio de Salud (Minsa) autorizo la inversión de S/. 10 794 806 para compra de equipos médicos y el mejoramiento de infraestructura a favor de 9 establecimientos en Lima Metropolitana, con este presupuesto que se asignó, se fortaleció la especialidad de neurología, el IMNP reparó 18 equipos biomédicos. (Minsa, 2022)

16

Según Minsa (2023) el sector salud recibió un presupuesto para inversión pública de S/. 5 183 millones en el 2023, de este presupuesto se asignaron S/. 2023 millones al gobierno nacional, el cual registro una ejecución del 91.3% lo que significa que S/. 176 millones no fueron empleados en inversión pública, los gobiernos regionales manejaron un presupuesto de S/. 2019 millones y solo se ejecutó el 77.3%, En todo el Perú, en total S/. 1100 millones del presupuesto para el sector salud no fue dirigido al bienestar de la población peruana.

16

91

Figura 16 *Ejecución de la inversión pública para salud según nivel de gobierno 2023*

Nota: Tomado de *En 2023, No se ejecutaron S/. 1 100 millones del sector salud* por Comex Perú, 2024 (https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-2023-no-se-ejecutaron-s-1100-millones-del-sector-salud)

En el 2024, EsSalud logro una inversión de S/. 177 millones para adquirir más de 4 000 equipos médicos, superando ampliamente el monto inicial programado que constaba de S/. 84 millones, esta inversión incluyo tecnología de punta para diagnóstico y tratamiento como aceleradores lineales, resonadores magnéticos, tomógrafos, entre otros, estos equipos permiten brindar una atención más precisa y oportuna. (Seguro Social de Salud, 2025)

En el 2025 se destina más de S/. 140 millones en compra de modernos equipos médicos, infraestructura y equipamiento hospitalario, así mismo se analizaron los expedientes técnicos para 25 proyectos nuevos de infraestructura y equipamiento en diversas regiones del país, también está previsto la compra de 339 equipos biomédicos, mobiliarios clínicos. (EsSalud, 2025)

Para el 2026, se tiene planificado invertir 20.3 millones de soles para la adquisición hasta fines de año de más de 3000 equipos que serán destinados a establecimientos de primer nivel, también se resalta enero a agosto del 2025 se realizaron 15 422 373 consultas externas

92

y 291 005 cirugías a nivel nacional, lo que representó un aumento del 7% y 5.2%, respectivamente con relación al mismo período del 2024. (Acho, 2025)

En la capital del Perú el sector privado de salud mostro un crecimiento sostenido en los últimos años, esto se vio impulsado por una mayor demanda de servicios médicos especializados, lo expuesto es una respuesta a la combinación de factores como el interés por una atención más personalizada, la diversificación de la oferta y la preferencia por servicios médicos de alta calidad siguen al alza y el sector de salud privado crece a tasas por encima

del 9%. (El Peruano, 2025)

Tributación y costos de importación. En el ámbito tributario, el régimen de comercio exterior peruano establece que toda importación está sujeta al pago de derechos arancelarios ad Valorem, los cuales varían entre 0 % y 11 %, dependiendo de la clasificación del producto en el Arancel de Aduanas. A ello se suman el Impuesto General a las Ventas (IGV) del 18 %, el Impuesto de Promoción Municipal (IPM) del 2 % y las tasas por servicios aduaneros correspondientes. En el caso específico de los implementos quirúrgicos para traumatología provenientes de Pakistán, estos se encuentran clasificados dentro del rubro de dispositivos médicos, los cuales suelen gozar de aranceles reducidos o exoneraciones parciales, conforme a la normativa sanitaria vigente.

Por ejemplo, si el valor CIF de un lote importado asciende a USD 10 000, el costo total de importación podría incrementarse aproximadamente en un 20 % a 22 % al considerar los tributos e impuestos aplicables (IGV + IPM + tasas aduaneras). Este monto debe ser contemplado dentro del precio final del producto y del plan financiero del proyecto, ya que incide directamente en la rentabilidad esperada y en la competitividad frente al mercado nacional.

93

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, s.f.), el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias constituye un factor esencial para la sostenibilidad del negocio importador, en especial en sectores regulados como el médico, donde el control sanitario y la trazabilidad de los productos son requisitos obligatorios.

Análisis

El entorno económico del Perú durante los últimos años refleja una recuperación progresiva y sostenida luego de la crisis sanitaria del 2020, con proyecciones de crecimiento del PBI cercanas al 3 % anual hacia 2029, según el Ministerio de Economía y Finanzas. Este desempeño, junto con el incremento de la inversión pública en el sector salud, la modernización de la infraestructura hospitalaria y la ampliación de los servicios médicos, configura un panorama favorable para el desarrollo de actividades de importación vinculadas a dispositivos y equipos quirúrgicos.

La estabilidad macroeconómica, el control de la inflación dentro del rango meta y la

reactivación del consumo interno constituyen factores que fortalecen la confianza empresarial y generan oportunidades para introducir productos médicos de alta calidad provenientes del extranjero. Además, los aranceles reducidos o exoneraciones parciales aplicables a los dispositivos médicos representan una ventaja competitiva directa para proyectos del sector salud, al permitir reducir los costos de ingreso y optimizar la rentabilidad del negocio.

No obstante, el entorno económico también presenta amenazas relevantes que podrían incidir en la ejecución del proyecto. Entre ellas destacan la volatilidad del tipo de cambio, el incremento de los costos logísticos internacionales, la dependencia de la economía nacional de factores externos y las cargas tributarias aplicables a las importaciones (IGV, IPM y tasas aduaneras), las cuales pueden elevar el costo final del producto. Asimismo, la desaceleración

del consumo interno y la inestabilidad política pueden afectar de forma indirecta la inversión privada y el poder adquisitivo del sector salud.

En síntesis, el contexto económico nacional ofrece mayores oportunidades que amenazas para el desarrollo del proyecto de importación de implementos quirúrgicos desde Pakistán. El crecimiento sostenido del sector salud, el impulso de la inversión pública y privada, y la estabilidad macroeconómica proyectada generan un escenario viable, rentable y atractivo. Sin embargo, el éxito del proyecto dependerá de la gestión eficiente de los riesgos financieros, tributarios y logísticos, así como de la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios económicos internacionales y aprovechar las políticas de incentivo al comercio exterior.

En perspectiva, se prevé que el entorno económico peruano mantenga una tendencia de crecimiento moderado y estable hacia el año 2029, sustentado por la recuperación de la demanda interna, la ejecución de inversión pública y el fortalecimiento del sector salud. Este contexto proyecta un escenario altamente favorable para la importación y comercialización de implementos médicos, consolidando la viabilidad del proyecto y su contribución al mejoramiento continuo de los servicios de salud en el país.

Factores Políticos

Inestabilidad política. En 2020 el Perú enfrentó una de las crisis políticas más graves de su historia reciente, producto de los enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y el

Legislativo. La vacancia del presidente Martín Vizcarra y la breve gestión de Manuel Merino generaron protestas nacionales y un contexto de inestabilidad institucional. Francisco Sagasti asumió la presidencia de transición, devolviendo temporalmente la calma política (Jaramillo, 2021).

95

En 2021, las elecciones generales culminaron con el triunfo de Pedro Castillo, cuyo gobierno se caracterizó por constantes cambios ministeriales, conflictos con el Congreso y denuncias de corrupción. Esta situación afectó la confianza empresarial y frenó proyectos de inversión pública (Barranzuela, 2022).

En 2022, la crisis se profundizó con el intento de golpe de Estado de Castillo el 7 de diciembre, lo que provocó su destitución y la asunción de Dina Boluarte. El nuevo gobierno enfrentó protestas prolongadas y un incremento en los niveles de violencia social, con más de 60 muertes registradas (Lynch, 2023).

Año 2023, Boluarte enfrentó investigaciones por presuntos delitos de lesa humanidad debido a los actos represivos durante su gobierno. La desaprobación presidencial superó el 80 %, mientras que la percepción internacional del país se deterioró significativamente (Hernández, 2025).

Año 2025, el caso “Rolex” y la detención de Nicanor Boluarte por presunto tráfico de influencias agravaron la crisis del Ejecutivo. Las tensiones políticas generaron un clima de desconfianza, afectando la estabilidad económica y las decisiones de inversión (Hernández, 2025).

En 2025, tras la destitución de Boluarte, José Jeri asumió la presidencia como el séptimo mandatario en ocho años. Su gestión inició en un contexto de inseguridad, denuncias por corrupción y alta fragmentación política, lo que demuestra la persistencia de la inestabilidad institucional (Orgaz, 2025).

En los últimos años, la inestabilidad política también ha influido en la gestión de comercio exterior. Cambios frecuentes en los ministerios de Economía, Salud y Comercio Exterior han ocasionado demoras en la emisión de licencias y en la actualización de normas

96

sanitarias. Las importaciones de dispositivos médicos están sujetas a la regulación de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), que exige registro

sanitario, etiquetado en español y certificaciones internacionales como FDA o CE. La falta de estabilidad política puede generar retrasos en estos procesos y afectar la continuidad de proyectos de importación.

Restricciones de importación. Según la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID, 2025), toda empresa que desee importar dispositivos médicos o productos sanitarios debe contar con la Autorización Sanitaria de Funcionamiento como droguería o laboratorio, y acreditar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento o Manufactura. Asimismo, los productos a importar deben poseer un Registro Sanitario vigente, emitido por DIGEMID, y cumplir con las especificaciones establecidas, como rotulado en idioma español, certificado de análisis y manuales técnicos. En casos excepcionales, se puede autorizar la importación sin registro sanitario únicamente para fines de emergencia, investigación o capacitación.

Estos requisitos buscan garantizar la seguridad y calidad de los productos que ingresan al país; sin embargo, la inestabilidad política y los cambios frecuentes en las autoridades sanitarias pueden retrasar los procesos de aprobación o modificar temporalmente las condiciones de importación, lo que representa un desafío para las empresas importadoras del sector salud. Por ello, se considera fundamental que los proyectos de importación mantengan una gestión regulatoria actualizada y adaptable a las disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud y DIGEMID.

Relaciones comerciales. En el ámbito de las relaciones internacionales, el Perú y Pakistán mantienen vínculos diplomáticos y comerciales caracterizados por la cooperación y el interés mutuo en fortalecer el intercambio económico. Según el Ministry of Foreign Affairs

of Pakistan (s.f.), las relaciones entre ambos países son cordiales y se desarrollan bajo un marco de respeto y colaboración, con énfasis en la expansión de sectores estratégicos como textiles, productos agrícolas y dispositivos médicos.

Aunque no existe un tratado de libre comercio bilateral entre Perú y Pakistán, ambos países son miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo que garantiza que las transacciones comerciales se realicen bajo normas internacionales de transparencia y reciprocidad. De acuerdo con datos de Trading Economics (2024), Pakistán exportó a Perú

productos clasificados como “aparatos ópticos, fotográficos, técnicos y médicos” por un valor aproximado de 1,74 millones de dólares, lo que demuestra la existencia de un canal comercial activo y en crecimiento.

Este escenario representa una oportunidad directa para el proyecto de importación de implementos quirúrgicos desde Pakistán, ya que evidencia una base de intercambio comercial existente entre ambos países. Sin embargo, la ausencia de un acuerdo bilateral específico que reduzca los aranceles o simplifique los trámites aduaneros podría constituir una amenaza potencial, al implicar mayores tiempos de gestión y costos de importación. Por ello, se recomienda que el proyecto mantenga una gestión aduanera eficiente y actualizada con las políticas de comercio exterior del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), garantizando el cumplimiento de las normas establecidas para los dispositivos médicos.

24, 25

Análisis

El análisis del entorno político del Perú entre los años 2020 y 2025 evidencia un periodo de inestabilidad institucional continua, reflejado en la sucesión de gobiernos, los conflictos entre el Ejecutivo y el Legislativo, y los casos de corrupción que debilitaron la confianza ciudadana y empresarial. Esta situación ha tenido un impacto directo en la

previsibilidad de las políticas públicas, la ejecución del gasto estatal y los procesos administrativos vinculados a la importación de bienes, generando un entorno incierto para los proyectos dependientes de la gestión pública, como el sector salud.

A pesar de ello, se reconocen avances en la modernización del marco normativo sanitario, especialmente mediante la acción de instituciones como la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), el Ministerio de Salud (MINSA) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), que garantizan la trazabilidad y control de los productos importados. Este fortalecimiento institucional constituye una oportunidad para las empresas importadoras, ya que promueve la calidad y seguridad de los dispositivos médicos en el país.

Asimismo, las relaciones comerciales amistosas entre Perú y Pakistán, en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), representan un canal favorable para el intercambio de productos médicos, lo que amplía las posibilidades de cooperación e

importación de implementos quirúrgicos. No obstante, la ausencia de un acuerdo bilateral que simplifique los procedimientos aduaneros o reduzca los aranceles puede considerarse una amenaza potencial, al aumentar los tiempos de tramitación y los costos de importación.

En conclusión, el contexto político peruano presenta una dualidad de riesgos y oportunidades para el desarrollo del proyecto. Entre las amenazas, destacan la persistente inestabilidad gubernamental, los cambios ministeriales frecuentes y la falta de predictibilidad normativa. Sin embargo, entre las oportunidades, se identifican la consolidación de marcos regulatorios sanitarios más exigentes, la apertura del comercio internacional y la cooperación diplomática con países proveedores como Pakistán. En conjunto, estos factores demandan que el proyecto mantenga una gestión flexible, legalmente sólida y alineada con las

disposiciones sanitarias y aduaneras, garantizando su sostenibilidad y éxito en el mercado peruano.

Factor Social

Estructura poblacional y salud pública. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024), el Perú cuenta con una población aproximada de 34,4 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 1,1 % en los últimos cinco años. El país ha mostrado una tendencia hacia el envejecimiento poblacional, ya que la proporción de personas mayores de 60 años aumentó del 10,4 % en 2019 al 12,1 % en 2024, y se proyecta que alcance el 13 % en 2027. Este cambio demográfico implica una mayor demanda de atención médica especializada, principalmente en áreas como traumatología, ortopedia, rehabilitación y geriatría, lo que impulsa la necesidad de modernizar los servicios hospitalarios y quirúrgicos.

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2024), la esperanza de vida al nacer alcanzó los 77 años en 2024 y se proyecta que llegue a 78,2 años en 2027, consolidando la importancia del equipamiento médico moderno para garantizar una atención adecuada a una población cada vez más longeva.

Cobertura y acceso a servicios médicos. El Ministerio de Salud (MINSA, 2024) informó que el 92 % de la población peruana cuenta con algún tipo de seguro de salud (SIS, EsSalud o seguro privado), cifra superior al 85 % registrado en 2020. Sin embargo, persisten brechas

territoriales en el acceso a servicios hospitalarios, ya que Lima Metropolitana alcanza coberturas del 98 %, mientras que regiones como Huancavelica o Puno apenas superan el 75 %.

El Plan Nacional de Inversiones en Salud 2025–2027 contempla la modernización de 40 establecimientos públicos, priorizando la adquisición de equipos quirúrgicos y dispositivos

biomédicos, lo que representa una oportunidad directa para las empresas importadoras del sector médico (MINSA, 2025).

A nivel privado, las clínicas y centros médicos especializados también han incrementado sus inversiones en infraestructura y equipamiento, con el fin de responder a una creciente demanda de servicios personalizados y tecnológicos. Este proceso de modernización ha favorecido la importación de implementos médicos de alta gama provenientes de países como Alemania, China, Corea y, potencialmente, Pakistán.

Nivel educativo y conciencia sanitaria. Durante los últimos cinco años, la población peruana ha mostrado una mayor educación en salud y conciencia sobre la prevención de enfermedades. El INEI (2023) señala que el 78 % de los peruanos urbanos busca información médica a través de internet, y el 65 % prefiere acudir a centros con equipos tecnológicos modernos y personal especializado. Este comportamiento refleja un cambio social enfocado en la calidad y seguridad de los tratamientos médicos, lo que fortalece la demanda de dispositivos quirúrgicos certificados internacionalmente (FDA, CE).

Se proyecta que para 2027, la alfabetización digital en temas de salud alcance el 85 % de la población urbana, incrementando las expectativas sobre los estándares tecnológicos y de calidad de las instituciones médicas.

Cambios culturales y hábitos de salud. La pandemia de la COVID-19 (2020–2021) marcó un punto de inflexión en los hábitos sociales relacionados con la salud. Desde entonces, la población peruana ha desarrollado una mayor cultura de prevención, promoviendo la atención médica temprana y la confianza en el diagnóstico tecnológico. Además, la expansión de la telemedicina, los programas de vacunación y las campañas de bienestar integral han fortalecido la percepción social sobre la importancia de contar con equipos quirúrgicos modernos y precisos. Para el periodo 2025–2027, se prevé una creciente

demanda de servicios hospitalarios y clínicos equipados con tecnología avanzada, tanto en el sector público como en el privado.

Crecimiento del sector privado y clínicas especializadas. El sector privado de salud ha mostrado un crecimiento sostenido, con un promedio del 9 % anual entre 2022 y 2025 (El Peruano, 2025), impulsado por la expansión de cadenas de clínicas, aseguradoras y centros especializados.

Clínicas reconocidas como Internacional, Angloamericana, Delgado, San Pablo y Auna han anunciado planes de inversión en equipamiento quirúrgico e infraestructura hospitalaria para ampliar su cobertura regional. Se estima que hacia 2027, este crecimiento alcance el 10 % anual, debido a la diversificación de servicios y la implementación de nuevas unidades de traumatología y cirugía especializada.

Este dinamismo representa una oportunidad directa para el proyecto de importación de implementos quirúrgicos, ya que las clínicas privadas constituyen uno de los principales compradores de dispositivos de alta gama, impulsando la competitividad y la adopción de productos internacionales.

Análisis

El entorno social peruano entre los años 2020 y 2027 evidencia una transformación profunda impulsada por cambios demográficos, avances en la conciencia sanitaria y una creciente modernización del sistema de salud público y privado. El progresivo envejecimiento poblacional, que eleva la proporción de adultos mayores y la esperanza de vida, genera una demanda sostenida de servicios médicos especializados en traumatología, rehabilitación y cirugía, lo cual representa una oportunidad relevante para el desarrollo de proyectos de importación de implementos quirúrgicos.

Asimismo, el incremento en la cobertura de seguros de salud —que pasó del 85 % en 2020 al 92 % en 2024— refleja una mejora en el acceso a la atención médica, aunque persisten brechas regionales significativas. Este contexto motiva al Estado a fortalecer su infraestructura hospitalaria mediante planes nacionales de inversión y modernización de equipos médicos entre 2025 y 2027. Paralelamente, el sector privado de salud ha mantenido un crecimiento sostenido superior al 9 % anual, impulsado por la expansión de cadenas de

clínicas, centros especializados y servicios de alta tecnología, lo que genera un entorno de alta competencia e innovación.

En el ámbito cultural y educativo, se observa una mayor alfabetización digital y conciencia sobre la prevención de enfermedades, con una población cada vez más informada y exigente respecto a la calidad y tecnología de los servicios médicos. Este cambio en el comportamiento social impulsa la demanda de equipamiento quirúrgico moderno y seguro, certificado por organismos internacionales como la FDA o la CE, lo cual favorece la importación de dispositivos médicos de países con altos estándares de fabricación, entre ellos Pakistán.

Sin embargo, a pesar de este escenario favorable, subsisten amenazas asociadas a la desigualdad territorial en el acceso a servicios de salud y a la dependencia de la capacidad adquisitiva de la población. Las regiones rurales y de la sierra central continúan enfrentando limitaciones en infraestructura y personal médico especializado, lo que podría ralentizar la expansión de mercados para la distribución de dispositivos de alta gama.

En conclusión, el análisis del entorno social revela un panorama mayoritariamente positivo y lleno de oportunidades para el proyecto de importación de implementos quirúrgicos desde Pakistán. La combinación del crecimiento poblacional, la mayor conciencia sanitaria, el fortalecimiento del sistema hospitalario y el dinamismo del sector privado

configuran un contexto propicio para el desarrollo y sostenibilidad del proyecto. No obstante, se recomienda mantener estrategias de responsabilidad social y accesibilidad que contribuyan a reducir las brechas de atención médica en las distintas regiones del país.

Factor Legal

El entorno legal del sector salud en el Perú ha mostrado importantes transformaciones entre los años 2020 y 2027, impulsadas por la necesidad de fortalecer la seguridad sanitaria, mejorar los procesos de registro y garantizar la trazabilidad de los dispositivos médicos. La regulación vigente y proyectada incide directamente en las empresas dedicadas a la importación de implementos quirúrgicos para traumatología, las cuales deben cumplir con un conjunto de normativas sanitarias, aduaneras y comerciales cada vez más exigentes.

Durante los años 2020 y 2021, a raíz de la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19, el Estado peruano implementó autorizaciones excepcionales que facilitaron la

importación y uso de dispositivos médicos considerados esenciales. Estas disposiciones temporales, emitidas por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), agilizaron los procedimientos de registro y despacho para cubrir la alta demanda hospitalaria, aunque no reemplazaron la obtención del registro sanitario ordinario necesario para la comercialización estable. Este contexto evidenció la importancia de contar con un sistema normativo flexible, pero también robusto para evitar el ingreso de productos sin certificación o trazabilidad adecuada (DIGEMID, 2020).

Posteriormente, entre 2022 y 2023, se inició una etapa de consolidación normativa. El Decreto Supremo N.° 010-2023-SA, publicado por el Ministerio de Salud, modificó el Reglamento del Registro, Control y Vigilancia Sanitaria de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, con el fin de fortalecer los mecanismos de evaluación y fiscalización. Dichas modificaciones precisan los requisitos técnicos de los 104

dispositivos, los procedimientos de vigilancia y los estándares de almacenamiento. De esta forma, se busca elevar el nivel de seguridad de los productos médicos, especialmente aquellos que tienen contacto directo con el cuerpo humano, como los implantes utilizados en traumatología (DIGEMID, 2023).

Asimismo, la DIGEMID exige actualmente que las empresas importadoras cuenten con certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y que los dispositivos médicos estén debidamente clasificados según su nivel de riesgo. Los productos de traumatología, generalmente catalogados en las clases II o III, deben presentar evidencias técnicas y clínicas, certificaciones internacionales (como ISO 13485, CE o FDA) y documentación traducida al español. Este conjunto de requisitos, si bien demanda inversión y tiempo, fortalece la confianza del mercado y evita observaciones en el proceso de fiscalización sanitaria (DIGEMID, 2023).

En materia aduanera y comercial, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) regula los procesos de importación a través del régimen general de despacho. Los importadores deben presentar la factura comercial, el packing list, el certificado de origen y la documentación sanitaria correspondiente. En el marco del comercio internacional, la elección del Incoterm FCA (Free Carrier) resulta estratégica para

las empresas peruanas, ya que permite al comprador (importador) asumir el control del transporte internacional desde el punto de entrega designado por el proveedor. Esto otorga mayor control logístico y capacidad de negociación, pero también implica responsabilidad sobre la contratación del seguro, el despacho aduanero y la gestión de certificaciones desde el país de origen (ICC, 2020).

Entre 2024 y 2027, las proyecciones normativas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y de organismos internacionales como la OCDE indican que el Perú

continuará con un proceso de modernización regulatoria, orientado a la transparencia y a la digitalización de los trámites administrativos (MEF, 2025). No obstante, la estabilidad política y los cambios de gobierno pueden ralentizar las reformas o introducir ajustes en los procedimientos. Este escenario plantea un doble reto: adaptarse a la actualización constante de normas sanitarias y mantener la competitividad ante nuevos estándares internacionales.

En el ámbito de responsabilidad legal y civil, las regulaciones peruanas exigen a las empresas importadoras garantizar la trazabilidad del producto, el control de lotes, la conservación adecuada y la respuesta oportuna ante eventuales retiros del mercado. La falta de cumplimiento puede acarrear sanciones administrativas, pérdida de registro sanitario o demandas civiles por afectaciones a la salud pública (DIGEMID, 2023). Por otro lado, las empresas que logran certificarse y cumplir con estos estándares obtienen acceso preferente a licitaciones públicas y contratos institucionales, generando ventajas competitivas frente a competidores informales.

Análisis

El análisis del factor legal revela un entorno altamente regulado, pero estable y con tendencia a la profesionalización. Las normas emitidas entre 2020 y 2023 reforzaron la fiscalización y trazabilidad de los dispositivos médicos, mientras que las proyecciones hacia 2027 apuntan a una mayor digitalización y eficiencia de los procesos administrativos.

Por ello, el marco legal peruano representa una oportunidad para las empresas que apuestan por la formalidad, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo, ya que el respeto a la normativa sanitaria y comercial constituye un elemento diferenciador en el mercado. No obstante, también puede percibirse como una amenaza para aquellas organizaciones que carecen de recursos para cumplir con las exigencias técnicas y legales. En el caso de este

proyecto, el cumplimiento normativo —incluido el uso del Incoterm FCA, la obtención de

106

BPA y los registros ante DIGEMID— se convierte en una ventaja competitiva sostenible que refuerza la confianza institucional y el posicionamiento en el sector salud peruano.

Factor ecológico

Gestión ambiental y políticas de sostenibilidad (2020–2027). En los últimos años, el Perú ha fortalecido su marco normativo ambiental con el propósito de alinear su desarrollo económico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París sobre Cambio Climático. El Ministerio del Ambiente (MINAM, 2021) aprobó la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático al 2050, que orienta las políticas públicas hacia la mitigación de emisiones, el uso eficiente de recursos y la promoción de tecnologías limpias. Entre 2020 y 2023, la política ambiental nacional se centró en la gestión de residuos sólidos y en la transición hacia una economía circular. El Decreto Supremo N.º 014-2017-MINAM fue reforzado mediante el Reglamento de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos (2021), estableciendo la obligación de que empresas importadoras, distribuidoras o fabricantes gestionen adecuadamente los residuos generados por sus productos, especialmente aquellos del sector salud.

Para el periodo 2025–2027, el MINAM proyecta incrementar en 35 % el número de empresas que implementan planes de manejo ambiental certificados, y fomentar la importación de productos con empaques biodegradables, materiales reciclables o con certificaciones ambientales (ISO 14001 o RoHS). Estas medidas son especialmente relevantes para los proyectos de importación de implementos quirúrgicos, pues la tendencia normativa y social se dirige hacia la reducción del impacto ambiental en la cadena logística y en el ciclo de vida del producto.

Gestión de residuos hospitalarios y bioseguridad. El manejo de residuos hospitalarios ha sido uno de los mayores desafíos ecológicos del país. Según la Dirección General de Salud

107

Ambiental (DIGESA, 2022), los establecimientos de salud del Perú generan aproximadamente 180 toneladas de residuos hospitalarios al día, de los cuales un 25 % corresponde a residuos biocontaminados o peligrosos. Entre 2020 y 2023, muchos centros

médicos públicos no contaban con sistemas adecuados de segregación o tratamiento, lo que generó riesgos sanitarios y ambientales, especialmente durante la pandemia de la COVID-19. A partir de 2024, el Ministerio de Salud (MINSA) implementó programas de modernización ambiental hospitalaria, priorizando la compra de equipos de esterilización ecológicos y contenedores de residuos reusables, así como la capacitación del personal médico en buenas prácticas ambientales. Para 2027, se prevé que el 80 % de los hospitales públicos de referencia nacional cuenten con plantas de tratamiento de residuos biocontaminados y que los hospitales de alta complejidad adopten políticas de carbono neutralidad.

En este contexto, los implementos quirúrgicos importados deben contribuir a estas metas mediante materiales reciclables, acero inoxidable reusado, empaques biodegradables y compatibilidad con procesos de esterilización de bajo consumo energético. Los proveedores que cumplan con estas exigencias tendrán mayores facilidades de ingreso al mercado peruano, tanto público como privado.

Normas ambientales aplicables a la importación y certificaciones. Las importaciones de dispositivos médicos están sujetas a normativas ambientales y sanitarias simultáneamente. La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) exigen que los productos cumplan con estándares internacionales de seguridad y sostenibilidad ambiental. Entre ellos destacan la Directiva Europea RoHS, que restringe el uso de sustancias peligrosas en equipos

eléctricos y médicos; la ISO 14001, que certifica la gestión ambiental de las empresas; y la ISO 13485, que regula la calidad de dispositivos médicos.

A partir de 2025, el Perú, a través del MINCETUR y el MINAM, promueve que los productos importados cuenten con un “certificado de sostenibilidad ambiental”, lo cual puede facilitar los trámites de registro sanitario y mejorar la reputación empresarial ante hospitales, clínicas y entidades estatales. Para los importadores de implementos quirúrgicos desde Pakistán, cumplir con estos lineamientos representa una ventaja competitiva, ya que muchos países asiáticos han adoptado sistemas de manufactura verde y reducción de emisiones en sus procesos industriales.

Cambio climático y vulnerabilidad ambiental (2020–2027). El cambio climático es una

amenaza constante para el desarrollo sostenible del país. De acuerdo con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI, 2024), el Perú enfrenta fenómenos cada vez más severos asociados al Niño Costero, sequías prolongadas y variaciones extremas de temperatura, que afectan directamente la infraestructura hospitalaria, la cadena logística y el transporte de insumos médicos.

Durante 2023, las inundaciones ocasionadas por el Fenómeno del Niño afectaron más de 100 establecimientos de salud en la costa norte, interrumpiendo el suministro de equipos e insumos quirúrgicos. Ante ello, el gobierno promovió políticas de resiliencia y adaptación climática en el sector salud, incentivando la importación de equipos duraderos, de bajo consumo energético y fabricados con materiales resistentes a la corrosión o degradación ambiental. Estas políticas continuarán hasta 2027 bajo el marco del Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (2022–2030).

Creciente responsabilidad ambiental del sector privado. El sector privado de salud también ha evolucionado hacia una gestión más sostenible. Clínicas como Internacional,

Angloamericana, Delgado, San Pablo y Auna han adoptado políticas ecológicas para reducir su huella de carbono. Entre 2022 y 2025, estas instituciones implementaron proyectos de ahorro energético, reciclaje de materiales quirúrgicos metálicos y reducción del uso de plásticos en empaques médicos. Según *El Peruano (2025),* el sector privado de salud ha incrementado su inversión en equipos médicos sostenibles en un 15 % anual, especialmente en aquellos con certificaciones de bajo impacto ambiental.

Para el periodo 2025–2027, se proyecta que más del 60 % de las clínicas privadas incorporen criterios de sostenibilidad ambiental en sus procesos de compra de insumos médicos, lo que abrirá una oportunidad directa para el proyecto de importación de implementos quirúrgicos ecológicos.

Análisis

El análisis del factor ecológico evidencia que el entorno ambiental peruano ofrece un escenario mixto para los proyectos de importación de implementos quirúrgicos, con elementos que constituyen tanto oportunidades como amenazas.

Entre las oportunidades, destaca el fortalecimiento del marco normativo ambiental,

orientado hacia la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático. La Estrategia Nacional ante el Cambio Climático al 2050, junto con la proyección del MINAM de incrementar en 35 % las empresas con planes de manejo ambiental certificados entre 2025 y 2027, favorece la adopción de productos y procesos ecológicos, facilitando el acceso al mercado nacional. Además, la creciente responsabilidad ambiental del sector privado, con clínicas que incorporan criterios de sostenibilidad en sus procesos de compra, genera una demanda significativa de implementos quirúrgicos fabricados con materiales reciclables, empaques biodegradables y compatibles con procesos de esterilización de bajo consumo energético. La promoción de certificados de sostenibilidad ambiental por parte del MINCETUR y MINAM

también constituye una ventaja competitiva, al simplificar el registro sanitario y mejorar la reputación empresarial. Finalmente, la necesidad de equipos duraderos y resistentes frente a fenómenos climáticos extremos, como inundaciones o sequías, crea un nicho de mercado para productos de alta eficiencia y resiliencia. Por estas razones, todos estos factores se consideran oportunidades que el proyecto puede aprovechar para diferenciarse y consolidarse en el mercado.

En cuanto a las amenazas, sobresalen los estrictos requisitos normativos y sanitarios que deben cumplir los productos importados, incluyendo certificaciones internacionales como ISO 14001, ISO 13485 y la Directiva RoHS. La complejidad de estos trámites puede limitar el ingreso de proveedores que no cumplan con dichos estándares. Asimismo, la gestión insuficiente de residuos hospitalarios en ciertos centros de salud representa un riesgo potencial para la adopción de implementos reutilizables o de bajo impacto ambiental. La vulnerabilidad del país a fenómenos climáticos extremos puede afectar la logística, almacenamiento y distribución de los insumos médicos, generando posibles retrasos o pérdidas económicas. Finalmente, la competencia internacional de proveedores que también aplican prácticas sostenibles puede limitar la ventaja competitiva si no se diferencian claramente los productos. Por estas razones, estos factores constituyen amenazas que deben ser gestionadas mediante estrategias de selección de proveedores, planificación logística resiliente y adaptación de productos a estándares de bioseguridad y sostenibilidad.

En conclusión, el entorno ecológico presenta un equilibrio entre oportunidades, representadas por la normativa ambiental favorable, la demanda creciente de productos

sostenibles y los incentivos para certificaciones ambientales, y amenazas, derivadas de la complejidad normativa, la vulnerabilidad climática y la competencia internacional. La viabilidad y el éxito del proyecto dependerán de la capacidad para maximizar las

111

oportunidades y mitigar las amenazas mediante decisiones estratégicas alineadas con la sostenibilidad y la innovación en implementos quirúrgicos.

Factor tecnológico

El avance tecnológico en el sector salud ha tomado una relevancia trascendental en los últimos años, impulsado principalmente por la pandemia de la COVID-19, que marcó un antes y un después en la manera en que los países gestionan sus sistemas sanitarios y los procesos de importación de dispositivos médicos. En el Perú, desde el año 2020, se ha evidenciado un notable incremento en la demanda de implementos quirúrgicos modernos, seguros y certificados, que respondan a las necesidades del personal médico y garanticen la seguridad del paciente.

Durante el año 2020, el Gobierno peruano eliminó temporalmente los aranceles de importación para 65 productos médicos y hospitalarios, con el propósito de facilitar la adquisición de equipos y materiales que permitieran atender la emergencia sanitaria nacional (Global Trade Alert, 2020). Esta medida no solo representó una reacción ante la crisis, sino que también impulsó la modernización tecnológica del sector salud, abriendo paso a la introducción de dispositivos con mayores estándares de calidad.

Según Export-U (2020), el mercado peruano de dispositivos médicos ha mostrado un crecimiento sostenido debido al incremento de la inversión en infraestructura hospitalaria y a la demanda de equipos con tecnología moderna. Los compradores peruanos, en especial clínicas privadas y hospitales de tercer nivel, buscan implementos quirúrgicos que cuenten con soporte técnico postventa, materiales innovadores y certificaciones internacionales como FDA o CE.

Entre los años 2021 y 2024, la innovación tecnológica se ha convertido en un factor de competitividad para las empresas del rubro médico. La introducción de tecnologías de

112

trazabilidad, empaques inteligentes, materiales biocompatibles y plataformas digitales para

monitoreo y control de inventario ha transformado la cadena logística y los procesos de distribución. De acuerdo con Statista (2024), el mercado peruano de tecnología médica presenta un crecimiento constante, favorecido por la digitalización del sistema de salud y la adopción de herramientas de gestión sanitaria.

Asimismo, el informe de 6WResearch (2024) proyecta que el mercado de dispositivos médicos en Perú mantendrá una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 10.4 % entre 2025 y 2031, impulsado por el envejecimiento poblacional, el aumento de enfermedades crónicas y la modernización de hospitales públicos y privados. Este contexto evidencia que la demanda de implementos quirúrgicos tecnológicamente avanzados, especialmente para especialidades como traumatología, continuará en expansión durante los próximos años.

De cara al periodo 2025-2027, se espera que el uso de tecnologías logísticas avanzadas, la trazabilidad digital, los empaques ecológicos y el monitoreo de temperatura y esterilización se vuelvan prácticas comunes entre las empresas importadoras. Esto implica que los negocios que adopten innovaciones tecnológicas en sus procesos obtendrán ventajas competitivas, especialmente en un entorno donde la sostenibilidad y la precisión quirúrgica son prioridades.

No obstante, este escenario también conlleva desafíos. La rápida obsolescencia de la tecnología médica exige una constante actualización de los productos y capacitación del personal. Además, los altos costos asociados a los dispositivos de última generación pueden limitar su adquisición por parte de hospitales públicos, lo que obliga a las empresas importadoras a ofrecer alternativas accesibles o esquemas de financiamiento.

113

En el caso de este proyecto, que propone la importación de implementos quirúrgicos para traumatología con certificaciones internacionales y empaques sostenibles, la tecnología cumple un rol esencial en la propuesta de valor. Incorporar materiales avanzados, empaques biodegradables y sistemas logísticos modernos no solo mejora la eficiencia y la seguridad del producto, sino que también responde a las tendencias globales en sostenibilidad e innovación médica.

Además, la implementación de un sistema de logística inversa apoyado por herramientas digitales permitirá controlar la trazabilidad de los productos y gestionar de

forma responsable los residuos hospitalarios, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y reforzando la imagen corporativa de la empresa como socialmente responsable.

Análisis

El análisis del factor tecnológico demuestra que el entorno peruano es altamente favorable para el desarrollo del proyecto. La constante modernización del sistema sanitario, la creciente demanda de dispositivos médicos innovadores y la digitalización de los procesos logísticos generan un escenario con amplias oportunidades. Sin embargo, el reto radica en adaptarse a los cambios tecnológicos y mantener la actualización constante de los productos para evitar la obsolescencia.

Por tanto, el factor tecnológico representa una gran oportunidad para el proyecto de importación de implementos quirúrgicos para traumatología, siempre que la empresa adopte una visión de innovación continua, garantice soporte técnico postventa y utilice tecnologías sostenibles y certificadas que fortalezcan su posición en el mercado peruano.

114

Conclusión

El diagnóstico integral del entorno valida la viabilidad del plan de negocio, situándolo en un contexto macroeconómico de recuperación progresiva (crecimiento del PBI proyectado hacia el 3 % anual) y un entorno social favorable marcado por el envejecimiento poblacional y la mayor inversión en infraestructura hospitalaria. El análisis del microentorno (5 Fuerzas de Porter) determina que, si bien existen altas barreras de entrada regulatorias (DIGEMID) y competidores consolidados, estas mismas barreras protegen la rentabilidad del sector para quienes logran formalizarse. Se concluye que el mercado de traumatología es atractivo pero exigente: el éxito no dependerá de competir por precios bajos —dado el alto poder de negociación de los proveedores y compradores—, sino de la capacidad de gestión regulatoria y la oferta de valor agregado (calidad certificada y tecnología).

Recomendación

A partir de los hallazgos en los factores Legales y Tecnológicos, se recomienda blindar la estrategia de entrada priorizando el cumplimiento normativo como ventaja competitiva. Específicamente, se sugiere iniciar de inmediato las gestiones para la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y la homologación de los

proveedores de Pakistán, ya que la inestabilidad política y la rigurosidad de la DIGEMID pueden representar cuellos de botella operativos. Asimismo, dada la tendencia ecológica identificada, se debe incorporar explícitamente el componente de gestión de residuos y empaques sostenibles en el plan de operaciones, utilizándolo como un diferenciador clave para ganar licitaciones en el sector público y privado que cada vez valoran más la sostenibilidad.

3,4

115

CAPÍTULO 3: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Esta sección desarrolla el planteamiento estratégico del proyecto, la que constituye la base para orientar el crecimiento, funcionamiento y toma de decisiones, se define los elementos centrales que guiaran la dirección de la organización, tales como la misión, visión y valores, que en conjunto establecen el propósito, la proyección futura y los principios que regirán su actuación en el mercado.

De igual forma, se incluye el análisis FODA y DAFO, las que son herramientas fundamentales que permiten identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del entorno interno y externo. Este diagnóstico estratégico facilita reconocer los factores que impulsan o limitan el desarrollo del negocio, esto permite la formulación de estrategias que aseguren ser competitivos y sostenibles.

También se toma en cuenta la elaboración del organigrama, en la que se estructura la organización interna, definiendo áreas clave y su relación jerárquica para poder garantizar una gestión eficiente. Por último, se expone el cronograma de actividades que detalla la planificación temporal de las acciones necesarias para que el proyecto se ponga en marcha, desde la fase inicial hasta que se dé el inicio de operaciones, asegurando una implementación ordenada y efectiva.

En conclusión, este capítulo permite la consolidación de la dirección estratégica del negocio, alineando los objetivos, recursos y capacidades para lograr una propuesta de valor sólida, diferenciada y acorde a las exigencias del sector de salud en el país.

Misión

La misión es el motivo, razón y fin de la existencia o creación de una empresa en la que se define qué es lo que se pretende hacer, lo que se quiere cumplir en el entorno, para

116

quien lo va a hacer, esto puede estar influenciada por la historia de la organización, factores externos y recursos disponibles. (Bustamante, 1991)

En base al concepto es que se redacta la siguiente misión para la empresa:

Contribuir al fortalecimiento del sistema de salud peruano mediante la importación y distribución de implementos quirúrgicos de alta calidad, garantizando seguridad, innovación y eficiencia en cada procedimiento médico. Buscamos ser un aliado estratégico para hospitales y clínicas, promoviendo el acceso a tecnología médica confiable que mejore la atención y el bienestar de los pacientes en todo el país.

Visión

Según Bustamante (2021) la visión hace referencia a una situación futura en la que se muestra la proyección que tiene la empresa y esta es mejor a la actual. La visión muestra un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización.

En vista de esto, se plantea la siguiente visión:

Ser, en un periodo de cinco años, una empresa referente en Lima por brindar soluciones médicas confiables y modernas que mejoren la atención quirúrgica en el país. Aspiramos a expandir nuestra cobertura a todas las regiones del Perú, llevando productos de excelencia internacional y reafirmando nuestro compromiso con la salud, la innovación y el bienestar de la población.

Valores

La Asociación Ferreycorp (2025) menciona que los valores son la definición de quienes somos y cuáles son nuestras acciones en la empresa, esto es fundamental y esencial para que la cultura organizativa se construya con bases solidad y sostenibles.

Valores para clientes

- Calidad y seguridad: Compromiso con la entrega de implementos quirúrgicos que cumplan los más altos estándares internacionales, garantizando la confianza y la seguridad de los profesionales de la salud y sus pacientes.
- Responsabilidad y ética: Actuar con transparencia y honestidad en cada transacción, asegurando relaciones comerciales basadas en la confianza mutua y el cumplimiento de las normas sanitarias.

- Innovación constante: Promover la incorporación de nuevas tecnologías médicas que optimicen los procedimientos quirúrgicos y fortalezcan la atención hospitalaria en el país.

- Orientación al cliente: Escuchar, comprender y responder de manera eficiente a las necesidades de hospitales, clínicas y centros de salud, ofreciendo soluciones personalizadas y un servicio de atención confiable.

- Compromiso con la salud: Trabajar con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyendo al acceso a equipos quirúrgicos modernos y seguros.

13

Valores corporativos

- Excelencia profesional: Fomentar el desempeño de calidad en todas las áreas de la empresa, promoviendo la capacitación continua y la mejora permanente de los procesos.

- Trabajo en equipo: Impulsar la colaboración, el respeto y la comunicación efectiva entre los colaboradores para alcanzar metas comunes y fortalecer la cultura organizacional.

- Responsabilidad social: Desarrollar las actividades empresariales con conciencia ambiental y social, contribuyendo positivamente al bienestar del entorno.

- Integridad: Mantener una conducta ética y coherente en cada acción, representando fielmente los valores de la empresa ante clientes, aliados y la sociedad.

- Compromiso con la innovación: Buscar constantemente nuevas formas de mejorar los servicios y procesos internos, garantizando la eficiencia, competitividad y sostenibilidad del negocio.

3

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar los factores internos y externos que afectan a una organización. De acuerdo con David y David (2023), este instrumento se emplea para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en la formulación de estrategias, favoreciendo la toma de decisiones orientadas a mejorar la posición competitiva. En otras palabras, el análisis FODA ayuda a reconocer las

capacidades internas y los desafíos del entorno con el fin de planificar acciones eficaces y

sostenibles.

Tabla 16 *FODA*

ANALISIS FODA

FORTALEZA (F)

- Acceso a productos certificados internacionalmente. - Oferta diferenciada con soporte técnico especializado. - Alianzas estratégicas con fabricantes de alta tecnología. - Capacidad para adaptarse a las normas legales vigentes. - Compromiso con la sostenibilidad ambiental.

DEBILIDADES (D)

- Dependencia de proveedores extranjeros. - Limitada experiencia inicial en el mercado nacional. - Altos costos de registro y certificación sanitaria. - Sensibilidad a la fluctuación cambiaria.

- Capacidad

financiera limitada para adquisiciones a gran escala.

- Dependencia de transporte marítimo y tiempos

de importación prolongados.

119

- Estrategia de posicionamiento basada en la

calidad.

- Gestión organizacional flexible y orientada a la

mejora continua.

OPORTUNIDADES (O)

- Incremento sostenido de la inversión pública y privada en infraestructura y equipamiento médico. - Baja producción local de dispositivos traumatológicos. - Mayor conciencia social sobre seguridad y calidad médica. - Avances tecnológicos en materiales biomédicos y técnicas quirúrgicas. - Facilidades de comercio exterior gracias a tratados internacionales.

- Apoyo financiero estatal y privado al sector

salud.

- Tendencia mundial hacia la sostenibilidad y

responsabilidad social corporativa.

AMENAZAS (A)

- Inestabilidad política y cambios regulatorios imprevistos. - Procesos burocráticos extensos. - Rápido avance tecnológico. - Alta exigencia y poder de negociación de los compradores institucionales.

- Aumento de exigencias regulatorias y

ambientales.

- Factores macroeconómicos internacionales adversos.

Conclusión del análisis FODA

El proyecto se posiciona favorablemente en un mercado con alta demanda y baja producción local, respaldado por la oferta de productos certificados y alianzas tecnológicas internacionales. Las fortalezas internas, centradas en la calidad, el soporte técnico y la sostenibilidad, constituyen la base para aprovechar oportunidades como la modernización del sistema hospitalario y el crecimiento de la inversión en salud. No obstante, la empresa debe gestionar con prudencia su dependencia de proveedores extranjeros y la exposición al tipo de cambio, fortaleciendo su capacidad financiera y logística. En conjunto, la organización cuenta con los elementos necesarios para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el sector de dispositivos traumatológicos en Lima.

FODA Cruzado

El análisis FODA cruzado es una extensión del modelo tradicional que busca relacionar las variables internas (fortalezas y debilidades) con las externas (oportunidades y

amenazas), para generar estrategias que potencien los recursos de la organización y reduzcan los riesgos. Según Hill, Jones y Schilling (2019), este enfoque comparativo facilita la formulación de estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia, lo que contribuye a una gestión más integral del entorno empresarial.

Tabla 17 *Matriz FODA CRUZADO*

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS EXTERNO

FORTALEZA (F)

1-Acceso a productos certificados internacionalmente. 2-Oferta diferenciada con soporte técnico especializado. 3-Alianzas estratégicas con fabricantes de alta tecnología. 4-Capacidad para adaptarse a las normas legales vigentes. 5-Compromiso con la sostenibilidad ambiental. 6-Estrategia de posicionamiento basada en la calidad. 7-Gestión organizacional flexible y orientada a la mejora continua.

DEBILIDADES (D)

1-Dependencia de proveedores extranjeros. 2-Limitada experiencia inicial en el mercado nacional. 3-Altos costos de registro y certificación sanitaria. 4-Sensibilidad a la fluctuación cambiaria. 5-Capacidad financiera limitada para adquisiciones a gran escala. 6-Dependencia de transporte marítimo y tiempos de importación prolongados.

OPORTUNIDADES (O)

1-Incremento sostenido de la inversión pública y privada en infraestructura y equipamiento médico. 2-Baja producción local de dispositivos traumatológicos. 3-Mayor conciencia social sobre seguridad y calidad médica. 4-Avances tecnológicos en materiales biomédicos y técnicas quirúrgicas. 5-Facilidades de comercio exterior gracias a tratados internacionales. 6-Apoyo financiero estatal y privado al sector salud. 7-Tendencia mundial hacia la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

ESTRATEGIAS – (FO)

F1,F2,O3. Impulsar la certificación internacional y el soporte técnico especializado. **F3,04.** Consolidar alianzas con fabricantes de alta tecnología. **F5,F6,O7.** Promover un posicionamiento de marca basado en la calidad y sostenibilidad ambiental. **F1,O5.** Aprovechar los tratados internacionales de libre comercio. **F4,O6.** Acceder a programas de financiamiento estatal y privado.

ESTRATEGIAS – (DO)

D2,O4. Implementar programas de capacitación técnica y comercial. **D5,O6.** Gestionar apoyo financiero del Estado o entidades privadas. **D2,O1.** Aprovechar el crecimiento del gasto en salud y la conciencia sobre calidad médica. **D1,O5.** Usar los tratados comerciales internacionales para diversificar proveedores y reducir la dependencia logística de un solo país de origen. **D6,O4.** Adoptar tecnologías digitales de gestión y seguimiento logístico.

121

AMENAZAS (A)

1-Inestabilidad política y cambios regulatorios imprevistos. 2-Procesos burocráticos extensos. 3-Rápido avance tecnológico. 5-Alta exigencia y poder de negociación de los compradores institucionales. 6-Aumento de exigencias regulatorias y ambientales. 7-Factores macroeconómicos internacionales adversos.

ESTRATEGIAS – (FA)

F3,A6. Diversificación de la cartera de proveedores internacionales. **F4,A5.** Mantener un cumplimiento normativo estricto y trazable. **F7,A3.** Implementar un programa de actualización tecnológica permanente. **F2.A4.** Reforzar el valor agregado del servicio técnico. **F5,A5.** Implementación de prácticas ambientales certificadas.

ESTRATEGIAS – (DA)

D1,D6,A1. Diseño de un plan de contingencia logística. **D3,A2,A5.** Crear una unidad interna de cumplimiento normativo y control sanitario, **D4,A6.** Gestión financiera preventiva frente a la volatilidad del mercado internacional. **D2,A4.** Implementación de estrategias de marketing diferenciadas. **D2,A3.** Establecer alianzas con instituciones médicas y universidades.

Conclusión del FODA cruzado

El cruce estratégico de factores internos y externos demuestra que el proyecto se encuentra en una posición competitiva sólida para ingresar al mercado peruano de materiales quirúrgicos traumatológicos. Las estrategias FO y FA consolidan las ventajas competitivas mediante la diferenciación en calidad, soporte técnico y sostenibilidad, mientras que las estrategias DO y DA garantizan la viabilidad operativa a largo plazo a través del fortalecimiento financiero, la diversificación de proveedores y el cumplimiento normativo.

En conjunto, el plan estratégico proyecta un modelo empresarial resiliente, innovador y alineado con las exigencias del sector salud contemporáneo.

Objetivos estratégicos generales

Son los fines o metas que se propone e impone cumplir una organización, esta se basa en la materialización de la misión que la empresa busca ejecutar en cierto lapso de tiempo, estos objetivos ayudan a tomar decisiones, saber que actividades o acciones se deben emprender para ir por el rumbo que se desea. (Instituto de Ciencias Hegel, 2021)

122

Organigrama

Un organigrama según Integratec (2025) es como el mapa que traza las carreteras de una empresa, en esta se muestra los roles de los colaboradores y también la relación que existe entre los departamentos, tiene como objetivo mostrar panorámicamente la organización.

Según lo expuesto, es importante contar con el organigrama que muestren los departamentos con los que contara la empresa, por ello se muestra el siguiente.

Figura 17 *Organigrama de la empresa*

- Gerencia general: Eje central de la empresa, encargado de la planificación estratégica, toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la organización, supervisa todas las áreas, gestiona las relaciones con entidades gubernamentales como SUNAT, DIGEMID y es el representante legal ante los clientes y proveedores internacionales. Es de importancia porque garantiza la dirección adecuada y la eficiencia operativa, alineando las decisiones con valores y metas de la corporación.

- Comercio Exterior: Gestiona los procesos de importación bajo el Incoterm FCA (Free Carrier), coordina la logística internacional, documentación aduanera, registros

123

sanitarios y certificaciones necesarias, mantiene contacto directo con proveedores extranjeros, se aseguran de que los productos a importar cumplan con los estándares

de calidad y plazos de entrega, es de importancia porque garantiza el abastecimiento eficiente y legal.

- Logística y almacén: Recepción, almacén, conservación y distribución de los elementos quirúrgicos de manera segura y bajo condiciones controladas, además, implementa el sistema de logística inversa para recuperar empaques ecológicos y residuos generados, permitiendo mantener la trazabilidad integridad y seguridad de los productos y asegurar que lleguen en óptimas condiciones a los clientes del sector salud.

- Calidad y Regulación sanitaria: Se encarga del control de calidad de los implementos médicos y del cumplimiento normativo exigido por DIGEMID, FDA Y CE, supervisa los procesos de registro sanitario, auditorías internas y trazabilidad de productos importados, garantiza que os productos sean seguros, certificados y confiables, protegiendo la salud del paciente final y fortalece la reputación de la empresa ante las instituciones de salud.

- Marketing y Ventas: Diseño e implementación estratégica de promoción, posicionamiento y fidelización, así como gestionar las relaciones comerciales de hospitales, clínicas y analizar el comportamiento del mercado y la participación en ferias médicas o eventos especializados, impulsa el crecimiento y visibilidad de la empresa en un mercado competitivo y la atracción de nuevos clientes.

- Administración y finanzas: Administra los recursos económicos, presupuestos, pagos a proveedores, controla los ingresos y egresos, así como la rentabilidad, garantiza el cumplimiento de las obligaciones tributarias ante la SUNAT y el orden contable

interno, mantiene la estabilidad económica y financiera de la empresa, permite una gestión responsable del capital y la inversión.

- Recursos Humanos: Se encarga de la selección, contratación, capacitación y evaluación del personal, fomentando un ambiente laboral adecuado y seguro, impulsa el desarrollo profesional mediante capacitaciones técnicas y de servicio al cliente, asegura que la empresa cuente con un equipo competente, motivado y alineado con o valores corporativos.

Objetivos por área

Gerencia general

- Consolidar el liderazgo nacional en la importación de implementos quirúrgicos logrando un crecimiento sostenido del 10 % anual en ventas durante los próximos 5 años.

- Posicionar a la empresa en el mercado latinoamericano, iniciando operaciones de exportación en al menos dos países vecinos en 2028.

- Alcanzar una rentabilidad del 40 % sobre el capital invertido en un periodo de 4 años, a través de la optimización de procesos y control financiero.

- Obtener la certificación internacional ISO 9001 e ISO 14001 antes de 2027, garantizando la calidad y sostenibilidad empresarial.

- Mantener una cultura organizacional basada en la innovación y sostenibilidad, evaluando cada año la mejora de procesos y satisfacción interna.

Comercio Exterior

- Establecer una red sólida de proveedores internacionales certificados en al menos cinco países para el año 2027, asegurando el abastecimiento continuo.

125

- Reducir los tiempos de importación en un 40 % a 2027, mediante la digitalización de procesos logísticos bajo el incoterm FCA.

- Incorporar tecnología blockchain para trazabilidad documental y transparencia en las importaciones antes de 2026.

- Disminuir los costos logísticos internacionales en un 25 % en 5 años, negociando contratos directos con fabricantes.

- Garantizar que el 100 % de las importaciones cuenten con trazabilidad digital y certificación sanitaria actualizada hacia 2027.

Logística y Almacén

- Implementar un sistema logístico integral con trazabilidad digital completa de cada lote antes de 2026, asegurando la eficiencia operativa.

- Reducir la huella de carbono logística en un 30 % para 2027, aplicando transporte verde y embalajes biodegradables.

- Alcanzar un índice de devoluciones inferior al 2 % anual en los próximos 4 años,

garantizando la integridad del producto.

- Instalar un centro logístico propio certificado por DIGEMID antes del 2028, que cumpla estándares BPA.

- Consolidar una red de logística inversa funcional en todo el país, recuperando el 50 % de materiales reciclables antes de 2027.

Calidad y Regulación Sanitaria

- Asegurar el cumplimiento permanente del 100 % de las normas DIGEMID, FDA y CE hasta 2027, garantizando la validez y seguridad de los productos.

- Certificar los procesos bajo la norma ISO 13485 (dispositivos médicos) antes de 2026, fortaleciendo la confianza del cliente institucional.

- Reducir a cero las observaciones en auditorías sanitarias para el 2027, a través del perfeccionamiento de controles internos.

- Implementar un laboratorio interno de control de calidad en 5 años, optimizando los tiempos de validación.

- Capacitar continuamente al personal técnico, logrando que el 100 % del equipo renueve su certificación anual en normas de calidad hasta 2027.

Marketing y Ventas

- Posicionar la marca como una de las tres más reconocidas en el mercado nacional de implementos quirúrgicos hacia 2028.

- Incrementar la cartera de clientes institucionales en un 50 % en 5 años, ampliando presencia en clínicas, hospitales y distribuidores privados.

- Expandir la participación en ferias internacionales médicas al menos dos veces por año hasta 2027, fortaleciendo el posicionamiento global.

- Aumentar el índice de satisfacción del cliente a un 95 % en 4 años, midiendo resultados mediante encuestas anuales.

- Implementar una plataforma digital de ventas B2B antes de 2026, que permita realizar pedidos y cotizaciones en línea.

Administración y Finanzas

- Mantener un crecimiento financiero sostenible del 12 % anual hasta el 2028, basado

en eficiencia de costos e inversiones estratégicas.

- Reducir el endeudamiento operativo a menos del 15 % en los próximos 4 años, asegurando estabilidad económica.

- Automatizar todos los procesos contables y financieros con software ERP antes de 2026, garantizando la trazabilidad de las operaciones.

127

- Establecer un fondo de inversión para expansión internacional en 2027, destinado al ingreso a nuevos mercados.

- Lograr un control financiero con un margen de error inferior al 2 % en auditorías anuales hasta 2028.

Recursos Humanos

- Capacitar al 100 % del personal cada año en temas técnicos, sostenibilidad y liderazgo, hasta el 2028.

- Incrementar la productividad laboral en un 25 % en 5 años, mediante incentivos y formación continua.

- Reducir la rotación de personal en un 20 % a 2027, fortaleciendo el sentido de pertenencia y bienestar laboral.

- Implementar programas de bienestar y salud ocupacional integrales en los próximos 3 años, con evaluación anual.

- Desarrollar líderes internos en cada área mediante programas de mentoría, formando al menos dos nuevos líderes por año hasta 2028.

4

Estrategia Genérica de Porter

Michael Porter (1980) propuso que las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible mediante la adopción de una de tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos se basa en lograr una estructura de costos más baja que la competencia, permitiendo ofrecer precios más competitivos sin sacrificar la rentabilidad.

La estrategia de diferenciación, en cambio, busca ofrecer productos o servicios percibidos como únicos por el cliente, a través de la calidad, la innovación, el diseño o el servicio posventa.

3,6

128

Finalmente, la estrategia de enfoque se centra en un segmento o nicho específico del mercado, aplicando dentro de él una estrategia de costos o de diferenciación, pero de manera más concentrada.

Estas estrategias permiten a las organizaciones definir su posición en el mercado y establecer mecanismos para sostener su ventaja frente a la competencia. Porter señala que intentar seguir más de una estrategia simultáneamente puede generar una posición intermedia poco competitiva, por lo que recomienda definir una orientación clara según los recursos y capacidades de la empresa.

En síntesis, las estrategias genéricas de Porter constituyen una herramienta fundamental para el análisis estratégico y la formulación de ventajas competitivas, ayudando a las organizaciones a fortalecer su posicionamiento y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Para el desarrollo del presente proyecto de importación de implementos quirúrgicos para traumatología, se aplicarán dos de las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter: diferenciación y enfoque.

En primer lugar, la estrategia de diferenciación se fundamenta en ofrecer productos de alta calidad con certificaciones internacionales que garanticen seguridad, durabilidad y cumplimiento de las normas sanitarias establecidas por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID). Además, se incorporará el uso de empaques y embalajes ecológicos, lo cual representa una innovación sostenible en el sector médico peruano. Esta diferenciación permitirá posicionar a la empresa como una organización responsable, moderna y comprometida con la sostenibilidad ambiental y la salud pública.

129

Por otro lado, se aplicará la estrategia de enfoque, centrada en un segmento específico del mercado médico, principalmente hospitales, clínicas privadas y centros de traumatología que demandan implementos quirúrgicos certificados. Este enfoque permitirá ofrecer soluciones personalizadas, con una atención técnica especializada y una cadena logística eficiente que asegure la entrega oportuna y el retorno responsable de materiales mediante la logística inversa.

La combinación de ambas estrategias busca consolidar una ventaja competitiva

sostenible, basada en la calidad, la confianza, la sostenibilidad y la especialización en el rubro médico. De esta forma, la empresa no solo logrará satisfacer las necesidades actuales del mercado, sino también anticiparse a las futuras demandas de un entorno cada vez más regulado y consciente del impacto ambiental.

Cronograma de Actividades

El diagrama de Gantt general muestra la planificación del proyecto de importación de implementos quirúrgicos para traumatología en un periodo de 12 meses, desde la concepción de la idea de negocio hasta la puesta en marcha y el inicio de operaciones.

En las primeras etapas se desarrollan actividades de planeamiento estratégico y formalización legal, seguidas del registro de marca, obtención de permisos sanitarios ante DIGEMID y evaluación de proveedores internacionales. Posteriormente, se implementan procesos de adecuación del almacén, capacitación del personal y definición del plan logístico bajo el Incoterm FCA.

Las últimas fases comprenden la primera importación de productos, el lanzamiento comercial y un proceso continuo de monitoreo y mejora, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, sostenibilidad y eficiencia operativa del proyecto.

130

Figura 18 *Diagrama de Gantt general*

En vista de que cada actividad requiere de subactividades para lograrse de forma óptima, se presenta los siguientes diagramas en las que se detalla las mencionadas.

1. Análisis y planeamiento estratégico. En esta etapa se realiza un estudio detallado del mercado, la competencia y las oportunidades de importación. Se define la propuesta de valor, la estrategia competitiva y los objetivos principales que guiarán el proyecto.

Figura 19 *Gantt 1*

2. Formalización legal de la empresa. Se lleva a cabo el proceso de constitución legal de la empresa, registrándola en las entidades correspondientes (SUNARP, SUNAT, municipalidad, entre otros) para operar formalmente en el mercado peruano.

131

Figura 20 *Gantt 2*

3. Registro de marca e identidad visual. Comprende la protección legal de la marca ante INDECOPI y el desarrollo de la identidad visual, incluyendo logotipo, colores institucionales y presencia digital, con el fin de generar una imagen sólida y profesional.

Figura 21 *Gantt 3*

4. Trámites ante DIGEMID (BPA y registro sanitario) En esta fase se gestionan los permisos sanitarios exigidos por DIGEMID, garantizando el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y la autorización para importar implementos quirúrgicos.

132

Figura 22 *Gantt 4*

5. Búsqueda y evaluación de proveedores internacionales. Se identifican y evalúan fabricantes internacionales certificados, verificando la calidad,

precios y condiciones de entrega para seleccionar a los proveedores más confiables y estratégicos.

Figura 23 *Gantt 5*

6. Apertura y adecuación del almacén autorizado. Una vez obtenido el permiso de DIGEMID, se implementa el almacén conforme a las normativas sanitarias. Se acondiciona el espacio físico con controles de temperatura, trazabilidad y seguridad.

Figura 24 *Gantt 6*

7. Diseño del plan logístico y acuerdos con proveedores (Incoterm FCA). Se estructura la cadena logística de importación, definiendo los términos comerciales y las responsabilidades de cada parte. Además, se establecen mecanismos de logística inversa para el manejo responsable de residuos.

Figura 25 *Gantt 7*

8. Capacitación del personal (BPA, gestión logística y atención). El equipo recibe formación en Buenas Prácticas de Almacenamiento, gestión de inventarios y atención institucional, asegurando un desempeño eficiente y alineado a los estándares sanitarios.

134

Figura 26 *Gantt 8*

9. Primera importación de implementos quirúrgicos. Se realiza la primera operación de importación, coordinando con proveedores y agentes de aduanas para garantizar que los productos cumplan con las normas técnicas y lleguen en óptimas condiciones.

Figura 27 *Gantt 9*

10. Lanzamiento comercial y captación de clientes. Se ejecutan estrategias de marketing y promoción dirigidas a hospitales, clínicas y distribuidores, consolidando la presencia de la marca en el mercado y generando las primeras ventas.

135

Figura 28 *Gantt 10*

11. Monitoreo y mejora continua. Finalmente, se establecen mecanismos de seguimiento y evaluación para medir resultados, detectar oportunidades de mejora y asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio a largo plazo.

Conclusión

El planeamiento estratégico desarrollado define una hoja de ruta sólida para la inserción de la empresa en el mercado, sustentada en una Estrategia Genérica de Diferenciación y Enfoque. Se concluye que la ventaja competitiva del negocio no residirá en una competencia por precios, sino en la integración de tres pilares: calidad certificada

(cumplimiento DIGEMID/ISO), servicio técnico especializado (acompañamiento en el quirófano) y sostenibilidad (logística inversa y empaques ecológicos). El análisis FODA Cruzado y la estructura organizacional propuesta validan que la empresa posee la capacidad interna para mitigar las amenazas del entorno (burocracia e inestabilidad), siempre que mantenga una estructura flexible y un control riguroso de sus procesos regulatorios.

Recomendación

Considerando que el Cronograma de Actividades establece un horizonte de 12 meses para el inicio de operaciones y que el análisis FODA identificó los "tiempos burocráticos" como una amenaza crítica, se recomienda ejecutar las actividades de formalización sanitaria (Obtención de BPA y Registro de Droguería) en paralelo a la negociación con proveedores, y no de forma secuencial. Esto implica que el área de "Calidad y Regulación Sanitaria" debe

activarse desde el mes 1 del proyecto, gestionando preventivamente las traducciones técnicas y dosieres de los fabricantes extranjeros para evitar tiempos muertos que impacten en el flujo de caja inicial.

CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE MERCADO

En esta sección de llevará a cabo el estudio de mercado que es necesario para validar la viabilidad comercial del proyecto, su propósito es analizar de manera rigurosa el comportamiento de la oferta y la demanda en el sector salud, identificando características, necesidades y expectativas de los establecimientos que adquieren este tipo de implantes médicos, así como las condiciones competitivas que influyen en el entorno comercial.

Para ello, se realiza el análisis de la demanda mediante la identificación del mercado objetivo que está conformado por hospitales y clínicas de Lima Metropolitana, mediante el desarrollo de una encuesta, de igual forma, se realiza el análisis de la oferta actual, considerando la presencia de importadores, distribuidores y marcas posicionadas en el mercado.

Oferta (Competidores directos y potenciales).

En el análisis del entorno competitivo resulta esencial distinguir entre los

competidores directos y los potenciales, ya que ambos influyen significativamente en la configuración de estrategias comerciales y en la dinámica general del mercado. Comprender esta distinción permite delimitar con precisión el escenario competitivo actual y futuro, lo cual facilita el diseño de estrategias de entrada, posicionamiento y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

137

Competencia directa

Los competidores directos son aquellas empresas que comercializan productos o servicios equivalentes o muy similares a los ofrecidos por la organización analizada, dirigidos al mismo segmento de consumidores dentro de un mercado específico. Este tipo de competidor ejerce una presión inmediata sobre las decisiones estratégicas de precio, promoción y posicionamiento, al atender las mismas necesidades del público objetivo (Lenis, 2023; Asana, 2025).

a) Trauma Solutions S.A.C. — (Competidor directo)

Figura 29 *Logo Trauma Solutions*

- Historia: Trauma Solutions S.A.C. es una empresa peruana dedicada a la comercialización y distribución de dispositivos médicos especializados en traumatología y ortopedia. Desde su fundación en 2014, la organización ha orientado sus operaciones hacia la satisfacción de la comunidad médica y el bienestar de los pacientes, ofreciendo soluciones quirúrgicas integrales adaptadas a las necesidades del mercado nacional.

Sus productos cuentan con certificaciones internacionales y son respaldados por empresas líderes en investigación e innovación médica, lo que garantiza altos estándares de calidad y seguridad. A lo largo de su trayectoria, la compañía ha consolidado una propuesta de valor basada en la eficiencia operativa, destacando por su capacidad de respuesta inmediata ante

138

requerimientos médicos urgentes, sin comprometer la calidad de sus productos

ni servicios.

- Fortalezas

Experiencia consolidada desde 2014 en el suministro de dispositivos de traumatología con respaldo de certificaciones internacionales.

Amplia disponibilidad de productos y atención inmediata para procedimientos quirúrgicos urgentes.

Reputación sólida dentro del sector médico peruano gracias a su orientación al servicio y soporte especializado.

- Oportunidades

Crecimiento del sector salud privado en el Perú y aumento de cirugías traumatológicas.

Posibilidad de establecer convenios con hospitales regionales para ampliar cobertura nacional.

Potencial para introducir líneas de productos innovadores con tecnología 3D o biocompatible.

- Debilidades

Dependencia significativa de proveedores internacionales, lo que incrementa los costos logísticos.

Portafolio centrado principalmente en traumatología, con escasa diversificación en otras especialidades médicas.

Limitado alcance en provincias fuera de Lima Metropolitana.

- Amenazas

Competencia de empresas multinacionales con mayor capacidad financiera.

Fluctuaciones cambiarias que afectan los precios de importación.

Regulaciones sanitarias cada vez más exigentes por parte de DIGEMID.

- Estrategias

Posicionamiento técnico (soporte y capacitación a cirujanos), comercialización B2B (hospitales y clínicas) y promoción mediante sitio web

y redes sociales.

- Productos: En su catálogo virtual publicado en su página web, muestra sus productos, tales como, implantes y sistemas de placas (p. ej. placas para mano, pelvis, húmero).

- Precios: No visibles públicamente. Cotización directa vía web, WhatsApp o telefónicamente.

- Servicio: Soporte técnico 24/7, atención inmediata de emergencias quirúrgicas, delivery nacional, productos certificados ISO/FDA/CE.

- Horarios: Atención 24 h (según sitio web).

b) Sebaot S.A.C. — (Competidor directo)

Figura 30 *Productos - Trauma Solutions*

- Historia: Sebaot S.A.C. es una empresa peruana especializada en la distribución de implantes y dispositivos quirúrgicos para traumatología. Su misión se orienta a ofrecer un servicio diferenciado con un catálogo completo de productos, con el fin de facilitar a los pacientes una atención de calidad y una pronta recuperación. La visión de la organización apunta a posicionarse como uno de los principales distribuidores del país en su especialidad, mediante la mejora continua del servicio y la atención al especialista. Bajo esta estructura, Sebaot S.A.C. se esfuerza por ser reconocida como la mejor alternativa para la comunidad médica en términos de soluciones quirúrgicas y atención postventa.

- Fortalezas

Representación exclusiva de marcas internacionales reconocidas en dispositivos quirúrgicos y ortopédicos.

Equipo técnico especializado que brinda asesoría a cirujanos y clínicas.

Cumplimiento riguroso de normas de calidad y trazabilidad de

productos.

- Oportunidades

Expansión del mercado nacional mediante participación en licitaciones públicas.

Figura 31 *Logo SEBAOT*

141

Creciente demanda de materiales de alta precisión para cirugías mínimamente invasivas.

Desarrollo de servicios complementarios de mantenimiento y calibración de equipos médicos.

- Debilidades

Enfoque limitado a determinados segmentos del mercado hospitalario de Lima.

Estructura organizativa poco flexible frente a variaciones en la demanda.

Alta dependencia de la importación para sostener el inventario.

- Amenazas

Competidores emergentes con estrategias de precios agresivas.

Riesgo de retrasos logísticos internacionales por factores geopolíticos.

Posible ingreso de fabricantes que comercialicen directamente sin intermediarios.

- Estrategias

Énfasis en calidad y servicio (garantía y atención 24/7), distribución nacional y comunicación mediante catálogo web.

- Productos: Sistemas y placas para hombro, húmero, radio-cúbito, pelvis, fémur, tibia, etc.

142

- Precios: No disponibles en línea. Solicitud de cotización directa.

- Servicio: Envíos a Lima y provincias, soporte técnico y servicio al cliente 24/7.

- Horarios: Atención 24 h (según sitio web).

c) FIXMED E.I.R.L. — (Competidor directo)

- Historia: FIXMED E.I.R.L. es una empresa peruana dedicada a la importación y comercialización de dispositivos médicos de alta precisión, con un enfoque en especialidades como traumatología, neurocirugía, cirugía maxilofacial, torácica y mano/pie. Su propuesta de valor se basa en ofrecer tecnología médica de última generación, acompañada de soporte técnico especializado,

Figura 32 *Productos - SEBAOT*

Figura 33 *Logo - FIXMED*

precios competitivos y una cobertura a nivel nacional. La empresa opera desde Lima, brindando atención personalizada y servicios de asesoría para el sector médico.

- Fortalezas

Especialización en soluciones ortopédicas con soporte técnico personalizado.

Personal con amplia experiencia en el sector médico y quirúrgico.

Posicionamiento creciente en clínicas privadas de Lima.

- Oportunidades

Amplia presencia en regiones mediante alianzas con distribuidores

locales.

Incorporar productos de última generación, como implantes biocompatibles.

Aumentar su participación en el segmento público mediante certificaciones y registros DIGEMID.

- Debilidades

Portafolio reducido frente a competidores con líneas diversificadas.

Escasa visibilidad digital y presencia limitada en plataformas de comercio institucional.

Capacidad logística restringida para atender grandes volúmenes de pedidos.

- Amenazas

Incremento de la competencia de importadores que ofrecen precios más bajos.

Variaciones cambiarias que afectan la rentabilidad.

144

Regulaciones más estrictas sobre registro y control de dispositivos médicos.

- Estrategias

Oferta de valor centrada en tecnología “de alta precisión”, soporte especializado y competitividad de precios; comunicación por web y LinkedIn.

- Productos: Dispositivos para traumatología, neurocirugía y maxilofacial.

- Precios: No disponibles en línea. Solicitud de cotización directa.

- Servicio: Envíos a Lima y provincias, soporte técnico y servicio al cliente 24/7.

- Horarios: lunes - viernes: 8:30am - 6.00pm y sábados: 09.00am - 2:00pm

Matriz resumen de empresas competidoras directas

Figura 34 *Productos - FIXMED*

Tabla 18 *Matriz resumen de competencia directa*

Variables Trauma	**Solutions S.A.C.**	**Sebaot S.A.C. Fixmed E.I.R.L.**
Productos	Catálogo especializado en traumatología, con implantes, sistemas de placas y tornillos óseos para diversas partes del cuerpo (mano, pelvis, húmero, entre otros).	Amplia gama de implantes y sistemas quirúrgicos para hombro, fémur, tibia, pelvis y extremidades.
Precios	No publica precios; las cotizaciones se realizan directamente	Dispositivos médicos de precisión en traumatología, neurocirugía y cirugía maxilofacial.

vía web o WhatsApp.

Cotizaciones personalizadas bajo solicitud directa; no se exhiben precios en línea.

Precios disponibles solo mediante solicitud directa; ajustados según volumen y tipo de producto.

Estrategias

- Promociones

Promoción centrada en reputación técnica y certificaciones internacionales (ISO, FDA, CE). Uso de redes sociales y página web institucional.

Enfoque promocional basado en servicio técnico especializado y disponibilidad continua; difusión a través de catálogo digital.

Comunicación en línea mediante sitio

web y LinkedIn,

destacando innovación

tecnológica.

Servicio Atención 24/7,

soporte técnico

continuo, entrega

nacional inmediata y

capacitación a

cirujanos.

Servicio

integral con asesoría

técnica, garantía

extendida y atención

permanente.

Envíos a todo

el país, soporte técnico

especializado y

atención personalizada

en horarios de oficina.

146

Horarios Atención

permanente (24 h).

Atención

continua (24 h).

Lunes a

viernes de 8:30 a

18:00; sábados de 9:00

a 14:00.

El análisis comparativo evidencia que los competidores directos —Trauma Solutions,

Sebaot y Fixmed— presentan una oferta concentrada en dispositivos de traumatología, con

un fuerte enfoque en la calidad técnica, la certificación internacional y la atención inmediata. Estas empresas destacan por su orientación al servicio y soporte quirúrgico especializado, aunque mantienen precios no transparentes, lo que limita la comparación directa entre proveedores.

Competencia potencial

Por otro lado, los competidores potenciales son organizaciones que, si bien no participan activamente en el mercado actual, poseen la capacidad, recursos o ventajas tecnológicas que les permitirían ingresar en el corto o mediano plazo. Su posible incorporación puede deberse a innovaciones, ajustes estratégicos o disminución de barreras de entrada, generando una competencia latente que impulsa a las empresas establecidas a fortalecer sus ventajas diferenciales y a anticiparse a los cambios del entorno (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021; Lenis, 2023).

a) Newson S.A. — (Competidor potencial)

Figura 35 *Logo Newson*

- Historia: NEWSON S.A. es una empresa peruana cuya constitución se remonta a inicios de los años noventa, habiendo iniciado operaciones el 24 de enero de 1991 y formalizado su inscripción societaria el 27 de enero de 1993. La compañía tiene su sede en Miraflores, Lima, y se dedica principalmente a la distribución al por mayor de equipos biomédicos y dispositivos médicos importados. En su trayectoria, NEWSON S.A. se ha destacado como importadora de dispositivos ortopédicos y de traumatología, participando activamente en licitaciones estatales para el suministro de materiales quirúrgicos, lo que evidencia su presencia consolidada en el mercado nacional. Su estrategia comercial se apoya en la representación de marcas internacionales, gestión de compras en volumen y cumplimiento regulatorio, lo que les otorga ventaja frente a nuevos participantes en el sector.

- Fortalezas

Trayectoria consolidada en la importación y comercialización de material médico quirúrgico.

Representación de marcas internacionales reconocidas y certificadas.

Infraestructura logística que garantiza rapidez y eficiencia en la distribución nacional.

- Oportunidades

Expansión hacia el sector público mediante participación en licitaciones hospitalarias.

Diversificación del catálogo hacia líneas de traumatología avanzada.

Fortalecimiento de relaciones con instituciones educativas médicas para capacitación técnica.

- Debilidades

148

Enfoque comercial principalmente en grandes instituciones, con poca atención a clientes medianos.

Poca diferenciación en el servicio postventa frente a competidores más especializados.

Dependencia de importaciones europeas y asiáticas.

- Amenazas

Entrada de nuevos distribuidores con ofertas más flexibles.

Cambios en la normativa aduanera que afecten los tiempos de entrega.

Reducción de la inversión hospitalaria en contextos económicos adversos.

- Estrategia

Distribución mayorista con cartera de representaciones; enfoque B2B amplio en hospitales y clínicas.

- Productos: Equipos biomédicos, dispositivos ortopédicos, implantes y material quirúrgico.

Figura 36 *Productos NEWSON*

149

- Precio: No públicos; cotización personalizada.

- Servicio: Amplia experiencia en licitaciones públicas y privadas; soporte técnico integral.

- Horarios: Atención 24 h (según sitio web).

b) Josson Medical — (Competidor potencial)

- Historia: Josson Medical E.I.R.L., con sede en Lima, opera en el mercado peruano desde hace más de diez años, dedicándose al suministro y distribución al por mayor de dispositivos médicos, insumos hospitalarios y material biomédico para clínicas, hospitales e instituciones públicas y privadas. Su propuesta de valor se basa en el cumplimiento de estándares regulatorios exigentes por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) y en una logística operativa eficiente que le permite entregar productos con rapidez en todo el país.

- Fortalezas

Amplia experiencia en distribución de dispositivos médicos y materiales hospitalarios.

Cumplimiento con estándares de la DIGEMID y buena reputación por su fiabilidad operativa.

Cobertura nacional con tiempos de entrega competitivos.

- Oportunidades

Figura 37 *Logo Josson Medical*

150

Posibilidad de alianzas estratégicas con clínicas privadas de provincias.

Incremento de la demanda de insumos médicos certificados

postpandemia.

Incorporación de soluciones digitales en la gestión de pedidos y

trazabilidad.

- Debilidades

Limitada presencia en segmentos de alta especialización, como

traumatología avanzada.

Imagen de marca menos posicionada frente a grandes distribuidores del

sector.

Escaso nivel de diferenciación tecnológica en su oferta.

- Amenazas

Competencia con empresas con respaldo internacional y precios más

competitivos.

Riesgo de cambios regulatorios en la importación y comercialización

de dispositivos médicos.

Aumento de los costos logísticos internacionales.

- Estrategia

Comercialización B2B y enfoque en cumplimiento DIGEMID.

- Productos: Implantes y dispositivos médicos; catálogo por categoría.

151

- Precio: No públicos; cotización personalizada.

- Servicio: Atención personalizada, catálogo descargable, cobertura nacional.

- Horarios: Atención 24 h (según sitio web).

Matriz resumen de empresas competidoras potenciales

Tabla 19 *Matriz resumen de competencia potencial*

Variables Newson S.A. Josson Medical

E.I.R.L.

Productos Equipos biomédicos,

implantes ortopédicos y

material quirúrgico para

hospitales y clínicas.

Implantes y dispositivos

médicos generales, con enfoque

en insumos hospitalarios y

material biomédico.

Figura 38 *Productos – JOSSON MEDICAL*

152

Precios No publica precios;

ofrece presupuestos

personalizados según

requerimientos institucionales.

Tarifas bajo cotización

directa; precios variables según

cantidad y destino.

Estrategias –

Promociones

Promociones

institucionales a través de

participación en licitaciones

públicas y convenios con

hospitales.

Promociones centradas

en cumplimiento normativo

DIGEMID y confianza

operativa; catálogo descargable.

Servicio Soporte técnico integral, experiencia en licitaciones y distribución eficiente.

Cobertura nacional, atención personalizada y asesoría en gestión de pedidos institucionales.

Horarios Atención las 24 horas según requerimiento del cliente.

Atención 24 h (según portal web).

Por otro lado, los competidores potenciales —Newson y Josson Medical— operan con estructuras más amplias de distribución de dispositivos médicos generales, mostrando una orientación mayorista hacia instituciones públicas y privadas. Si bien su especialización en traumatología es menor, su capacidad logística y experiencia en licitaciones públicas les otorgan una posición favorable para ingresar o ampliar su participación en este segmento de mercado.

Demanda (investigación: objetivo, metodología, resultados, interpretación y proyección)

La demanda es la cuantía de un bien o un servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir por una variedad de precios, las cantidades que se demandan dependen del precio, su relación es inversa, en el mercado, la demanda es la suma de las individuales, económicamente es necesario el estudio del comportamiento del mercado y no el de cada persona. (Ramírez Osorio, Tarapuez Chamorro, & Redondo Ramírez, 2018)

153

Para poder analizar la demanda de implementos quirúrgicos de traumatología en Lima, Perú se realizará un cuestionario para lo que es importante tener definido el objetivo general, específicos y la metodología a emplear.

Objetivo general

Según Hurtado de Barrera (2005) un objetivo es la manifestación de un propósito que

está dirigido a que se logre alcanzar una meta, siendo la representación del paraque de una acción; en una investigación, constan de ciertas características principalmente a que están orientados al logro de conocimiento, en un objetivo general es que están muy bien especificados los eventos de estudio.

Dado lo anterior, se conoce la importancia de marcar bien nuestro objetivo, buscando conocer la viabilidad de nuestro proyecto y las diferentes especificaciones de nuestros potenciales clientes.

- Analizar la viabilidad comercial del proyecto de importación de materiales quirúrgicos de traumatología, mediante la identificación del nivel de demanda, las expectativas y los requerimientos de los establecimientos de salud públicos y privados de Lima.

Objetivos específicos

Alcanzar el objetivo general está implicado por el logro de objetivos previos a este, estos son los objetivos específicos, estos deben ser de menor complejidad y deben contener los mismos eventos de estudio que se expresan en el objetivo general. (Hurtado de Barrera, 2005)

Se expone los siguientes objetivos específicos para el proyecto:

154

1. Identificar el comportamiento de compra de los establecimientos de salud respecto a los materiales quirúrgicos de traumatología, considerando la frecuencia de adquisición, los tipos más demandados y el volumen aproximado de consumo.

2. Evaluar los principales criterios utilizados por los establecimientos de salud en la selección de proveedores, incluyendo certificaciones internacionales, cumplimiento de tiempos de entrega, disponibilidad de stock y nivel de satisfacción con sus actuales proveedores.

3. Analizar las limitaciones del proceso de abastecimiento y el grado de apertura de los establecimientos de salud hacia nuevos proveedores, considerando factores de desconfianza, barreras percibidas y disposición a adoptar mejoras o participar en prácticas de logística responsable.

Metodología

Sabino (1992/2002, citado en Gallardo Echenique, 2017) afirma que la metodología implica el estudio del método o métodos, abarca la justificación además de analizar los diferentes procesos que se emplean en la investigación, así como la definición de sus características y cualidades.

Enfoque y Diseño de la Investigación. La ruta metodológica adoptada para la presente investigación es de enfoque cuantitativo. Su propósito fundamental reside en la recolección de datos numéricos y el tratamiento estadístico para identificar patrones de comportamiento en el mercado objetivo. Según Creswell y Creswell (2021), esta perspectiva se distingue por el uso de instrumentos estructurados que aseguran la estandarización de los datos, garantizando así la objetividad, la comparabilidad y la fiabilidad de los hallazgos empíricos.

155

En línea con lo anterior, se estableció un diseño no experimental de corte transversal. Esta clasificación responde a que no existió manipulación deliberada de las variables, limitándose el estudio a observar y registrar los fenómenos en su contexto natural y en un momento único del tiempo. Al respecto, Hernández-Sampieri et al. (2018) sostienen que este diseño es el idóneo para describir situaciones de mercado preexistentes sin intervención directa del investigador, siendo una práctica estándar en la gestión organizacional.

Por consiguiente, el alcance del estudio es descriptivo. Dado que la investigación abarca la totalidad de la población objetivo bajo una estrategia de muestreo censal, el objetivo es detallar con precisión las particularidades, percepciones y conductas de los establecimientos de salud frente al abastecimiento de insumos quirúrgicos. De acuerdo con Saunders et al. (2023), los estudios descriptivos son esenciales para esclarecer la dinámica exacta de un escenario específico ("qué ocurre"), proporcionando la base fáctica necesaria para el diseño de estrategias comerciales efectivas.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos. Para el levantamiento de información, se implementó una investigación de mercado directa. A diferencia de un sondeo preliminar, este procedimiento se diseñó para obtener una caracterización exhaustiva del comportamiento del sector en los distritos seleccionados, con el fin de fundamentar la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto.

La técnica seleccionada fue la encuesta, valorada por su eficiencia para recopilar datos cuantificables sobre criterios de decisión y satisfacción de manera sistemática. El

instrumento utilizado fue un cuestionario digital estructurado (administrado mediante la plataforma Google Forms), conformado por ítems cerrados de opción múltiple y escalas de valoración tipo Likert.

156

La elección de este formato digital obedece a criterios de eficiencia: optimización del tiempo de respuesta de los gestores hospitalarios, agilidad en la recolección y reducción del error humano en el procesamiento de datos. Tal como indican Nunan et al. (2020), el uso de cuestionarios estructurados predomina en la investigación de mercados moderna porque sistematiza el análisis y permite comparar los resultados de forma objetiva entre los diversos actores del mercado.

Estructuralmente, el cuestionario evaluó dimensiones clave: frecuencia de adquisición, satisfacción con proveedores actuales, factores determinantes de compra, percepción de certificaciones internacionales y disposición al cambio de proveedor. Todas las dimensiones fueron alineadas estrictamente con los objetivos del estudio para validar la propuesta de valor.

Tamaño muestral

La definición de la población de estudio trascendió los límites meramente geográficos para enfocarse en la relevancia comercial y la densidad de la oferta sanitaria. En consecuencia, se delimitó el campo de acción a los distritos de Lima, San Borja, San Isidro y Miraflores. Esta decisión responde a un muestreo intencional (o por conveniencia lógica), dado que estas jurisdicciones consolidan el clúster más representativo de instituciones con alta capacidad adquisitiva y demanda sostenida de insumos médicos especializados.

Tal como sustentan Otzen y Manterola (2017), y coincidiendo con la perspectiva de negocios de Saunders et al. (2023), la selección intencional es metodológicamente válida cuando el objetivo no es la representatividad demográfica masiva, sino la identificación de un segmento estratégico ("Rich Information Cases") que determine la viabilidad de un proyecto empresarial.

157

Tras depurar el directorio nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) y aplicar los filtros de especialidad, se obtuvo el siguiente universo finito:

Tabla 20 *Distribución de la población muestra*

Distrito	**Cantidad de Establecimientos (N)**
Lima	8
Miraflores	8
San Borja	7
San Isidro	6
Total (N)	**29**

Dada la naturaleza finita y accesible del tamaño poblacional (N=29), se determinó que el uso de técnicas de muestreo probabilístico resultaría ineficiente. En su lugar, se optó por un muestreo censal.

Esta estrategia implica el levantamiento de información de la totalidad de las unidades de análisis, eliminando la necesidad de estimaciones o inferencias estadísticas, puesto que la muestra coincide con el universo (n = N). Según Creswell y Creswell (2021), en poblaciones finitas y pequeñas (usualmente por debajo de 100 casos), calcular un tamaño de muestra es innecesario y puede inducir a error; lo más riguroso es abarcar a todos los sujetos para garantizar la máxima fiabilidad y anular el margen de error muestral.

En conclusión, la unidad de análisis final abarca a los 29 hospitales y clínicas de los distritos seleccionados, asegurando una visión completa del mercado objetivo sin sesgos de exclusión, detallados en el anexo 1.

Criterios de Selección de la Muestra. Para asegurar la homogeneidad de los datos y la pertinencia de los resultados, se aplicaron filtros estrictos de selección. Saunders et al. (2023) enfatizan que, en la investigación comercial, definir quién participa es crucial para que la información obtenida responda realmente a los objetivos estratégicos.

Criterios de Inclusión. Se admitieron en el estudio únicamente aquellas instituciones que cumplieron simultáneamente con las siguientes condiciones:

- Ubicación Geográfica Estratégica: Instituciones prestadoras de servicios de salud (IPRESS) situadas físicamente dentro de las jurisdicciones de Lima, San Borja, San Isidro o Miraflores, zonas seleccionadas por su densidad comercial y perfil socioeconómico.

- Capacidad Resolutiva Específica: Establecimientos categorizados como Clínicas u Hospitales que posean un Departamento de Traumatología y Ortopedia activo.

- Gestión Logística Autónoma: Instituciones que dispongan de un área o responsable directo con capacidad de decisión sobre la adquisición de materiales quirúrgicos de traumatología.

Criterios de Exclusión. Se desestimaron aquellas unidades que, pese a cumplir con la ubicación, presentaban factores distorsionantes:

- Naturaleza del Establecimiento: Se excluyeron consultorios médicos particulares o centros de salud de primer nivel que, no atienden consultas traumatológicas.

- Inactividad Operativa: Instituciones que se encontraban en proceso de baja, cierre temporal o reestructuración administrativa durante el periodo de levantamiento de información.

159

Encuesta

Como técnica principal de recolección de datos se empleó la encuesta, entendida como un procedimiento estandarizado para obtener información de un grupo específico mediante interrogantes predefinidas.

Siguiendo a Creswell y Creswell (2021), esta técnica es idónea para investigaciones cuantitativas pues permite transformar opiniones y características en datos numéricos analizable. Asimismo, Hernández-Sampieri et al. (2018) destacan que la encuesta, al ser sistemática, facilita la comparabilidad de las respuestas entre diferentes actores del mercado, permitiendo medir variables organizacionales con precisión y proyectar tendencias a partir de la realidad observada.

Matriz de Correspondencia: Objetivos vs. Preguntas de la Encuesta

Caracterización y Filtro

Tabla 21 *Caracterización y filtro*

Pregunta / Ítem	**Objetivo Técnico de la Pregunta**
P1, P2, P3, P4, P5.	

Datos Generales (Edad, Sexo,

Cargo, Tipo de

establecimiento, Distrito)

Perfilamiento de la Muestra: Caracterizar el perfil

demográfico y profesional del encuestado para asegurar que

cumple con los criterios de inclusión.

P6. ¿Su

establecimiento de salud

adquiere actualmente

materiales quirúrgicos de

traumatología?

Filtro de Elegibilidad: Validar la unidad de análisis

para descartar establecimientos que no son potenciales

clientes, asegurando la pureza de la muestra.

160

- **Alineación con el objetivo específico 1**

OE1: Identificar el comportamiento de compra de los establecimientos de salud respecto a los materiales quirúrgicos de traumatología, considerando la frecuencia de adquisición, los tipos más demandados y el volumen aproximado de consumo.

Tabla 22 *Alineación de pregunta y objetivo*

Pregunta / Ítem Objetivo Técnico de la Pregunta

P7. ¿Con qué

frecuencia adquiere materiales

quirúrgicos de traumatología?

Determinar la periodicidad de abastecimiento para

calcular los ciclos de reposición de inventario necesarios en

el modelo de negocio.

P8. ¿Cuáles son los

materiales de traumatología

que más adquiere?

Identificar el "Mix de Productos": Determinar

cuáles son las familias de productos con mayor rotación para priorizarlos en la estrategia de importación.

P9. ¿Cuál es el volumen aproximado de compra mensual?

Cuantificar la demanda potencial: Estimar el tamaño del mercado en unidades físicas para proyectar los ingresos y la capacidad logística requerida.

Alineación con el objetivo específico 2

OE2: Evaluar los principales criterios utilizados por los establecimientos de salud en la selección de proveedores, incluyendo certificaciones internacionales, cumplimiento de tiempos de entrega, disponibilidad de stock y nivel de satisfacción con sus actuales proveedores.

161

Tabla 23 *Alineación de pregunta y objetivo*

Pregunta / Ítem Objetivo Técnico de la Pregunta

P10. Indique el nivel de importancia de los siguientes criterios al seleccionar un proveedor

Jerarquizar los factores de decisión: Identificar qué atributos valora más el cliente (drivers de compra) para diseñar la propuesta de valor competitiva.

P11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los proveedores actuales?

Evaluar la brecha de satisfacción: Medir el desempeño de la competencia actual para identificar oportunidades de mejora.

P12. ¿Qué tan

relevante considera que los

materiales cuenten con

certificaciones internacionales

(FDA, CE, ISO)?

Validar requisitos de calidad: Confirmar si las

certificaciones (FDA/ISO) son un factor excluyente o

preferente para la entrada al mercado.

Alineación con el objetivo específico 3

OE3: Analizar las limitaciones del proceso de abastecimiento y el grado de

apertura de los establecimientos de salud hacia nuevos proveedores, considerando

factores de desconfianza, barreras percibidas y disposición a adoptar mejoras o

participar en prácticas de logística responsable.

162

Tabla 24 *Alineación de pregunta y objetivo*

Pregunta / Ítem Objetivo Técnico de la Pregunta

P13. ¿Qué problemas

o limitaciones experimenta

actualmente en el

abastecimiento de materiales

de traumatología?

Diagnosticar los "dolores" del cliente (Pain Points):

Detectar las fallas recurrentes en la oferta actual que el

nuevo proyecto debe solucionar.

P14. ¿Cuál es su nivel

de disposición para evaluar un

nuevo proveedor si ofreciera

mejores condiciones?

Medir la intención de cambio (Switching): Evaluar

la permeabilidad del mercado ante una nueva oferta

comercial.

P15. ¿Qué factores

generan mayor desconfianza al

trabajar con proveedores

importadores?

Identificar barreras de entrada: Detectar los temores

principales del cliente para diseñar estrategias de mitigación

de riesgo y confianza.

P16. ¿Qué tan

importante es para su

establecimiento el tiempo de

entrega y disponibilidad de

stock?

Validar la sensibilidad logística: Confirmar si la

rapidez y disponibilidad son factores críticos (Deal-

Breakers) para el cliente.

P17. ¿Participaría en

programas de logística inversa

o manejo responsable de

residuos quirúrgicos?

Evaluar interés en valor agregado: Medir la

receptividad hacia prácticas de sostenibilidad como

diferenciador competitivo.

163

Resultados e Interpretación

Datos del encuestado

Edad

Tabla 25 *Tabla de frecuencia, Distribución de los encuestados según rango etario*

Rang

o de Edad

(Años)

Frecuenci

a Absoluta (fi)

Frecuenci

a Relativa (hi)

Frecuenci

a Absoluta

Acumulada (Fi)

Frecuenci

a Relativa

Acumulada (Hi)

20 –

29 años

2 6.70% 2 6.70%

30 –

39 años

18 60.00% 20 66.70%

40 –

49 años

10 33.30% 30 100.00%

Total 30 100.00%

Figura 39 *Gráfico de edad*

Interpretación. El análisis descriptivo de la edad de los participantes revela una concentración significativa en la adultez intermedia. El grupo predominante, que representa el 60.0% de la muestra, se sitúa en el rango de 30 a 39 años, destacando específicamente un pico de 5 encuestados con 37 años (16.7%). En segundo lugar, el 33.3% se encuentra en el rango de 40 a 49 años. Solo una minoría (6.7%)

corresponde a profesionales jóvenes menores de 30 años. En términos acumulados, el 93.3% de los encuestados tiene 30 años o más, lo cual evidencia que los cargos de toma de decisiones en las áreas de logística y abastecimiento de estos distritos están ocupados por personal con un nivel de madurez profesional consolidado.

Análisis. Este perfil etario representa una fortaleza significativa para la viabilidad del proyecto por dos razones clave:

Madurez y Decisión: Al tratar con un público mayoritariamente entre los 30 y 45 años, nos enfrentamos a gestores que ya poseen experiencia en el mercado (conocen las fallas de los proveedores actuales) y tienen la autonomía necesaria para decidir cambios de proveedor.

Apertura a la Innovación (Millennials experimentados): La concentración en el segmento de 30-39 años sugiere que estos decisores son "nativos digitales" o están muy familiarizados con la tecnología. Esto es una ventaja competitiva para el proyecto bajo la propuesta de canales digitales de atención, trazabilidad web de pedidos o comunicación vía WhatsApp Business, ya que este grupo etario valora la agilidad tecnológica y es menos resistente al cambio que generaciones anteriores.

165

Sexo

Tabla 26 *Distribución de los encuestados por sexo*

Sexo	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**	**Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)**
Femenino				

18 60.0% 18 60.0%

Masculi

no

12 40.0% 30 100.0%

Total 30 100.0%

Interpretación. Los resultados obtenidos muestran una predominancia del género femenino en los cargos de gestión logística y abastecimiento dentro de los establecimientos de salud encuestados. Específicamente, el 60.0% de la muestra (18 participantes) corresponde a mujeres, mientras que el 40.0% restante (12 participantes) es de sexo masculino. Esta distribución sugiere que, en el clúster de

Figura 40 *Gráfico de sexo*

Lima, San Isidro, San Borja y Miraflores, las áreas administrativas y de compras del sector salud tienen una mayor presencia femenina en roles de toma de decisiones.

Análisis. Conocer la composición demográfica por sexo del cliente potencial permite afinar las estrategias de negociación y relacionamiento comercial del proyecto:

Enfoque de Ventas Relacional: Al existir una mayoría femenina en los puestos clave de decisión de compra, es recomendable que la fuerza de ventas del proyecto desarrolle un enfoque basado en la construcción de confianza, el detalle en la información y el cumplimiento de promesas a largo plazo. Estudios de negociación sugieren que, en general, este perfil valora la seguridad y la empatía en la relación comercial por encima de tácticas de venta agresiva o transaccional.

Diseño de la Comunicación: La estrategia de marketing y los materiales de presentación del proyecto deben cuidar el lenguaje y la representación visual, asegurando un tono profesional que resuene con este perfil mayoritario, evitando sesgos masculinos tradicionales en la industria de insumos industriales.

Cargo u Ocupación

Tabla 27 *Distribución de los encuestados según cargo u ocupación*

Cargo / Ocupación	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**	**Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)**
Jefe de Logística / Abastecimiento	16	53.30%	16	53.30%
Administrador(a)	8	26.70%	24	80.00%
Otros cargos*	6	20.00%	30	100.00 %
Total	**30**	**100.00 %**		

Nota. Elaboración propia basada en la encuesta (2025). (*) La categoría "Otros cargos" agrupa frecuencias unitarias o bajas correspondientes a: Director(a), Contador, Asistentes de traumatología y Estudiantes.

Interpretación. La estructura jerárquica de la muestra evidencia una alta idoneidad para los objetivos del estudio. El cargo predominante es el de Jefe de Logística / Abastecimiento, representando el 53.3% (16 encuestados), seguido por el cargo de Administrador(a) con un 26.7% (8 encuestados). El 20.0% restante se distribuye entre roles de dirección, contabilidad y asistencia técnica. En suma, el 80.0% de los participantes ocupa puestos de jefatura o administración directa, lo que garantiza que la información recabada

Figura 41 *Gráfico cargo y ocupación*

proviene de los actores que poseen la autoridad formal para decidir compras y negociar con proveedores.

Análisis. La composición de la muestra valida la calidad de los datos obtenidos y genera implicancias estratégicas directas:

Validación del "Buyer Persona": Al tener a más de la mitad de la muestra (53.3%) compuesta por Jefes de Logística, se confirma que los "dolores" y necesidades detectados en la encuesta (como tiempos de entrega o stock) son problemas reales de la operación diaria y no percepciones externas.

Enfoque de la Propuesta de Valor: Dado que el 80% son perfiles administrativos (Logísticos + Administradores), la propuesta comercial del proyecto no debe centrarse únicamente en las características técnicas del producto (que le interesan al médico), sino enfatizar beneficios financieros y operativos: eficiencia en la facturación, crédito, reducción de costos de almacenamiento y garantías de stock. Este público prioriza la eficiencia del gasto y la fluidez administrativa.

Tipo de Establecimiento

Tabla 28 *Distribución de los encuestados según tipo de establecimiento*

Tipo de Establecimiento	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**	**Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)**
Clínica Privada	23	76.70%	23	76.70%
Hospital Público	6	20.00%	29	96.70%
Ninguno / Otro*	1	3.30%	30	100.00%
Total	**30**	**100.00%**		

Interpretación. Los datos evidencian una marcada concentración de la muestra en el sector privado. El 76.7% de los encuestados (23 establecimientos) labora en Clínicas Privadas, constituyendo la gran mayoría del mercado objetivo en los distritos de Lima, San Isidro, San Borja y Miraflores. Por otro lado, el 20.0% (6 establecimientos) corresponde a

Hospitales Públicos (Minsa/EsSalud). La categoría "Centro Médico" no registró participación significativa en esta muestra final.

Análisis. Este resultado valida la viabilidad financiera y operativa del proyecto de importación por dos motivos críticos:

Figura 42 *Gráfico de establecimiento*

Facilidad de Entrada (Barreras Burocráticas): El hecho de que casi el 77% del mercado potencial sean clínicas privadas es el escenario ideal para una empresa nueva. Venderle al sector privado permite negociaciones directas ("B2B"), homologación rápida de proveedores y ciclos de pago más cortos. En contraste, si la mayoría hubiera sido sector público, el proyecto dependería en algunos casos de Licitaciones con el Estado (SEACE), lo cual es mucho más complejo, lento y exige fianzas bancarias elevadas.

Poder Adquisitivo y Calidad: Las clínicas privadas en los distritos seleccionados (Lima/San Isidro/San Borja/Miraflores) compiten por calidad de servicio. Esto sugiere que están más dispuestas a pagar un precio justo por materiales de traumatología con certificaciones internacionales (FDA/ISO) y entrega rápida, a diferencia del sector público que suele decidir compra casi exclusivamente por el precio más bajo.

Distribución Geográfica de los Establecimientos

Tabla 29 *Ubicación de las instituciones de salud por distrito*

Distrito	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta**

Acumulada (Fi)

Frecuenc

ia Relativa

Acumulada (Hi)

Lima

(Cercado)

9 30.00% 9 30.00%

Miraflor

es

8 26.70% 17 56.70%

San

Borja

7 23.30% 24 80.00%

171

San

Isidro

6 20.00% 30 100.00%

Total 30 100.00%

Interpretación. Los datos reflejan una cobertura geográfica homogénea dentro del mercado objetivo seleccionado. El distrito de Lima concentra la mayor participación con un 30.0% (9 establecimientos), seguido muy de cerca por Miraflores con un 26.7% (8 establecimientos). Los distritos de San Borja y San Isidro complementan la muestra con un 23.3% y 20.0% respectivamente. Esta dispersión equilibrada es un indicador positivo de la representatividad del estudio censal, ya que se ha logrado captar información de los cuatro nodos comerciales más relevantes de la capital sin que ninguno ejerza un sesgo dominante sobre los resultados.

Análisis. La ubicación de los clientes potenciales valida la estrategia logística del proyecto:

Figura 43 *Gráfico de distrito*

172

Factibilidad de la "Entrega Express": Al estar concentrados en distritos colindantes o conectados por vías arteriales principales (Vía Expresa, Javier Prado), es totalmente viable implementar una promesa de valor de entrega en corto tiempo. La cercanía física entre San Borja, San Isidro y Miraflores permite optimizar rutas de reparto, reduciendo costos de combustible y tiempos muertos.

Validación del Poder Adquisitivo: La fuerte presencia en San Isidro, Miraflores y San Borja (que suman el 70% de la muestra acumulada) confirma que el proyecto apunta a un segmento socioeconómico A/B. Esto respalda la estrategia de introducir productos de alta gama (con mejores márgenes de ganancia), ya que las clínicas en estas zonas compiten por tecnología y prestigio, siendo menos sensibles al precio que los hospitales periféricos.

Validación de la Muestra

Tabla 30 *Establecimientos que adquieren actualmente materiales quirúrgicos de traumatología*

Condici

ón de Compra

Frecuenc

ia Absoluta (fi)

Frecuenc

ia Relativa (hi)

Frecuenc

ia Absoluta

Acumulada (Fi)

Frecuenc

ia Relativa

Acumulada (Hi)

Sí

adquiere

(Activo)

29 96.70% 29 96.70%

No

adquiere

(Inactivo)

1 3.30% 30 100.00%

Total 30 100.00%

173

Interpretación. La aplicación de la pregunta filtro permitió depurar la muestra inicial. De los 30 establecimientos contactados dentro del clúster geográfico, el 96.7% (29 instituciones) confirmó que realiza adquisiciones activas de materiales de osteosíntesis y traumatología. Únicamente un 3.3% (1 institución) indicó no realizar compras de esta categoría actualmente. En consecuencia, para el análisis de las dimensiones subsiguientes (comportamiento de compra, selección de proveedores y disposición al cambio), se considerará como base muestral efectiva a las 29 instituciones que respondieron afirmativamente, garantizando que los datos de consumo reflejen una demanda real.

Análisis. Este alto porcentaje de respuesta afirmativa valida la calidad de la segmentación previa realizada (selección de distritos y tipo de establecimiento):

Eficiencia de la Prospección: El hecho de que casi la totalidad (96.7%) de los puntos visitados sean compradores activos demuestra que el mercado objetivo en San Borja, San Isidro, Miraflores y Lima está plenamente operativo y vigente.

Depuración de Base de Datos: Identificar y excluir a ese único establecimiento que "No compra" evita sesgar los cálculos de demanda futura (evita promedios falsos de consumo).

Figura 44 *Gráfico de establecimiento*

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia adquiere materiales quirúrgicos de traumatología?

Tabla 31 *Periodicidad de compra de materiales quirúrgicos de traumatología*

Frecuencia de Compra	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**	**Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)**
Semanal	4	13.80%	4	13.80%
Quincenal	4	13.80%	8	27.60%
Mensual	18	62.10%	26	89.70%
Bimestral	2	6.90%	28	96.60%
Trimestral	1	3.40%	29	100.00%
Semestral	0	0%	0	0%
Anual a más	0	0%	0	0%
Total	**29**	**100.00%**		

Figura 45 *Gráfico de frecuencia de adquisición*

175

Interpretación. Los resultados obtenidos revelan un patrón de abastecimiento dinámico y de alta rotación en el mercado objetivo. La frecuencia mensual se consolida como la modalidad predominante, siendo adoptada por el 62.1% de los establecimientos (18 instituciones). Le sigue un segmento de alta demanda compuesto por las compras semanales y quincenales, que en conjunto representan el 27.6% de la muestra (13.8% cada una). Por el contrario, las adquisiciones de largo plazo (bimestrales o trimestrales) constituyen un nicho minoritario que apenas alcanza el 10.3% del total; cabe destacar que no se registraron adquisiciones con frecuencia semestral o anual (0%). En términos acumulados, se observa que el 89.7% de las instituciones realiza sus pedidos en un ciclo no mayor a 30 días. Este hallazgo confirma que las clínicas y hospitales de San Borja, Miraflores, San Isidro y Lima operan con inventarios ajustados, evitando el almacenamiento prolongado y requiriendo una reposición constante de insumos.

Análisis. Este patrón de compra "Mensual dominante" tiene implicancias operativas críticas para el modelo de negocio del proyecto:

Previsibilidad del Flujo de Caja: El hecho de que la mayoría (62%) compre mensualmente permite una planificación financiera estable. El proyecto puede estructurar rutas de despacho programadas ("rutas fijas mensuales"), optimizando costos logísticos al no tener que atender tantas emergencias diarias desordenadas.

Oportunidad de "Venta Cruzada": Al visitar al cliente una vez al mes para el pedido fuerte, el equipo comercial tiene la oportunidad perfecta para introducir nuevos productos o reponer consumibles de alta rotación.

Segmentación de Servicio: Hay un nicho interesante del 27.6% (Semanales + Quincenales) que exige mayor velocidad. Para estos clientes "intensivos", el proyecto podría

176

diseñar una membresía o servicio "Prime" con entregas en 24 horas, diferenciándose así de

los competidores grandes que suelen ser más lentos.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los materiales de traumatología que más adquiere?

Tabla 32 *Materiales de traumatología con mayor demanda en los establecimientos*

Tipo de Material Frecuencia (f) Porcentaje de

casos (%)*

Clavos de cadera y DHS 19 65.50%

Placa anatómica de radio distal 17 58.60%

Placa anatómica de tibia distal

o proximal

17 58.60%

Placa de húmero distal o

proximal

13 44.80%

Placa de clavícula diafisiaria 10 34.50%

Otros (Especificación general

de placas)

1 3.40%

Total Encuestados (n) 30 100.00%

177

Interpretación. El análisis del mix de productos revela una clara concentración de la demanda en insumos para extremidades inferiores y superiores críticas. El producto "Estrella" son los Clavos de cadera y DHS, solicitados por el 65.5% de las instituciones (19 menciones). En un segundo nivel de prioridad, se encuentran empatadas las Placas de radio distal (muñeca) y las Placas de tibia, ambas requeridas por el 58.6% del mercado. Los insumos para húmero (44.8%) y clavícula (34.5%) presentan una rotación media, siendo complementarios al portafolio principal.

Análisis.Estos resultados definen la Estrategia de Inventario (Ley de Pareto) del proyecto:

Priorización de Stock Crítico: El proyecto no debe importar "de todo un poco". La inversión debe focalizarse en asegurar stock permanente de Clavos de Cadera y Placas de

Radio, ya que estos cubren las patologías más frecuentes en urgencias (fracturas de cadera en adultos mayores y fracturas de muñeca por caídas). Si el proyecto se queda sin estos dos ítems, pierde al 60-65% de sus clientes potenciales.

Figura 46 *Gráfico de materiales de traumatología*

178

Oportunidad de Kits Quirúrgicos: Al existir una demanda conjunta tan clara, se puede innovar ofreciendo "Kits de Cadera" (Clavo + Instrumental + Consumibles) listos para despacho inmediato.

Gestión de la Caducidad: Dado que las placas de clavícula tienen menor demanda (solo 34.5%), se debe considerar mantener un stock mínimo de seguridad de estas referencias para evitar sobrecostos de almacenamiento o riesgo de obsolescencia.

Pregunta 3. ¿Cuál es el volumen aproximado de compra mensual?

Tabla 33 *Volumen promedio de unidades adquiridas por mes*

Rango de Compra (Unidades/mes)	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**

Frecuenc

ia Relativa

Acumulada (Hi)

5

unidades

7 24.10% 7 24.10%

8

unidades

17 58.60% 24 82.80%

10

unidades

3 10.30% 27 93.10%

12

unidades

2 6.9% 29 100.00%

Más

de 12 unidades

0 0% 0 0%

Total 29 100.00%

179

Interpretación. Los resultados del estudio evidencian un mercado caracterizado por una demanda atomizada y de volumen moderado por transacción. El segmento predominante, que abarca al 58.6% de los establecimientos encuestados (17 instituciones), adquiere un promedio de 8 unidades mensuales. En segundo lugar, se ubica el segmento de consumo mínimo con 5 unidades, representado por el 24.1% de la muestra. Al analizar los datos acumulados, se observa que el 82.8% del mercado objetivo realiza pedidos de 8 unidades o menos. Por su parte, los volúmenes superiores (10 y 12 unidades) constituyen nichos minoritarios que suman apenas el 17.2%, y no se registró ninguna institución con compras superiores a las 12 unidades mensuales. Esto perfila un cliente que evita el sobre-stock y prefiere abastecerse en cantidades ajustadas a su operatividad inmediata.

Análisis. La concentración de la demanda en lotes pequeños (entre 5 y 8 unidades)

tiene implicaciones determinantes para la estrategia comercial y operativa de Supply Medical:

Modelo de Micro-Logística: Dado que el volumen físico de 5 a 8 implantes es reducido, el uso de transporte de carga pesada sería ineficiente y costoso. La empresa debe implementar una flota de distribución ligera (motorizados con cajas de seguridad o furgonetas

Figura 47 *Gráfico de Volumen promedio de unidades adquiridas por mes*

pequeñas), lo que permitirá reducir los costos operativos de entrega y agilizar el tránsito en zonas urbanas congestionadas como San Borja o Lima Cercado.

Estrategia de "Kits Quirúrgicos": La venta de grandes cajas máster (de 50 o 100 unidades) es inviable para este mercado, ya que representaría capital inmovilizado por varios meses para el cliente. La estrategia ganadora consiste en ofrecer "Kits de Inicio" (5 unidades) o paquetes personalizados por tipo de cirugía, facilitando la decisión de compra al alinearse con el flujo de caja y la capacidad de almacenamiento de las clínicas.

Gestión de Inventarios "Lean": Al no existir pedidos masivos (nadie compra más de 12), el riesgo de quiebre de stock por un solo pedido gigante es bajo. Esto permite a Supply Medical mantener un inventario rotativo constante y predecible, optimizando el capital de trabajo.

Pregunta 4. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir una placa anatómica de radio distal?

Tabla 34 *Disposición a pagar por una placa anatómica de radio distal*

Rango de Precio (S/.)	**Frecuenci**

a Absoluta (fi)

Frecuenci

a Relativa (hi)

Frecuenci

a Absoluta

Acumulada (Fi)

Frecuenci

a Relativa

Acumulada (Hi)

S/.

1,000 – S/.

2,000

17 58.60% 17 58.60%

S/.

5,000 – S/.

6,000

7 24.10% 24 82.80%

181

S/.

3,000 – S/.

4,000

5 17.20% 29 100.00%

Total 29 100.00%

Interpretación. Existe una clara polarización en la sensibilidad al precio. El 58.6% del mercado busca opciones económicas (Rango S/. 1,000 - 2,000), lo cual es típico de compras para licitaciones o clínicas de gama media/baja. Sin embargo, sorprende un sólido 24.1% dispuesto a pagar precios "Premium" (S/. 5,000 - 6,000), probablemente correspondiente a las clínicas Top de San Borja y Miraflores que priorizan marcas de alta gama.

Análisis. El proyecto tiene dos caminos. Entrar a competir por precio en el segmento bajo (donde hay mucha competencia china barata) o, lo más recomendable, atacar el

segmento medio-alto (S/. 3,000 - 4,000) donde hay un vacío de oferta (17.2%), ofreciendo calidad certificada a un precio menor que las marcas premium (que cuestan 6,000), capturando así a las clínicas que quieren calidad, pero buscan ahorrar.

Figura 48 *Gráfico de Disposición a pagar por una placa anatómica de radio distal*

182

Pregunta 5. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir clavos de cadera?

Tabla 35 *Rango de precio aceptable para la adquisición de Clavos de Cadera*

Rango de Precio (S/.)	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**	**Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)**
S/. 3,000 – S/. 4,000	11	37.90%	11	37.90%

S/.

1,000 – S/.

2,000

10 34.50% 21 72.40%

S/.

5,000 – S/.

6,000

7 24.10% 28 96.50%

Otros

(Valores

atípicos)

1 3.50% 29 100.00%

Total 29 100.00%

183

Interpretación. A diferencia de los insumos de extremidad superior (placas de radio), la demanda de Clavos de Cadera muestra una menor sensibilidad al precio y una mayor valoración de la calidad. El segmento predominante, con un 37.9%, se ubica en el rango medio de S/. 3,000 – 4,000. El segmento económico (S/. 1,000 – 2,000) ocupa el segundo lugar con un 34.5%, mientras que el segmento Premium (S/. 5,000 – 6,000) mantiene una participación sólida del 24.1%.

Análisis. Este resultado es una excelente noticia para la rentabilidad del proyecto: Mayor Margen de Ganancia: Mientras que en las placas de muñeca la mayoría (58%) quería lo más barato, en cadera la mayoría (62% sumando medio y alto) está dispuesta a pagar precios superiores a S/. 3,000. Esto sugiere que el mercado entiende que una cirugía de cadera es más crítica y riesgosa, por lo que no arriesgan comprando lo más barato. Estrategia de Producto: Los Clavos de Cadera deben ser el producto principal para generar utilidades. La estrategia comercial debe enfocarse en resaltar la seguridad y biomecánica del implante para justificar ese precio medio-alto, dejando las Placas de Radio como un producto de "enganche" más económico.

Figura 49 *Gráfico de Rango de precio aceptable para la adquisición de Clavos de Cadera*

184

Pregunta 6. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir una placa anatómica de tibia distal o proximal?

Tabla 36 *Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de tibia*

Rango de Precio (S/.)	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**	**Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)**
S/. 1,000 – S/. 2,000	16	55.20%	16	55.20%
S/. 5,000 – S/. 6,000	7	24.10%	23	79.30%
S/.				

3,000 – S/.

4,000

5 17.20% 28 96.50%

Otros

(Valores

específicos)

1 3.50% 29 100.00%

Total 29 100.00%

185

Interpretación. Al igual que en las placas de muñeca, la demanda para Placas de Tibia muestra una alta sensibilidad al precio. El 55.2% del mercado (16 instituciones) se inclina por el rango económico (S/. 1,000 – 2,000). Sin embargo, se mantiene un sólido nicho "Premium" del 24.1% dispuesto a pagar entre S/. 5,000 y 6,000. El segmento medio es minoritario (17.2%).

Análisis. Al comparar las tres líneas de producto (Radio, Tibia y Cadera), se identifica una oportunidad de rentabilidad cruzada:

Productos de "Enganche" (Radio y Tibia): El mercado es muy sensible al precio en placas (55-58% busca lo barato). Aquí la estrategia debe ser competir con precios ajustados o volumen para entrar a la clínica.

Producto "Estrella" (Cadera): El mercado es menos sensible al precio. Aquí es donde el proyecto debe marginar más. No es necesario "regalar" el clavo de cadera a S/. 1,500, porque la mayoría del mercado acepta pagarlo a S/. 3,500 o más.

Figura 50 *Gráfico de Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de tibia*

La viabilidad financiera del proyecto descansa en la venta de Clavos de Cadera,

mientras que las Placas sirven para completar el portafolio y ganar participación de mercado.

Pregunta 7. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir una

placa de clavícula de diafisiaria?

Tabla 37 *Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de clavícula*

Rang

o de Precio

(S/.)

Frecuenci

a Absoluta (fi)

Frecuenci

a Relativa (hi)

Frecuenci

a Absoluta

Acumulada (Fi)

Frecuenci

a Relativa

Acumulada (Hi)

S/.

1,000 – S/.

2,000

16 55.20% 16 55.20%

S/.

5,000 – S/.

6,000

7 24.10% 23 79.30%

S/.

3,000 – S/.

4,000

5 17.20% 28 96.50%

Otros

(Valor: 1,700)

1 3.50% 29 100.00%

Total 29 100.00%

187

Interpretación. El comportamiento de la demanda para las placas de clavícula replica el patrón observado en otros insumos de extremidad superior (como radio y húmero). Existe una predominancia del segmento económico: el 55.2% de los establecimientos busca precios entre S/. 1,000 y 2,000. No obstante, el nicho de alta gama (S/. 5,000 – 6,000) se mantiene firme con un 24.1%, lo que indica que una cuarta parte del mercado prioriza marcas premium incluso para fracturas menos complejas como las de clavícula.

Análisis. El mercado percibe la placa de clavícula como un "commodity" (producto básico), presionando los precios a la baja. La estrategia debe comprender no competir solo por precio. El proyecto debe usar este producto como "gancho" económico para entrar a la clínica y luego vender productos más rentables.

Figura 51 *Gráfico de Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de clavícula*

188

Pregunta 8. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto (a) a considerar para adquirir una placa de húmero distal o proximal?

Tabla 38 *Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de húmero*

Rang

o de Precio

(S/.)

Frecuenci

a Absoluta (fi)

Frecuenci

a Relativa (hi)

Frecuenci

a Absoluta

Acumulada (Fi)

Frecuenci

a Relativa

Acumulada (Hi)

De

13 S/. 1,000 a S/.

2,000

16 55.20% 16 55.20%

De

S/. 5,000 a S/.

6,000

8 27.60% 24 82.80%

De

S/. 3,000 a S/.

4,000

4 13.80% 28 96.60%

Otros

(Valor esp.

1,900)

1 3.40% 29 100.00%

Total 29 100.00%

189

Interpretación. Los datos revelan una marcada polarización en la disposición de pago para las placas de húmero. El segmento dominante es el económico, representado por el 55.2% de los establecimientos (16 instituciones), que buscan precios entre S/. 1,000 y S/. 2,000. Sin embargo, el segundo grupo más relevante no es el de precio medio, sino el segmento Premium (S/. 5,000 - 6,000), que abarca el 27.6% del mercado (8 instituciones). El rango

medio (S/. 3,000 - 4,000) resulta ser el menos atractivo para este producto específico, con solo un 13.8% de preferencia.

Análisis. Más de la mitad del mercado (55.2%) percibe este producto como un "commodity" y prioriza el costo. Intentar competir en este segmento implica enfrentarse a marcas genéricas (asiáticas) con márgenes de ganancia muy reducidos. Si el proyecto se enfoca solo aquí, necesitará vender volúmenes muy altos para ser rentable.

A diferencia de otras placas (como las de radio o tibia donde el segmento alto solía ser del 24%), en el caso del húmero, el segmento dispuesto a pagar precios altos sube al 27.6%. Esto sugiere que las fracturas de húmero son percibidas con una complejidad ligeramente mayor o que las clínicas están más dispuestas a invertir en calidad para esta zona anatómica.

Figura 52 *Gráfico de Rango de precio aceptable para la adquisición de placas de húmero*

El proyecto tiene una oportunidad clara de rentabilidad en el nicho alto. En lugar de desgastarse peleando por el precio más bajo en el segmento del 55%, la estrategia comercial debería atacar a ese 27.6% "Premium" y al 13.8% "Medio", ofreciendo una placa de húmero con certificación internacional a un precio competitivo.

Pregunta 9. Indique el nivel de importancia de los siguientes criterios al seleccionar un proveedor.

Tabla 39 *Nivel de importancia asignado a los criterios de selección (Escala de 1 a 5)*

Criterio de Selección	**1 (No relevant**

e)

2

(Poco

relevant

e)

3

(Indiferent

e)

4

(Relevant

e)

5

(Muy

relevant

e)

Top

Box (4+5)

Calidad del

producto

1 0 2 2 **2**

4

89.70

%

Disponibili

dad de stock

1 0 2 5 **2**

1

89.70

%

Tiempo de

entrega

1 0 2 7 **1**

9

89.70

%

Certificacio

nes internac.

1 0 2 1

1

1

5

89.70

%

Atención al

cliente

1 0 3 1

1

1

4

86.20

%

Precio

competitivo

2 0 1 1

3

1

3

89.70

%

Total

Encuestados

- - - - - **n=29**

191

Interpretación. La Calidad del Producto es el atributo indiscutiblemente más valorado, con 24 de 29 encuestados (aprox. 83%) calificándolo como "Muy Relevante". Le siguen la Disponibilidad de Stock (21 menciones) y el Tiempo de Entrega (19 menciones). Esto indica que el mercado prioriza la seguridad técnica y la inmediatez logística por encima de todo. Las Certificaciones Internacionales y la Atención al Cliente muestran una distribución dividida entre "Relevante" y "Muy Relevante". Son requisitos necesarios para competir, pero no necesariamente los diferenciadores principales frente a la urgencia del stock. Curiosamente, el Precio Competitivo es el factor que menos votos de "Muy Relevante" obtuvo (13 menciones) en comparación con los demás, empatando fuertemente con la opción "Relevante" (13 menciones). Esto sugiere que el precio es importante, pero el cliente no sacrifica calidad ni stock por ahorrar dinero.

Análisis. Si el proyecto intenta competir con una estrategia de "Precio Bajo" (Low Cost) pero falla en la entrega o tiene quiebres de stock, fracasará. El cliente ha declarado explícitamente que prefiere tener el producto en el tiempo oportuno y que sea bueno (Stock y Calidad) antes que sea barato. Estos resultados validan la tesis de ofrecer un servicio de

Figura 53 *Gráfico de Nivel de importancia asignado a los criterios de selección*

192

logística rápida y disponibilidad garantizada. La oportunidad de negocio no está en ser el más barato del mercado, sino en ser el más confiable.

Pregunta 10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los proveedores actuales?

Tabla 40 *Nivel de importancia asignado a los criterios de selección (Escala de 1 a 5)*

Nivel de Satisfacción

	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (hi)	Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)	Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)
4 - Satisfecho	18	62.10%	18	62.10%
3 - Neutral	8	27.60%	26	89.70%
1 - Muy insatisfecho	2	6.90%	28	96.60%
5 - Muy satisfecho	1	3.4%*	29	100.00%
2 - Insatisfecho	0	0.00%	29	100.00%
Total	**29**	**100.00%**		

193

Interpretación. Los resultados muestran un panorama predominantemente positivo, pero con áreas de oportunidad claras:

Satisfacción General: El grupo mayoritario (62.1%) se declara "Satisfecho" con sus proveedores actuales. Esto indica que, en general, el mercado está siendo atendido de manera aceptable.

Zona de Indiferencia (Peligro): Un segmento significativo del 27.6% se mantiene en una posición "Neutral". Estos clientes no están ni contentos ni molestos; simplemente reciben el servicio mínimo. Son los más fáciles de captar por un nuevo competidor.

Insatisfacción: Existe un pequeño nicho de 6.9% que está "Muy Insatisfecho", representando una oportunidad inmediata de entrada.

Falta de Excelencia: Solo un mínimo 3.4% se declara "Muy Satisfecho". Esto revela que, aunque los proveedores cumplen, nadie está sorprendiendo ni fidelizando realmente al cliente.

Figura 54 *Gráfico de Nivel de importancia asignado a los criterios de selección*

194

Análisis. Dado que el 62% está satisfecho, no hay una crisis generalizada de servicio. Esto significa que, para ganar clientes, no basta con "ser igual de bueno"; se necesita una propuesta de valor disruptiva.

La gran oportunidad está en atacar al 27.6% Neutral y al 6.9% Insatisfecho. Ese 34.5% del mercado está "buscando" (consciente o inconscientemente) una mejor opción.

Dado que casi nadie (solo 3.4%) está "Muy Satisfecho", el proyecto tiene la oportunidad de posicionarse como el proveedor Premium en Servicio, llenando ese vacío de excelencia que los competidores actuales no están cubriendo.

Pregunta 11. ¿Qué tan relevante considera que los materiales cuenten con certificaciones

internacionales (FDA, CE, ISO)?

Tabla 41 *Nivel de importancia asignado a las certificaciones internacionales (FDA, CE, ISO)*

Nivel de Relevancia	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**	**Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)**
4 - Relevante	17	58.60%	17	58.60%
5 - Muy relevante	12	41.40%	29	100.00%
1 - No es relevante	0	0.00%	29	100.00%
195				
2 - Poco relevante	0	0.00%	29	100.00%

3 -

Indiferente

0 0.00% 29 100.00%

Tota

l

29 100.00%

Interpretación. Los resultados son contundentes: el 100% de los encuestados considera que contar con certificaciones internacionales es importante. No hubo ni una sola respuesta negativa o indiferente. El grupo mayoritario (58.6%) lo califica como "Relevante" (4). Un segmento muy significativo (41.4%) lo considera "Muy Relevante" (5).

Análisis. Este resultado confirma que las certificaciones (FDA, CE, ISO) no son un "valor agregado" opcional, sino un requisito obligatorio para entrar al mercado. Si el proyecto intenta importar productos sin estos sellos, será rechazado automáticamente por el 100% de los clientes potenciales.

Figura 55 *Gráfico de Nivel de importancia asignado a las certificaciones internacionales*

Aunque es un requisito indispensable, el hecho de que la mayoría (58.6%) lo marque solo como "Relevante" (y no "Muy Relevante" como pasaba con el Stock o la Calidad en otras preguntas), sugiere que el mercado lo ve como un estándar.

El proyecto debe considerar exhibir estos sellos de calidad en la primera página de su catálogo y en la presentación de ventas para generar confianza inmediata ("Check de seguridad"), permitiendo que la conversación comercial se centre rápidamente en las ventajas logísticas y de precio, que son los verdaderos diferenciadores.

Pregunta 12. ¿Qué problemas o limitaciones experimenta actualmente en el

abastecimiento de materiales de traumatología?

Tabla 42 *Problemas percibidos en el abastecimiento de materiales de traumatología*

Problema / Limitación Frecuencia

de Menciones (fi)

Porcentaje de

Encuestados (%)*

Falta de stock 20 69.00%

Retrasos en entregas 16 55.20%

Altos precios 11 37.90%

Baja calidad 6 20.70%

Trámites logísticos complicados 6 20.70%

Mala atención 6 20.70%

Total Encuestados 29 -

197

Figura 56 *Gráfico de Problemas percibidos en el abastecimiento de materiales de traumatología*

Interpretación. Los resultados revelan una insatisfacción clara con la operatividad logística actual:

El Dolor Principal (Pain Point): La Falta de Stock es, por lejos, el problema más crítico, mencionado por el 69% de las instituciones (20 de 29). Esto indica que la competencia actual está fallando consistentemente en mantener inventario disponible.

El Segundo Problema Crítico: Los Retrasos en Entregas afectan a más de la mitad del mercado (55.2%). Combinado con la falta de stock, esto configura un escenario de "baja confiabilidad logística".

Factor Económico: Los Altos Precios son un problema relevante para el 37.9%, pero ocupan un tercer lugar distante. Esto confirma que el cliente sufre más por no tener el producto a tiempo que por lo que le cuesta.

Calidad y Atención: Sorprendentemente, la "Baja Calidad" y "Mala Atención" son problemas menores (solo 20.7%). Esto sugiere que los productos actuales son buenos técnicamente, pero el servicio de entrega es deficiente.

198

Análisis. El mercado está mostrando que necesita Stock y Rapidez. La oportunidad no es traer un producto "mejor" (porque la calidad no es la queja principal), sino traerlo cuando se necesita.

El plan de operaciones debe priorizar un sistema de gestión de inventarios robusto (para evitar quiebres de stock) y una flota de distribución ágil (para eliminar los retrasos).

Resolviendo estos dos puntos, se tiene ganada la preferencia del 70% del mercado que hoy sufre por esto.

Pregunta 13. ¿Cuál es su nivel de disposición para evaluar un nuevo proveedor si ofreciera mejores condiciones?

Tabla 43 *Disposición para evaluar un nuevo proveedor ante mejores condiciones*

Nivel de Disposición

Frecuencia Absoluta (fi)

Frecuencia Relativa (hi)

Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)

Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)

Alta 23 79.30% 23 79.30%

Media 4 13.80% 27 93.10%

Total

(Máxima)

2 6.90% 29 100.00%

Baja 0 0.00% 29 100.00%

Ningu

na

0 0.00% 29 100.00%

Total 29 100.00%

199

Interpretación. Los resultados son extremadamente alentadores para el ingreso de un nuevo competidor.

Alta Receptividad: El grupo predominante, con un contundente 79.3% (23 instituciones), manifiesta una disposición "Alta" para evaluar nuevas opciones.

Apertura Total: Un 6.9% adicional indica una disposición "Total", lo que suma un 86.2% del mercado abierto activamente al cambio.

Resistencia Nula: No se registraron respuestas en las categorías "Baja" o "Ninguna". Esto significa que nadie está cerrado a escuchar una nueva propuesta si esta mejora sus condiciones actuales.

Análisis. A diferencia de otros sectores donde la fidelidad a la marca es alta, aquí el mercado demuestra ser pragmático. La lealtad al proveedor actual es débil.

El equipo de ventas encontrará puertas abiertas, si se mejoran las condiciones actuales.

Figura 57 *Gráfico de Disposición para evaluar un nuevo proveedor ante mejores condiciones*

200

Este gráfico, combinado con el de "Insatisfacción por falta de stock" que vimos antes,

confirma la tesis central: el mercado no solo tiene problemas, sino que está deseoso de encontrar quien se los solucione.

Pregunta 14. ¿Qué factores generan mayor desconfianza al trabajar con proveedores importadores?

Tabla 44 *Factores que generan desconfianza al trabajar con proveedores importadores*

Factor de Desconfianza	**Frecuencia de Menciones (fi)**	**Porcentaje de Encuestados (%)***
Posible incumplimiento de plazos	23	79.30%
Desconocimiento de marcas	11	37.90%
Trámites aduaneros	11	37.90%
Calidad incierta	10	34.50%
Garantías limitadas	6	20.70%
Ninguna	0	0.00%
Total Encuestados	**29**	-

201

Figura 58 *Gráfico de Factores que generan desconfianza al trabajar con proveedores importadores*

Interpretación. El gráfico revela claramente cuál es el "Talón de Aquiles" de los importadores ante los ojos de las clínicas:

El Miedo Principal (Crítico): El "Posible incumplimiento de plazos" es, de manera abrumadora, el factor que más desconfianza genera, señalado por el 79.3% de los encuestados (23 de 29). Esto indica que el mercado tiene una preocupación severa con que el producto importado se quede atascado y no llegue a tiempo para la cirugía.

Miedos Secundarios: En un segundo nivel, con un impacto similar (alrededor del 38%), aparecen el "Desconocimiento de marcas" y los "Trámites aduaneros". Esto sugiere que al cliente le preocupa que le entreguen una marca "desconocida" o que la aduana retenga

la carga.

Calidad y Garantía: Curiosamente, la "Calidad incierta" (34.5%) y las "Garantías limitadas" (20.7%) son preocupaciones menores en comparación con el tiempo. El cliente asume que, si importas, el producto debe ser bueno, pero duda de si serás capaz de entregarlo.

202

Análisis. Para derribar esta barrera de entrada, la propuesta de valor no debe centrarse solo la calidad del producto, sino también en los tiempos de entrega.

Debe ofrecerse una Garantía de Cumplimiento contractual, esto ataca directamente al temor del 79% de tus clientes.

Para mitigar el miedo a los "Trámites aduaneros" (37.9%), el sistema de ventas debe mostrar que el stock ya está nacionalizado en Lima, no en tránsito. El mensaje debe ser: "Stock local listo para despacho", eliminando la incertidumbre de la aduana.

Pregunta 15. ¿Qué tan importante es para su establecimiento el tiempo de entrega y disponibilidad de stock?

Tabla 45 *Nivel de importancia asignado al tiempo de entrega y disponibilidad de stock*

Nivel de Importancia	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**

Frecuenc

ia Relativa

Acumulada (Hi)

Muy

importante

18 62.10% 18 62.10%

Crítico 7 24.10% 25 86.20%

Importan

te

3 10.30% 28 96.50%

Algo

importante

1 3.50% 29 100.00%

Poco

importante

0 0.00% 29 100.00%

Total 29 100.00%

203

Figura 59 *Gráfico de Nivel de importancia asignado al tiempo de entrega y disponibilidad de stock*

Interpretación. Los resultados son contundentes y no dejan lugar a dudas: la eficiencia logística es el corazón del negocio.

Prioridad Máxima: El 86.2% del mercado califica estos factores como de máxima prioridad (sumando el 62.1% que dice "Muy importante" y el 24.1% que lo califica de "Crítico").

Factor de Supervivencia: El uso del término "Crítico" por parte de casi una cuarta parte de los encuestados indica que, para ellos, un fallo en la entrega no es una molestia, sino un riesgo operativo grave.

Consenso General: Solo un caso aislado (3.5%) lo consideró "Algo importante", y nadie lo calificó como "Poco importante".

Análisis. Este gráfico es la prueba definitiva de que el modelo de negocio no debe centrarse solo en importar productos, sino en gestionar tiempos. Si el proyecto falla en la

entrega, perderá automáticamente al 86% de tus clientes, sin importar qué tan bueno o barato sea el producto.

204

La inversión inicial del proyecto debe priorizar un sistema de almacén eficiente y una flota de transporte confiable.

Pregunta 16. ¿Participaría en programas de logística inversa o manejo responsable de residuos quirúrgicos?

Tabla 46 *Disposición a participar en programas de logística inversa*

Disposición	**Frecuencia Absoluta (fi)**	**Frecuencia Relativa (hi)**	**Frecuencia Absoluta Acumulada (Fi)**	**Frecuencia Relativa Acumulada (Hi)**
Sí	22	75.90%	22	75.90%
Depende de las condiciones	7	24.10%	29	100.00%
No	0	0.00%	29	100.00%

Total 29 100.00%

Figura 60 *Gráfico de Disposición a participar en programas de logística inversa*

205

Interpretación. Los resultados muestran una apertura excepcionalmente positiva hacia la sostenibilidad y la eficiencia operativa.

Una sólida mayoría del 75.9% (22 instituciones) respondió con un "Sí" rotundo. Esto indica que el mercado ya está sensibilizado sobre la gestión de residuos o ve valor en que el proveedor se lleve el material sobrante.

El 24.1% restante (7 instituciones) se mostró abierto ("Depende de las condiciones").

Es destacable que el 0% de los encuestados respondió "No". Nadie se opone a esta iniciativa.

Análisis. Mientras que otros proveedores solo "entregan cajas", el proyecto puede diferenciarse ofreciendo un servicio de "Retiro de Residuos" o "Recojo de Instrumental Usado". Esto se alinea con las tendencias modernas de "Green Logistics" y RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

Para una clínica, gestionar desechos es un costo y un dolor de cabeza. Si la propuesta de valor incluye llevar el empaque y material vencido, se estaría resolviendo un problema operativo gratis, lo cual fideliza al jefe de logística.

La evidencia de las encuestas realizadas se detallará en el anexo 2.

Focus Group

El grupo focal o *focus group* es una técnica de investigación cualitativa que consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador, donde se busca explorar percepciones y actitudes de expertos sobre un servicio o producto específico. Según Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2013), esta técnica permite capturar la interacción entre los participantes, facilitando que surjan puntos de vista que no aparecerían en entrevistas individuales. En este contexto, la

206

sesión permitió validar que la seguridad hospitalaria es "inadvertida cuando se tiene, pero muy sentida cuando hace falta.

El presente Focus Group se diseñó como una herramienta de investigación cualitativa para validar el modelo de negocio del proyecto, enfocado en la importación y comercialización de materiales quirúrgicos de traumatología. El objetivo principal fue identificar los factores críticos de éxito que permiten a las instituciones de salud y sus responsables logísticos confiar en un nuevo proveedor. Durante la sesión, se exploraron temas fundamentales como la frecuencia de cirugías de alta complejidad, las fallas logísticas imperdonables en el sector, y la viabilidad de implementar un sistema de instrumentar siempre nuevo y entrega puntual en zonas estratégicas de Lima.

Descripción de los Participantes

El panel estuvo conformado por cinco especialistas con amplia trayectoria en el sector salud público y privado, cubriendo áreas de seguridad, logística y gestión de implantes:

- Guillermo Canterac Diaz: Profesional con vasta experiencia en el sector público, habiéndose desempeñado como jefe de la División de Seguridad de la Red Almenara de EsSalud durante el periodo 2002-2013

- Evelyn Rivera Juarez: Especialista en gestión operativa de salud, actualmente encargada de la logística del área de traumatología en una clínica privada de Lima. Aporta una perspectiva crítica sobre la trazabilidad de los materiales y el riesgo quirúrgico asociado a la calidad de los implantes.

- Matías S.M: jefe de logística en una clínica privada de prestigio. Su perfil se centra en la evaluación técnica de proveedores extranjeros (certificaciones ISO/FDA) y en la necesidad de acompañamiento técnico y soporte logístico en tiempo real durante las intervenciones quirúrgicas.

207

- Cecilia Huiman Vidaurre: Experta técnica en implantes de traumatología, abogada de profesión. Su participación se enfoca en el análisis del mercado peruano actual y la evaluación de la biocompatibilidad y resistencia mecánica de los materiales quirúrgicos.

- Estefany Saldivar: Profesional con experiencia en el sector público, habiendo servido como encargada de almacén de logística en un hospital de Lima. Su enfoque principal radica en las facilidades administrativas indispensables, tales como el modelo de consignación, los plazos de crédito y la velocidad de reposición de stock.

En el focus group se plantearon diversas preguntas, que se detallaran en el anexo 4, previamente se analizó las preguntas de mayor impacto y aporte al plan de negocios.

¿Cuál es la falla imperdonable que los haría buscar un reemplazo inmediato?

Estefany Saldívar: El desorden administrativo y logístico. Si un proveedor no tiene una orden en el control de trazabilidad, es muy difícil sostener una relación a largo plazo. Para nosotros es crítico que, una vez usado un implante, el proveedor pueda reponerlo en un plazo no mayor a 24 o 48 horas. Cuando la reposición no es oportuna, se genera un quiebre de stock que afecta la programación de cirugías futuras.

¿Por qué es vital considerar la calidad y qué riesgos se asumen con la salud?

Evelyn Rivera: No podemos trabajar con un modelo tradicional de compra bajo pedido porque muchas cirugías son de emergencia. La calidad impacta directamente en la trazabilidad; si un implante falla, el riesgo de infección o de una re-operación es un costo humano y financiero que la clínica no puede permitirse. La seguridad del paciente es el eje central de todo lo que hacemos.

208

¿Qué facilidades administrativas son obligatorias?

Estefany Saldivar: Las facilidades administrativas no son un plus, son condiciones básicas. El punto indispensable es la consignación. Necesitamos que el proveedor tenga implantes e instrumental disponibles en todo momento en el hospital. Además, el crédito es clave; muchos hospitales manejan plazos instituidos de pago y necesitamos proveedores que ofrezcan condiciones claras, flexibles y sostenibles. Un proveedor que exija pagos inmediatos simplemente no se adapta a cómo funciona realmente el sector salud.

Análisis

El análisis cualitativo de este Focus Group permite extraer tres pilares fundamentales para la viabilidad de Supply Medical:

- Pilar Ético-Profesional: Los expertos enfatizan que la honestidad en la labor y

la calidad del producto son la mejor publicidad. El paciente es el centro del modelo operativo.

- Pilar Logístico de Emergencia: Existe una demanda crítica de eficiencia en el servicio de emergencia, donde "cada segundo vale". La capacidad de respuesta ante traumas de cadera y tibia es el indicador principal de éxito para un proveedor.
- Pilar de Gestión Operativa: La investigación confirma que, para entrar en el sistema de clínicas y hospitales, Supply Medical debe adoptar obligatoriamente el esquema de consignación y trazabilidad completa. No se busca solo un vendedor de implantes, sino un "socio logístico" que garantice continuidad operativa

209

Entrevista

Como técnica principal para la obtención de información, este estudio recurrió a la entrevista cualitativa, dado que facilita el abordaje de la realidad social desde la óptica de los propios actores. Esta herramienta permite indagar en las construcciones subjetivas de los participantes, tales como sus creencias, valores y vivencias, dentro de su entorno natural. De este modo, mediante la interpretación del discurso recolectado, el investigador logra dotar de sentido a los testimonios, alcanzando un entendimiento integral del fenómeno analizado (González-Vega et al., 2022).

La entrevista se realizó con el objetivo de obtener datos de primera mano sobre la operatividad, los retos burocráticos y la realidad comercial de importar y distribuir dispositivos médicos (específicamente de traumatología) en el Perú. La entrevistada, abogada de profesión, compartió su experiencia desde la fundación de la empresa en 2019 hasta su reactivación operativa en 2024 tras la pandemia

Descripción de la persona entrevistada

La entrevista fue realizada a la señora Claudia Huiman, quien se desempeña como Gerenta General de la empresa Soluciones Importadoras Solump S.A.C., organización constituida en el año 2019 y dedicada a la importación, comercialización y distribución de dispositivos médicos, principalmente productos de traumatología. La empresa fue creada con

el objetivo de introducir al mercado nacional implantes médicos provenientes del extranjero; sin embargo, debido a la coyuntura generada por la pandemia de la COVID-19 durante los años 2020, 2021 y 2022, no fue posible consolidar ni potenciar sus operaciones en ese periodo.

A finales del año 2023, la empresa inició un proceso de reorganización orientado a la obtención de permisos, licencias sanitarias y la adecuación de un almacén que cumpliera con los requisitos técnicos y normativos exigidos por la Dirección General de Medicamentos,

210

Insumos y Drogas (DIGEMID), condición indispensable para operar como droguería y comercializar implantes médicos en el país. Como resultado de este proceso, Soluciones

11

Importadoras Solump S.A.C. inició formalmente sus actividades comerciales en el año 2024, una vez obtenidas todas las autorizaciones correspondientes, logrando realizar sus primeras importaciones.

La entrevistada es abogada colegiada y, pese a no contar con formación médica, ha adquirido experiencia significativa en el sector de dispositivos médicos a partir de su participación directa en la creación, gestión y desarrollo de la empresa. Su testimonio resulta relevante para la presente investigación, ya que brinda una visión integral sobre los desafíos regulatorios, logísticos y comerciales que enfrenta una empresa nueva en el mercado de la traumatología, así como recomendaciones basadas en su experiencia para quienes buscan incursionar en este rubro. La transcripción completa en Anexo 5.

Preguntas Clave y Hallazgos Principales

A continuación, se detallan las interrogantes más relevantes planteadas por el entrevistador y la síntesis de las respuestas obtenidas:

1. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes con los proveedores internacionales?

Esta pregunta reveló los "cuellos de botella" logísticos críticos para el negocio:

- Tiempos de entrega inciertos: Los proveedores (de Pakistán o China) a menudo incumplen los plazos. Una promesa de entrega de tres semanas puede convertirse en dos meses.

211

- Aduanas y Burocracia: Si la mercadería cae en canal rojo o amarillo en Aduanas, la liberación puede demorar hasta un mes debido a la revisión

documentaria, incluso si todo está en regla.

- Estrategia: Es necesario mantener un stock alto ("stockearse") para no fallar a los clientes locales debido a estos retrasos externos.

2. ¿Qué garantías técnicas o certificaciones son indispensables para operar en Perú?

La respuesta subrayó que la barrera de entrada regulatoria es alta y estricta:

- Infraestructura: Es obligatorio tener un almacén certificado con Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) otorgado por la DIGEMID; sin esto no se puede operar.

- Registro Sanitario: Cada producto específico (ej. un tornillo o placa) debe tener su propio registro sanitario antes de ser importado o comercializado.

- Documentación del Proveedor: Se requieren protocolos, números de lote y certificaciones ISO de origen para cada ingreso al almacén.

3. ¿Qué problemas administrativos enfrentan en la venta directa (a hospitales/Estado)?

Se identificaron riesgos financieros y operativos significativos al tratar con el sector público (EsSalud/MINSA):

- Pagos retrasados: Las facturas suelen ser a 90 días, y el 80% de las veces el Estado no cumple con las fechas de pago a tiempo.

- Rechazos por forma: Errores humanos mínimos (como un dígito errado en una guía) causan el rechazo de facturas y obligan a reiniciar trámites complejos.

212

- Rechazo médico: Si no se lleva la variedad de medidas adecuada para la anatomía del paciente (gordito o flaquito), el médico rechaza el producto en el momento.

4. ¿Cómo ve el mercado y la competencia actualmente?

La entrevistada ofreció una visión realista del entorno competitivo:

- Alta competencia: Existe mucha oferta en el mercado, incluyendo "competencia desleal" que ofrece productos de muy baja calidad (casi plástico) para abaratar costos.

- Calidad vs. Precio: Aunque el mercado busca precios bajos, la calidad es un diferenciador crítico dado que se trata de productos que van dentro del cuerpo humano.

5. ¿Qué consejo daría para no fracasar en este plan de negocios?

Como recomendación final para los nuevos emprendedores en el rubro, destacó:

- Paciencia y Perseverancia: Los trámites de permisos y la logística toman mucho tiempo; no es un negocio de retorno rápido como vender artículos de consumo masivo.

- Especialización inicial: Recomendó no intentar abarcar toda la gama de traumatología al principio. Es mejor empezar con productos que se dominen (como fracturas comunes) y expandirse poco a poco ("gatear antes de caminar").

- Relacionamiento: El cliente no es el hospital, sino el médico o jefe de traumatología. Hay que ganarse su confianza técnica

213

Análisis

A continuación, se presenta un análisis estructurado de los puntos clave, enfocado en la viabilidad del negocio, las barreras de entrada y la realidad operativa del sector de importación de material médico (traumatología) en el Perú.

1. Perfil de la Empresa y Contexto

- Giro de Negocio: el giro del negocio es la Importación y comercialización de productos de traumatología (implantes quirúrgicos).

- Trayectoria: esta empresa fue Constituida en el año 2019, pero estuvo paralizada por la pandemia (2020-2022). Se dio una reactivación operativa a inicios de 2024 tras la obtención de las licencias y el almacén.

- Liderazgo: podemos resaltar que la gerente es abogada de profesión, no médico, lo que resalta que el conocimiento técnico del negocio se puede adquirir con perseverancia, aprendizaje continuo, experiencia práctica y cumplimiento normativo, sin necesidad de ser médico o tener conocimientos previos de medicina. Este elemento resulta relevante para el análisis de la viabilidad del proyecto desde una perspectiva organizacional.

2. Barreras de Entrada y Requisitos Regulatorios

La entrevista se destaca que este no es un negocio de "compra-venta" simple; la regulación es la barrera principal.

- Infraestructura Obligatoria: Es indispensable contar con un almacén especializado que cumpla con las normas de la Digemid para obtener el certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA). Sin BPA, no se puede operar.

214

- Registro Sanitario: No se puede importar "por vender". Cada producto (tornillo, placa etc.) debe tener su registro sanitario aprobado por Digemid antes de ser comercializado o incluso enviado por el proveedor.

- Documentación Técnica: Se requiere una gestión documental estricta (protocolos, números de lote, certificaciones ISO del proveedor) para evitar multas aduaneras o el decomiso de la mercancía.

3. Logística y Cadena de Suministro

Se identifican dos grandes "cuellos de botella" que afectan el flujo de caja y el stock:

- Incertidumbre en Aduanas: El sistema es burocrático que se maneja en el país. Si la carga cae en "canal rojo" o "amarillo", la liberación puede demorar hasta un mes debido a la revisión documentaria, aunque los papeles estén en regla por poner un ejemplo.

- Fiabilidad de Proveedores: Los tiempos prometidos por proveedores extranjeros (ej. Pakistán o China) no siempre se cumplen. Una promesa de 3 semanas puede convertirse en 2 meses lo que puede afectar directamente en el tema de las ventas y los compromisos pendientes con los compradores.

- Estrategia de Mitigación: La gerente de Solump recomienda "stockearse" (mantener inventarios altos) para no fallar a los clientes ante retrasos logísticos, ya que el desabastecimiento implica perder contratos.

4. Realidad Comercial y Financiera

- Cliente Principal (Sector Público): Al vender a Essalud o Minsa, el principal problema es el flujo de pagos. Las facturas suelen ser a 90 días, y existe un

alto nivel de incumplimiento en las fechas (80% no cumple a tiempo).

215

- Burocracia Administrativa: El rechazo de facturas o productos por errores humanos mínimos (ej. un dígito mal en una guía) es frecuente y obliga a reiniciar trámites complejos.

- Competencia: El mercado es competitivo y existe "competencia desleal" que ofrece productos de baja calidad (casi plástico) a precios muy bajos. La calidad es un diferenciador crítico dado que son productos para la salud que por su duración pueden acarrear en operaciones futuras a muy corto plazo.

5. Estrategia de "Venta Técnica"

La venta no es transaccional, es relacional y técnica.

- El Decisor: El cliente real no es "el hospital" en abstracto, sino el jefe de Traumatología o el médico especialista. Se debe ganar su confianza técnica.

- Servicio al Cliente: Se debe ofrecer una gama de alternativas (medidas, tamaños) porque las necesidades del paciente varían en el momento de la cirugía. Si no llevas alternativas, tu compra puede ser rechazada.

6. Consejos Clave para tu Proyecto (Factores de Éxito)

Basado en la experiencia de la entrevistada, para el plan de negocios debemos considerar:

- Especialización inicial: No intentar abarcar toda la gama de traumatología al inicio. Es mejor empezar con lo que se conoce o domina (fracturas comunes) y luego expandirse ("gatear antes de caminar").

- Paciencia y Perseverancia: Los tiempos de permisos y logística son largos. No es un negocio de retorno inmediato como el retail masivo.

216

- Calidad sobre Precio: A pesar de la competencia barata, enfocarse en la calidad y certificaciones (ISO) es vital para entrar a instituciones serias y proteger la salud del paciente.

Conclusión

El análisis según la entrevista brindada por la gerente comercial de la empresa soluciones importadoras Solump revela que la viabilidad técnica y regulatoria es más crítica

que la viabilidad comercial inicial. El proyecto debe demostrar cómo gestionará los tiempos muertos (trámites Digemid/Aduanas) y cómo soportará financieramente los ciclos de pago largos del estado (90+ días).

Proyección de la demanda

En la proyección de la demanda se estima la cantidad de productos que los clientes necesitarán dentro de un tiempo estimado y especifico, es necesario analizar datos históricos de ventas, patrones de consumo, factores económicos y otras variables que podrían tener influencia en la demanda futura. (Instituto San Ignacio de Loyola [ISIL], 2025).

La proyección de la demanda constituye una herramienta de suma importancia para poder estimar el volumen de ventas esperado y así llevar a cabo la evaluación de su viabilidad a nivel económico y financiero. En el presente estudio, la demanda proyectada se elaboró a partir de los resultados del estudio de mercado, considerando la población objetivo, conformada por hospitales y clínicas de Nivel II y III ubicadas en Lima Metropolitana también se tiene en cuenta los patrones de consumo identificados mediante la investigación.

217

Tabla 47 *Proyección de la demanda*

PROYECCION DE DEMANDA 2026 - 2031 AÑO 2026 2027 2028 2029 2030 2031 Mercado objetivo 8 8 8 9 9 9 Frecuencia trimestral 8 8 8 8 8 8 semestral por año 2 2 2 2 2 2 **DEMANDA ANUAL 121 125 129 134 138 142**

Se ha identificado un universo de 635 instituciones de salud, de las cuales 209 se encuentran en Lima Metropolitana. El proyecto se enfoca específicamente en los 180 centros especializados en Traumatología, lo que asegura que el esfuerzo comercial se dirija a instituciones con un flujo constante de cirugías de osteosíntesis

La demanda proyectada de Supply Medical no es una cifra al azar; es el resultado de filtrar el mercado hospitalario de Lima hasta llegar al nicho quirúrgico específico. La alta disposición de las clínicas a evaluar nuevos proveedores, sumada a un crecimiento sectorial del 9%, valida que el ingreso de una nueva marca de osteosíntesis es no solo viable, sino necesario para dinamizar la oferta actual de dispositivos médicos.

El modelo considera una tasa de crecimiento anual del 9%, una cifra conservadora y alineada con la expansión de los servicios de salud privada y pública en el Perú. Esto permite que de 8 centros de salud a 9 a partir del cuarto año, ya que el proyecto se basa en venta por unidades.

Conclusión

El estudio de mercado valida de manera concluyente la oportunidad de negocio, confirmando la existencia de una demanda insatisfecha no por calidad de producto, sino por confiabilidad logística. Los resultados de la encuesta censal revelan que el 69% de las instituciones sufre por quiebres de stock y el 79% teme el incumplimiento de plazos por parte

de sus proveedores actuales. A su vez, se identificó un segmento "Premium" (aprox. 24-27% del mercado) dispuesto a pagar precios más altos por productos certificados en categorías críticas como Clavos de Cadera y Placas de Húmero. La investigación cualitativa (Entrevista y Focus Group) ratificó que la barrera de entrada principal no es comercial, sino regulatoria (BPA/Digemid) y financiera (ciclos de pago de 90 días en el sector público). En síntesis, el mercado no busca un proveedor más barato, sino un socio logístico que garantice stock y certificaciones internacionales.

Recomendación

Basado en que la "Falta de Stock" es el principal dolor del cliente (69%), se recomienda estructurar la Estrategia de Operaciones priorizando un modelo de inventario de seguridad robusto para los productos de alta rotación identificados (Clavos de Cadera y Placas de Radio), incluso si esto implica un mayor capital de trabajo inicial. Asimismo, la estrategia de precios debe ser segmentada: competitiva para productos "commodity" (placas de clavícula/muñeca) para ganar penetración, y con margen superior en productos de alta complejidad (cadera/húmero) donde el cliente es menos sensible al precio, tal como evidenciaron los rangos de disposición de pago.

CAPÍTULO 5: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

El plan de comercialización constituye un componente estratégico fundamental del presente proyecto, ya que permite definir cómo la empresa logrará posicionarse, captar clientes y sostener relaciones comerciales en un mercado altamente regulado y competitivo como el de los insumos quirúrgicos para traumatología. En el contexto del sector salud, la comercialización no se limita a la venta del producto, sino que integra variables críticas como la confiabilidad del proveedor, la continuidad del abastecimiento, la rapidez de respuesta y el

soporte técnico especializado, factores que inciden directamente en la seguridad del paciente y en la eficiencia operativa de las instituciones de salud.

Bajo este enfoque, el presente plan de comercialización se desarrolla a partir de un análisis riguroso del mercado objetivo, identificando a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) de Nivel II y III ubicadas en un clúster estratégico de Lima Metropolitana, conformado por los distritos de San Borja, Miraflores, San Isidro y Lima Cercado. Esta delimitación responde tanto a criterios de concentración de demanda quirúrgica como a condiciones logísticas que permiten implementar un modelo de atención Just in Time, alineado con las necesidades operativas de hospitales y clínicas.

Asimismo, el plan incorpora una segmentación multidimensional —geográfica, demográfica, socioeconómica y conductual— que permite comprender en profundidad el perfil del comprador institucional, particularmente del jefe de Logística o Administrador, cuyas decisiones están orientadas a minimizar riesgos operativos, asegurar la disponibilidad de stock y cumplir con exigencias regulatorias y auditorías internas. Este entendimiento del comportamiento de compra institucional constituye la base para el diseño de una propuesta de valor diferenciada.

A partir de este diagnóstico, se estructura el marketing mix del proyecto, priorizando una estrategia de diferenciación basada en el servicio integral quirúrgico, el soporte técnico en sala, la trazabilidad del producto y la optimización logística, más que en elementos tradicionales como el packaging comercial. Finalmente, el plan se consolida mediante una formulación estratégica que articula acciones tácticas concretas orientadas a la construcción de confianza, el blindaje comercial frente a competidores y la sostenibilidad operativa y financiera del negocio.

En conjunto, el plan de comercialización busca asegurar una inserción efectiva y sostenible en el mercado objetivo, alineando las capacidades internas del proyecto con las exigencias técnicas, regulatorias y operativas del sector salud peruano.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo se define como el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes y a quienes la empresa decide servir. Según Kotler y Armstrong (2021), la selección del mercado meta implica evaluar el atractivo de cada

segmento y seleccionar uno o más para ingresar, diseñando estrategias que generen un valor superior para ese grupo específico.

El mercado objetivo para el presente proyecto está conformado por las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) ubicadas en el clúster de San Borja, Miraflores, San Isidro y Lima Cercado. Específicamente, se dirige a clínicas y hospitales de Nivel II y III con capacidad quirúrgica activa, seleccionadas por su ubicación estratégica que facilita la logística de respuesta rápida ("Just in Time").

Para dimensionar la demanda, es necesario analizar la estructura social del entorno. Según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2024), la población peruana ha experimentado cambios en su composición, donde los niveles

socioeconómicos (NSE) determinan la capacidad de gasto en salud. El informe destaca una concentración de servicios y mayor capacidad adquisitiva en la llamada "Lima Moderna", lo que justifica la focalización del proyecto en estos distritos.

El proyecto atiende una demanda transversal:

- Segmento A y B: A través de clínicas privadas en San Isidro y San Borja, atendiendo a pacientes con seguros privados y alta capacidad de gasto.
- Segmento C: A través de hospitales en Lima Cercado y clínicas de ticket medio, donde el volumen de atenciones compensa los márgenes más ajustados.

El comportamiento del comprador institucional (jefe de Logística) se analiza bajo la metodología de los Estilos de Vida (EdV). Según el estudio reciente de Arellano Consultoría (2023), los consumidores se segmentan no solo por lo que tienen, sino por cómo piensan y actúan. Para este proyecto, el perfil del comprador se alinea con el Estilo de Vida "Moderno" (y en algunos casos "Formalista").

- El jefe de Logística objetivo es un profesional pragmático que valora la eficiencia y el ascenso social a través del trabajo bien hecho.
- Prefiere marcas que ofrezcan garantía y tecnología, pero no paga sobreprecio solo por "imagen" si no hay un beneficio funcional tangible.
- Su prioridad es evitar problemas operativos (quiebres de stock). Por tanto, valora proveedores que simplifiquen su vida laboral mediante procesos ágiles

y certificaciones que lo protejan ante auditorías.

Segmentación

En el entorno empresarial moderno, la segmentación de mercados se define como el proceso estratégico de dividir un mercado amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y

homogéneos de compradores, quienes comparten necesidades, características o comportamientos similares. Según Kotler y Armstrong (2021), esta práctica es fundamental porque permite a las empresas focalizar sus recursos de manera eficiente, diseñando ofertas y mezclas de marketing personalizadas que aporten un valor superior a cada segmento específico, en lugar de intentar competir en todo el mercado con una propuesta genérica.

Para el proyecto de importación de materiales quirúrgicos de traumatología, se ha aplicado una segmentación multidimensional que combina criterios geográficos, demográficos, socioeconómicos y conductuales, orientada a identificar a las instituciones con mayor potencial de compra recurrente.

a) Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica consiste en dividir un mercado amplio en subgrupos basados en la localización física de los consumidores (país, región, ciudad, barrio o micro zona) y en características espaciales relacionadas (clima, densidad urbana, condiciones logísticas). Esta aproximación reconoce que las necesidades, preferencias y patrones de compra varían según el lugar, por lo que permite adaptar producto, distribución y comunicación a condiciones locales (Kotler et al., 2021).

Esta variable delimita el alcance operativo del proyecto para garantizar la eficiencia logística. Se ha seleccionado un clúster de salud estratégico dentro de Lima Metropolitana, conformado por los distritos de San Borja, Miraflores, San Isidro y Lima Cercado.

Justificación: La elección no se basa únicamente en la ubicación física, sino en la conectividad y densidad comercial. Estos distritos agrupan la mayor cantidad de clínicas de alta complejidad y hospitales de referencia, conectados por vías arteriales principales (Vía

Expresa, Javier Prado), lo que hace viable la promesa de valor de "entregas urgentes" (Just in Time) con tiempos de desplazamiento mínimos.

Figura 61 *Distribución geográfica de las instituciones del mercado objetivo*

Nota. La gráfica muestra la cobertura del estudio en los cuatro distritos seleccionados.

Elaboración propia

b) Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica separa a los consumidores según atributos poblacionales observables (edad, sexo, nivel educativo, estado civil, tamaño del hogar, ocupación e ingreso) con el propósito de identificar grupos con necesidades y capacidad de compra similares. Al apoyarse en variables cuantificables y fácilmente medibles, es una técnica práctica para diseñar mensajes y ofertas que encajen con la etapa vital y las posibilidades económicas de cada segmento (Kotler et al., 2021).

Dado el carácter B2B (Business to Business) del proyecto, esta variable se desglosa en dos niveles de análisis:

Nivel Organizacional (La Empresa): El cliente objetivo son las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) del sector privado y público, específicamente aquellas categorizadas como Nivel II (atención especializada) y Nivel III (alta complejidad), que cuentan con Centro Quirúrgico activo y servicio de hospitalización.

Nivel del Decisor (El Buyer Persona): Se dirige a los profesionales responsables de la gestión de compras (jefes de Logística, Farmacia o Administradores). Según el estudio realizado, este perfil es predominantemente femenino (60%), con una edad comprendida entre los 30 y 49 años, caracterizado por tener formación superior y ocupar cargos de confianza con poder de decisión sobre el abastecimiento.

c) Segmentación Socioeconómica

La segmentación socioeconómica clasifica a la población según su posición socioeconómica (ingreso, nivel de riqueza, educación, tipo de vivienda y ocupación), con énfasis en cómo esos factores condicionan capacidad de gasto, preferencias de consumo y acceso a bienes/servicios. Este tipo de segmentación es especialmente útil cuando la demanda y la disposición a pagar están fuertemente ligadas a diferencias económicas y a la estructura del mercado local (Musil y Kaucic, 2024).

Esta variable clasifica a las instituciones según el perfil del paciente final que atienden y su capacidad de pago:

Segmento Premium (NSE A y B): Clínicas privadas ubicadas en la zona moderna (San Borja, San Isidro, Miraflores), cuyos pacientes financian las cirugías mediante seguros

privados o gasto de bolsillo. Estas instituciones priorizan la calidad certificada y están dispuestas a pagar un precio medio-alto.

Segmento Masivo (NSE C): Hospitales públicos y clínicas de gama media en Lima Cercado, que atienden a la gran masa poblacional. Este segmento genera volumen de compra y permite al proyecto rotar inventario mediante economías de escala.

d) Segmentación Conductual

La segmentación conductual agrupa a los clientes según su conducta y relación con el producto/servicio: patrones de compra, frecuencia de uso, lealtad, sensibilidad al precio, ocasión de compra y actitudes observables. Enfocarse en comportamiento permite diseñar intervenciones tácticas (promociones, bundles, programas de fidelidad) que respondan a cómo los grupos realmente actúan y reaccionan ante estímulos comerciales (Alves Gomes y Meisen, 2023).

Basado en los patrones de comportamiento y "dolores" detectados en la investigación de mercado, el segmento objetivo se define por:

Beneficios Buscados: Prioridad absoluta por la Disponibilidad de Stock (seguridad) y la Rapidez de Entrega (tiempo), por encima del precio bajo.

Frecuencia de Compra: Instituciones con un ciclo de reposición dinámico, mayoritariamente mensual (62%), pero con un nicho crítico de compra semanal/quincenal (27%) que requiere atención prioritaria.

Actitud hacia el Proveedor: Compradores pragmáticos con baja lealtad hacia proveedores actuales ineficientes; muestran una alta disposición al cambio (más del 80%) si se les garantiza una mejora en los tiempos de respuesta.

226

Tabla 48 *Resumen de las variables de segmentación del mercado objetivo*

VARIABLES MERCADO OBJETIVO (Perfil del Cliente)

Segmentación Demográfica

Perfil Institucional: Clínicas y Hospitales Nivel II y III con quirófano activo.

Perfil del Decisor: Profesionales de ambos sexos (predominancia femenina del 60%), en un rango etario de **30 a 49 años,** con cargos de Jefatura de Logística o Administración.

Segmentación Geográfica

Ubicación: Clúster de salud estratégica en Lima Metropolitana.

Distritos Clave: San Borja, Miraflores, San Isidro y Lima Cercado.

Segmentación Socioeconómica

Capacidad de Compra: Instituciones que atienden a pacientes de **NSE A y B** (Sector Privado) y **NSE C** (Sector Público/Mixto), con presupuesto asignado para insumos de alta rotación.

Segmentación Conductual

Prioridades: Buscan **Disponibilidad de Stock** y **Rapidez** sobre el precio bajo.

Hábito de Compra: Frecuencia mensual (62%) con alta disposición al cambio de proveedor (86%) ante mejores condiciones.

Segmentación Psicográfica

Personalidad: Pragmáticos, racionales y orientados a resultados.

Motivación: Buscan reducir la incertidumbre operativa y garantizar el éxito de la cirugía.

Estilo de Vida (Arellano)

Estilo "Moderno": Profesionales que valoran el ascenso social a través del trabajo eficiente; buscan practicidad, tecnología y marcas que ofrezcan garantía certificada.

DIFERENCIACIÓN Soporte Quirúrgico Integral: No solo venta de producto, sino solución total (Implante + Instrumental + Técnico Instrumentista en sala).

227

Marketing Mix

De acuerdo con Mesa Holguín (2012) El marketing refiere a la concepción, precio, comunicación y la distribución de bienes o servicios, de ese modo se requiere expresar la creación y desarrollo de producto, para poder presentar una mejor propuesta al mercado se

requiere de la combinación del producto, el precio, el lugar y las actividades en la que se presentara a los consumidores.

Este proyecto aplicará un modelo de marketing diferente a lo convencional o lo que es conocido debido a que trabajamos con productos que constan de diferentes regulaciones para llegar a nuestro consumidor.

Producto

En la oferta del mercado, el producto es un elemento importante, el marketing mix empieza con una buena formulación de una oferta que entregue valor a nuestro buyer persona. (Kotler y Armstrong, 2013)

Para iniciar no las especificaciones de los productos que se comercializaran

Para dar a conocer las especificaciones de los productos que se comercializaran se iniciara con la identidad de la marca, ya que esto es necesario para todos los diseños que se harán posteriormente.

Identidad de marca

La imagen de marca es la percepción que los públicos internos y externos tienen sobre la misma, en ocasiones esto se crea por causas externas como podrían ser los rumores, criticas, pero generalmente se genera a partir de las acciones de comunicación interna y externa de una organización. (Medina Aguerrebere, 2014)

228

La identidad de marca constituye parte estratégica dentro del plan de comercialización, en especial en el sector salud, en la que la confianza, la profesionalidad y la percepción de la calidad tienen influencia directa en la decisión de compra institucional, dado este contexto el proyecto desarrolla una identidad visual coherente con los valores del entorno médico y está orientada a transmitir seguridad, precisión y soporte clínico especializado.

El logotipo de la empresa integra elementos gráficos asociados al ámbito sanitario, como lo es la representación del pulso vital, símbolo de la vida y continuidad, así mismo la tipografía aplicada es sobria y minimalista que refuerzan la idea de profesionalismo y confiabilidad, logrando así proyectar seriedad, tecnología y enfoque técnico, sin comprometer la claridad ni la legibilidad.

Esta identidad visual será aplicada de manera consistente en todos los puntos de

contacto con el cliente, incluyendo fichas técnicas, catálogos digitales, presentaciones institucionales, documentación comercial y plataformas digitales, siendo así un activo estratégico que respalda la propuesta de valor del proyecto y fortalece el posicionamiento de la marca en el mercado objetivo.

Es importante mencionar que ante la ausencia de packaging comercial, la identidad visual cumple un rol fundamental como elemento de diferenciación y comunicación de valor.

229

Figura 62 *Logotipo de la empresa Supply Medical*

Análisis del slogan.

- Relación con el producto y la propuesta de valor: el eslogan "Calidad que sostiene la vida" refleja de forma precisa la propuesta de valor, el uso de la palabra calidad destaca el principal atributo de los implantes quirúrgicos que se comercializará.
- Conexión emocional y confianza: el eslogan genera una conexión emocional con el público objetivo, en especial del buyer persona que sería el jefe de logística, administradores de hospitales y clínicas, al enfatizar que el producto no solo es funcional, sino que impacta directamente en la vida humana, en el sector médico que es tan sensible, la confianza es clave.
- Diferenciación y competitividad: el eslogan hace que el proyecto se diferencie de otras empresas competidoras que venden productos similares per sin el mismo enfoque emocional y humano logrando que la marca se fortalezca.

Justificación de color del logo. El color negro ha sido seleccionado para el logotipo debido a sus asociaciones con autoridad, profesionalismo y seriedad, características clave en

el sector médico. Este color transmite confianza, estabilidad y elegancia, que son factores esenciales al dirigirse a hospitales y clínicas. Además, su uso garantiza una imagen atemporal y consistente, asegurando la sostenibilidad de la marca en un mercado altamente competitivo. Al tener en cuenta que en impresiones se debe tener una versión con inversión de color.

Figura 63 *Logotipo inversión de color*

Paleta de colores

La paleta cromática seleccionada para la identidad visual del proyecto se compone de negro, azul médico, gris y blanco, colores que, en conjunto, transmiten profesionalismo, confianza, tecnología y claridad, valores esenciales en el sector salud y en la comercialización de dispositivos médicos.

El color negro actúa como color principal de la marca y simboliza autoridad, seriedad y precisión, atributos fundamentales para una empresa que opera en un entorno altamente regulado y de alta responsabilidad clínica. Su uso refuerza la percepción de solidez institucional y compromiso con la calidad.

El azul médico representa confianza, seguridad y estabilidad, siendo uno de los colores más asociados al ámbito sanitario y tecnológico. Este tono comunica calma, control y fiabilidad, elementos clave en la toma de decisiones de compra por parte de hospitales y clínicas, especialmente en contextos quirúrgicos.

El gris cumple un rol de color neutral y de soporte, aportando equilibrio, sobriedad y objetividad a la identidad visual. Este color facilita la lectura de información técnica y permite una transición armónica entre los tonos principales, evitando saturación visual y manteniendo una estética profesional.

Finalmente, el color blanco simboliza pureza, limpieza y transparencia, valores

estrechamente vinculados a la práctica médica. Su aplicación mejora la legibilidad de documentos, fichas técnicas y material digital, además de reforzar la percepción de orden y claridad en la comunicación corporativa.

En conjunto, esta paleta cromática permite construir una identidad visual coherente, moderna y alineada con los estándares del sector salud, fortaleciendo el posicionamiento de la marca como un proveedor confiable, técnico y orientado a la excelencia operativa.

Figura 64 *Paleta de colore corporativa*

Brochure

Plus Render (2022) menciona que el brochure es un conjunto de documentos o archivos en diferentes formatos, en las que damos a conocer los puntos esenciales de nuestra empresa, su traducción literal es folleto o catálogo.

Para Supply Medical es de suma importancia contar con un catálogo ya que deseamos mostrar nuestra credibilidad, así como la seriedad de la empresa, en lineamiento con nuestro enfoque de reducción de la huella de carbono se imprimirá solo para las visitas comerciales a la oficina y en un material que sea resistente y no sea necesario reemplazarlo en corto tiempo, de igual modo se aplicará los colores elegidos para la empresa, se definirá entre los siguientes modelos.

Figura 65 *Brochure Supply medical*

233

Lo que se busca con el brochure es plasmar la visión, misión y la diferencia con las demás empresas importadoras de implantes quirúrgicos de traumatología, como muestra la imagen, hay uniformidad en los espacios, así como coherencia con los colores que se eligió previamente y que estas muestran seriedad y compromiso.

Merchandising

La primera impresión física de Supply Medical será vital en el sector salud ya que depende de la confianza, una tarjeta bien diseñada proyecto seriedad, estabilidad y atención al cliente.

En el networking quirúrgico los hospitales y clínicas (cirujanos y jefes de logística) trabajan en un entorno con ritmo rápido, una tarjeta física es una herramienta que permitirá la recordación rápida facilitando el contacto inmediato tras una reunión técnica sobre implantes, de igual forma actúa como micro resumen de la identidad visual.

Figura 66 *Portada de Brochure*

234

Se incluye un código QR para facilitar que el cliente acceda al catálogo en el sitio web siendo esta de forma digital y segura, en la que se logra la unión del mundo físico con lo tecnológico.

Productos comerciales

Placa Anatómica de radio distal. Dispositivos de osteosíntesis que están diseñados específicamente para adaptarse a la complejidad de forma de la base del radio, se utilizan principalmente en tratamiento para fracturas intraarticulares y extraarticulares.

Características:

- El perfil anatómico, se basa en su diseño que imita la curvatura natural del hueso, lo que reduce la necesidad de doblar la placa durante la cirugía y

minimiza la irritación de los tejidos blandos especialmente de tendones y extensores.

- Las placas suelen tener una contextura delgada para evitar que estas sobresalgan bajo la piel o que dificulte el movimiento.

Figura 67 *Tarjeta de presentación*

- El material que se maneja es titanio, ya que este material tiene mayor biocompatibilidad y elasticidad similar al hueso.

Especificaciones técnicas

Las placas modernas son de tipo LCP (Locking Compression Plate) permitiendo esta una estabilidad hibrida.

- Sistema de Bloqueo y Estabilidad: Los tornillos se aseguran a la placa, creando una estructura de ángulo fijo siendo esto vital para huesos con osteoporosis.

- Agujero Combi: Permite que se use tornillos de compresión convencionales o tornillos de bloqueo en el mismo orificio.

- Soporte Subcondral: En la parte distal, los tornillos se distribuyen en forma de abanico para poder sostener la superficie articular del radio.

Dimensiones:

- Longitud: varían de acuerdo a los agujeros en el eje (desde 3 hasta 10 a más que son para fracturas con extensión a la diáfisis)

- Grosor: 1.5 mm y 2.5 mm

Ventajas Clínicas:

- Movilización temprana: al ser de fijación interna rígida, permite que el paciente comience a mover los dedos y la muñeca antes reduciendo asi la rigidez postoperatoria.

- Preserva el suministro sanguíneo: El diseño de contacto limitado permite la reducción de la presión sobre el periostio

236

- Precisión Articular: Ayudan a restaurar la inclinación radial de 22 grados y la inclinación palmar de 11 grados originales.

Clavos de cadera. El sistema de clavo cefalomedular es un implante intramedular de última generación diseñado para la fijación interna de fracturas de fémur proximal, el diseño mecánico permite la distribución de cargas fisiológicas y facilita la consolidación ósea.

Características:

- Estabilidad rotacional: el sistema incluye un tornillo de compresión lag (cefalico) de 10.5 mm de diámetro que garantiza un anclaje superior en la cabeza femoral.

Tabla 49 *Ficha Técnica 1*

237

- Dinamización controlada: el diseño del orificio del tornillo permite un deslizamiento telescópico, lo que favorece a la compresión de la fractura bajo carga axial.

- Curvatura anatómica: el clavo presenta un radio de curvatura de 1.5 mm optimizado para minimizar el estrés en la corteza anterior del fémur.

Especificaciones técnicas

- Composición: Aleación de titanio grado 5

- Angulo de inclinación: 125°, 130° y 135° para adaptarse a la morfología

femoral del paciente.

- Diámetro distal: 9 mm, 10 mm, 11 mm y 12 mm

Tabla 50 *Ficha Técnica 2*

Placa anatómica de tibia distal. Solución para abordaje de fracturas de pilón tibia y fracturas complejas que afectan la metáfisis distal, su función principal es la restauración de

la superficie articular y el mantenimiento de la alienación axial, permitiendo una distribución de cargas que favorece la osteosíntesis primaria en pacientes con compromiso ósea severo.

Características:

- Geometría de contacto limitado: el diseño del envés de la placa incorpora rebajes estratégicos que minimizan la comprensión sobre el periostio, este factor es determinante para preservar la vascularización ósea y reducir el riesgo de necrosis.

- Soporte multiaxial en la epífisis: la cabeza de la placa integra una matriz de agujeros de bloqueo que permiten una fijación divergente, esto crea un efecto andamio debajo de la carilla articular de la tibia, proporcionando ua estabilidad superior frente a las fuerzas del cizallamiento.

Especificaciones:

- Material de fabricación: Aleación de Titanio seleccionaba por su excelente ratio de resistencia

- Sistema de estabilidad angular: compatible con tornillos de bloqueo de 3.5 mm y tornillos corticales de comprensión, permitiendo una construcción hibrida

según la calidad ósea del paciente.

239

Tabla 51 *Ficha Técnica 3*

Placa de clavícula diafisaria. Sistema de fijación de bajo perfil, pre contorneado para adaptarse a la curvatura natural del hueso, este diseño minimiza la necesidad de doblar la placa en el quirófano.

Características:

- Diseño de Contacto Limitado (LC-LCP): La superficie inferior de la placa cuenta con muescas que reducen el área de contacto con el hueso. Esto preserva el periostio y el suministro sanguíneo, factores vitales para una consolidación rápida.

- Extremos Atraumáticos: Los bordes de la placa son redondeados y biselados, lo que evita el estrés en los tejidos blandos y reduce la prominencia del implante bajo la piel del paciente.

240

- Orificios Combi de Compresión: Permiten una fijación híbrida. El cirujano puede decidir entre compresión dinámica para cerrar el foco de fractura o estabilidad angular mediante bloqueo para huesos con baja densidad ósea.

Placa de humero distal. El sistema de húmero distal consiste en un conjunto de implantes de estabilidad angular diseñados para el tratamiento de fracturas intraarticulares complejas (tipo C) y supracondíleas. Este sistema permite una configuración de doble placa

(medial y lateral) para crear una estructura de "puente" que soporta las altas fuerzas de torsión de la articulación del codo.

Características:

- Configuración en Doble Columna: El diseño permite la colocación de placas en 90° o 180°, proporcionando una fijación rígida que permite la movilización temprana del codo, factor crítico para evitar la rigidez postoperatoria.

Tabla 52 *Ficha Técnica 4*

241

- Agujeros de Bloqueo Convergentes/Divergentes: En la parte distal, los orificios están orientados para que los tornillos se entrelacen en el bloque articular, maximizando el anclaje incluso en fragmentos óseos pequeños o conminutos.

- Bordes Biselados y Atraumáticos: El mecanizado de precisión en Pakistán asegura bordes pulidos que minimizan la irritación del nervio cubital y de los tejidos blandos circundantes.

- Diseño Pre-contorneado: Las placas están moldeadas siguiendo la anatomía de las crestas supracondíleas, lo que reduce drásticamente el tiempo quirúrgico al no requerir modelado adicional.

Tabla 53 *Ficha Técnica 5.*

242

Consistencia de productos

Zendesk (2022) la consistencia de productos se refiere a la coherencia que existe entre los bienes comercializados por una empresa.

La propuesta de valor de Supply Medical se fundamenta en la homogeneidad técnica de su portafolio. Al establecer una línea de osteosíntesis basada exclusivamente en aleaciones de titanio anodizado y sistemas de estabilidad angular, la empresa garantiza una curva de aprendizaje reducida para el personal médico y una gestión logística simplificada, asegurando que cada implante, independientemente de su aplicación anatómica, cumpla con los mismos estándares de rigor científico y calidad internacional.

En los pilares de la consistencia de productos hace referencia a que se encuentra en la línea de osteosíntesis.

- Todos los productos mantienen un estándar metalúrgico unificado, aleación premium, que es el titanio de grado 5 según la normal ASTM F136.
- El módulo de elasticidad garantiza que los implantes tengan un comportamiento biomecánico similar, esto permite que se reduzca el riesgo de rechazo galvánico si se llegase a realizar el implante de dos productos en un mismo paciente.

La mayor consistencia reside en el respaldo documental, cada producto de la línea comparte:

- Certificación ISO 13485 (Gestión de calidad) e ISO 9001
- Esterilización: Todos siguen el mismo protocolo de autoclave (134°C por 8 minutos) simplificando los manuales de uso para hospitales.

243

Sistema de contención y esterilización de dispositivos médicos

La estrategia de entrega de Supply Medical se basa en un modelo de 'Sistema Cerrado

de Contención'. Al utilizar contenedores de esterilización especializados de origen pakistaní, la empresa asegura que la integridad mecánica de los implantes se mantenga intacta desde la aduana hasta el campo quirúrgico. Este sistema no solo cumple con las normativas internacionales de bioseguridad, sino que proyecta una imagen de profesionalismo y orden, diferenciándonos de distribuidores que manejan empaques menos robustos.

Los productos de la línea de osteosíntesis no se entregan de forma individual o aislada, sino integrados en un contenedor de esterilización de aluminio anodizado, este sistema de gestión de implantes cumple la doble función de protección logística y soporte para el proceso de esterilización en autoclave dentro de las instituciones de salud.

Características:

- Material de Fabricación: Fabricado en aluminio de alta resistencia con un recubrimiento de anodizado duro. Este material es seleccionado por su excelente conductividad térmica (clave para el secado en autoclave) y su resistencia a la corrosión química.

- Diseño Perforado: La tapa y la base del contenedor presentan perforaciones estratégicas protegidas por filtros de barrera microbiana, permitiendo la circulación de vapor saturado durante la esterilización y garantizando la asepsia posterior.

- Racks de Organización Interna: El interior cuenta con bandejas (trays) organizadoras con soportes de silicona de grado médico, diseñadas específicamente para cada implante de la línea (Radio, Tibia, Húmero, etc.).

244

Esto evita que los implantes choquen entre sí, preservando el acabado superficial y la precisión de las roscas de bloqueo.

Valor agregado para el cliente:

- Optimización en Quirófano: El instrumentista puede identificar rápidamente las medidas y longitudes gracias a la rotulación láser en las bandejas.

- Seguridad del Paciente: El sistema garantiza que el implante ha sido procesado correctamente, ya que el contenedor incluye indicadores químicos de esterilización.

- Trazabilidad Logística: Cada caja cuenta con una placa de identificación externa donde se registra el inventario disponible, facilitando el control de existencias tras cada cirugía.

Servicio integral de asistencia técnica y soporte quirúrgico

Para garantizar el éxito clínico en la implantación de la Línea de Osteosíntesis, Supply Medical integra en su propuesta de valor el acompañamiento presencial de una Enfermera Instrumentista especializada en traumatología. Este servicio no solo asegura el manejo

Figura 68 *Sistema de contención - Caja de aluminio*

correcto del instrumental, sino que optimiza los tiempos quirúrgicos y garantiza la seguridad del paciente.

Funciones Estratégicas durante el acto quirúrgico:

- Gestión de la Caja de Instrumental: La especialista conoce a profundidad la disposición de los implantes dentro del contenedor de esterilización, facilitando la entrega rápida y precisa de placas y tornillos al cirujano.
- Asesoría Técnica en Tiempo Real: Ante variaciones anatómicas o complicaciones en la reducción de la fractura, la instrumentista actúa como enlace técnico, sugiriendo las opciones de tornillos (bloqueo vs. compresión) más adecuadas según el protocolo del sistema
- Mantenimiento del Set de Cirugía: Supervisa que las piezas del sistema de bloqueo funcionen correctamente, evitando el desgaste innecesario de las roscas y asegurando que el instrumental regrese completo y limpio tras la intervención.

Impacto en el modelo de negocio:

- Reducción de Merma: Al haber una especialista a cargo, se minimiza la pérdida de tornillos o el daño accidental de placas por manipulación

incorrecta.

- Fidelización del Cirujano: El médico se siente respaldado por la marca, lo que genera confianza y preferencia por los productos de Supply Medical en futuras intervenciones.

- Trazabilidad y Cobro: La instrumentista registra con precisión qué implantes se utilizaron (hoja de gasto), lo que agiliza el proceso administrativo de facturación a la clínica o al seguro médico.

246

Logística inversa y gestión de retorno

El modelo de logística inversa de **Supply Medical** cierra el ciclo de valor de la organización. A diferencia de una distribución lineal, nuestro sistema circular asegura que cada contenedor de osteosíntesis sea auditado tras su uso, garantizando la seguridad del paciente mediante procesos validados de limpieza y reposición. Esta capacidad logística nos permite operar con una alta eficiencia de activos, minimizando los tiempos de respuesta ante emergencias traumáticas.

Etapas:

- Recolección y verificación (post cirugía)

- Triaje y descontaminación

- Auditoria de integridad

- Reposición de stock

Valor estratégico:

- Optimización del Inventario: Reduce la necesidad de tener miles de placas en stock muerto; el inventario "fluye" constantemente entre la bodega y los quirófanos.

- Responsabilidad Ambiental: Al gestionar correctamente el instrumental reutilizable y los desechos médicos, la empresa cumple con estándares de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

- Control de Calidad: Permite detectar si algún instrumental ha perdido filo o precisión tras el uso, procediendo a su mantenimiento preventivo antes de que falle en una cirugía futura.

247

Precio

El precio es el elemento que genera utilidades dentro del marketing mix, así mismo, es uno de los elementos más flexibles, ya que este se puede modificar rápidamente, es de suma importancia manejar bien la fijación de precios, ya que estos tienen un impacto directo en los resultados de una empresa. (Kotler & Armstrong, 2023)

La política de precios de Supply Medical se alinea con una estrategia de diferenciación. Se entiende que, en la osteosíntesis, la calidad del implante y el soporte en quirófano son innegociables. Por ello, las estructuras tarifarias reflejan el valor de la seguridad clínica y la eficiencia operativa. No se busca ser la opción más económica, sino la más confiable, respaldando cada venta con una logística inversa eficiente y asistencia profesional permanente.

Supply Medical no competirá por el precio más bajo del mercado, sino por el costo total de propiedad (TCO) más eficiente, esto se justifica con:

- Materiales de grado medico estandarizados
- Soporte técnico especializado: el acompañamiento de la instrumentista en quirófano es un valor agregado que reduce riesgos y tiempos quirúrgicos, lo cual generara ingresos al hospital o clínica.

Modalidades y formas de pago. Dada la naturaleza del rubro (donde a veces el pago depende de seguros médicos o instituciones del estado) se propone tres modalidades:

- Pago por procedimiento: Cash and Carry, que se basaría en la facturación inmediata tras la cirugía según la hoja de gasto, es decir, los implantes solicitados.

248

- Crédito corporativo: Línea de crédito de 30, 45 y 60 días, esto se aplicará a clínicas con alto volumen de cirugías mensuales.
- Consignación de Stock: A largo plazo, Supply Medical deja un stock permanente en el hospital o clínica, la institución paga únicamente lo que consumió al final del mes.

Dentro de los métodos de pago se aceptará:

- Transferencias Bancarias

- Pagos electrónicos para transacciones inmediatas

- Cartas de crédito para compras institucionales grandes (a largo plazo)

Estrategias de descuento en el sector médico. En este rubro las promociones no deben de tener parecido con las ofertas de retail, sino deben ser incentivos de gestión, se propone las siguientes aplicaciones:

- Descuentos por volumen (Kits Quirúrgicos) Ofrecer un precio especial si la clínica adquiere un paquete que incluya la placa y tornillos necesarios.

- Programas de educación continua (workshop training) En lugar de reducir el precio, Supply medical podrá financiar la capacitación de los cirujanos de una clínica en el uso de nuevas técnicas de osteosíntesis, esto logrará la fidelización del cliente sin devaluar el precio.

- Bonificación por pronto pago: Un incentivo mediante un descuento del 2 a 5% si la factura se paga en los primeros 10 días, mejorando el flujo de caja de la empresa.

249

Plaza

La eficiencia de Supply Medical radica en su capacidad de respuesta logística. Al operar bajo un esquema de inventario en consignación y soporte técnico in situ, la empresa elimina las barreras de disponibilidad que suelen retrasar los procedimientos quirúrgicos. Nuestra plaza no es un espacio geográfico, sino un servicio de disponibilidad inmediata que garantiza que la tecnología de osteosíntesis de Pakistán esté presente en el momento exacto en que el paciente la necesita.

Dado que los implantes de la Línea de Osteosíntesis son productos de alta especialidad, el canal de distribución es Directo y B2B (Business to Business). No existen puntos de venta minoristas; la "plaza" es el entorno hospitalario.

- Canal Directo (Fuerza de Ventas Técnica): Ejecutivos de cuenta especializados que visitan a jefes de compras de clínicas y, principalmente, a cirujanos traumatólogos para presentar las bondades del titanio pakistaní y el soporte de la instrumentista.

- Canal Institucional: Participación en licitaciones públicas y convenios con

hospitales del Estado para el suministro de material de osteosíntesis.

- Showroom Corporativo: Una oficina técnica donde se exhiben los contenedores de instrumental y los modelos anatómicos, orientada a capacitaciones y demostraciones para especialistas.

Logística de distribución:

La logística se divide en dos fases: Logística internacional (Importación) y logística local (Entrega local).

250

- Importación (Pakistán - Almacén): Los productos viajan vía aérea para garantizar tiempos de respuesta rápidos y evitar la exposición prolongada a la humedad del transporte marítimo. Se consolidan en un almacén central que cuenta con certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).

- Distribución "Last Mile" (Última Milla): La entrega se realiza mediante vehículos propios acondicionados para transportar los contenedores de esterilización. El compromiso de entrega es de 2 a 4 horas para cirugías programadas o de emergencia en la zona urbana.

Promoción

La promoción en **Supply Medical** se articula bajo un modelo de educación y soporte. Se entiende que, en el sector de la osteosíntesis, la publicidad efectiva es aquella que aporta conocimiento técnico al especialista. Por ello, la estrategia de marketing prioriza la demostración física y el respaldo científico por encima de la persuasión comercial, posicionando a la marca como un aliado en la formación continua del cirujano y en la seguridad del paciente.

La comunicación de Supply Medical se basa en la autoridad técnica y la cercanía profesional. Dado que operamos en un mercado de alta especialidad, las estrategias se dividen en tres ejes fundamentales:

Publicidad segmentada (Marketing B2B)

- Catálogos Técnicos Digitales e Impresos: Diseñados con la paleta de colores corporativa (Azul Médico y Gris), incluyen despieces de ingeniería, dimensiones exactas y certificaciones ISO. Estos se entregan directamente en las jefaturas de traumatología

251

- LinkedIn Ads (Targeting Profesional): Campañas dirigidas específicamente a directores médicos, jefes de logística hospitalaria y cirujanos traumatólogos.

Relaciones Publicas

Las RRPP son el motor de credibilidad de la empresa:

- Congresos y Simposios: Participación con stands corporativos en eventos nacionales de traumatología, donde los cirujanos pueden manipular el instrumental y verificar la ergonomía de nuestras placas.

- KOL (Key Opinion Leaders): Identificación y fidelización de cirujanos referentes que utilicen y validen la calidad de los implantes de Pakistán, convirtiéndose en voceros de la marca ante sus colegas.

- Workshops y Centros de Entrenamiento: Organización de sesiones de "Sawbones" (prácticas en huesos sintéticos) donde Supply Medical provee los

Figura 69 *Modelo de publicidad LinkedIn*

252

implantes y la instrumentista para que los médicos experimenten la facilidad de uso del sistema de bloqueo.

Estrategia de redes sociales

La presencia en ecosistemas digitales de Supply Medical se rige por un protocolo de comunicación institucional y técnica. Lejos de buscar una viralidad masiva, la estrategia de redes sociales se centra en el 'Social Selling' y la gestión de la reputación. Canales como LinkedIn y Instagram funcionan como una extensión del portafolio físico, permitiendo que la comunidad médica valide de forma constante la transparencia de nuestros procesos de

importación y la excelencia de nuestro soporte técnico.

LinkedIn: El Centro de Operaciones (B2B)

Esta es la red más importante para el rubro. Es donde están los cirujanos, los gerentes de clínicas y los jefes de compras.

- **Uso:** Publicar hitos de la empresa (llegada de nuevos lotes de Pakistán), certificaciones de calidad, participación en congresos y artículos técnicos.

- **Objetivo:** Construir autoridad. Queremos que cuando un director médico busque "Supply Medical", vea una empresa seria y actualizada.

Instagram: El Escaparate Visual y Humano

Aquí el enfoque cambia hacia lo visual y el servicio.

- **Uso:** Mostrar el "detrás de escena" de la logística (preparando las cajas de instrumental).

- Humanización: Fotos de nuestras enfermeras instrumentistas en acción (respetando la privacidad del hospital).

- Objetivo: Generar confianza y cercanía.

YouTube: La Biblioteca Técnica

- **Uso:** Vídeos educativos sobre la técnica quirúrgica de nuestros productos (usando huesos sintéticos).

- **Objetivo:** Servir como herramienta de consulta para los médicos. Si un cirujano tiene una duda sobre un clavo de cadera, nuestro vídeo debe ser su referencia.

Estrategia de marketing de contenidos

La estrategia de marketing de contenidos de Supply Medical se aleja de la persuasión tradicional para centrarse en la validación técnica. Al entender que nuestro mercado se rige por la seguridad del paciente y la eficiencia operativa, el contenido se convierte en una herramienta de soporte clínico. Nuestra diferenciación reside en la capacidad de traducir la ingeniería metalúrgica de Pakistán en soluciones quirúrgicas confiables, respaldadas por un servicio humano que las marcas competidoras suelen tercerizar u omitir.

Figura 70 *Post Instagram diseño*

254

El marketing de contenidos para Supply Medical opera bajo tres variables que no existen en el rubro de consumo masivo:

- El Triángulo de Decisión: En otros rubros, quien compra es quien usa. En nuestro caso, el pagador (clínica/seguro), el decisor (cirujano) y el usuario final (paciente) son tres entidades distintas. El contenido debe satisfacer las necesidades de los tres.

- Riesgo y Responsabilidad: Un error en la información técnica no solo afecta la venta, afecta la salud de una persona. Por ello, el contenido debe ser clínicamente preciso y normativo.

- Ciclo de Confianza: El cirujano no busca "ofertas", busca predictibilidad. El contenido debe demostrar que el implante se comportará exactamente como se espera en el quirófano.

Diferenciación de vendedor a aliado clínico. Supply Medical se diferencia de otros importadores por no limitar su contenido a folletos de ventas. Nuestra estrategia se basa en tres pilares de valor:

- Contenido de Soporte: No solo mostramos el producto; generamos guías de técnica quirúrgica y protocolos de esterilización. Mientras otros envían un catálogo de precios, nosotros enviamos una **"Guía de Abordaje para Fracturas de Radio Distal".** Esto nos posiciona como expertos, no solo como comerciantes.

- Transparencia de Origen y Calidad (Pakistán - Global): Nuestra diferenciación radica en "desmitificar" el origen. Se creará contenido

que explica los procesos de Mecanizado CNC y Anodizado Tipo II de nuestras plantas en Pakistán. Mostrar las certificaciones ISO 13485 y

255

ASTM F136 como la base de nuestra propuesta de valor, convirtiendo el origen en un sello de alta ingeniería a costo eficiente.

- El Factor Humano: La Instrumentista como Generadora de Valor, a diferencia de grandes multinacionales que son percibidas como entes fríos, nuestro contenido resalta el Servicio de Acompañamiento. Generamos contenido que explica cómo nuestra enfermera instrumentista optimiza la cirugía, reduciendo el estrés del cirujano y los tiempos de quirófano.

Proyección de ventas

Para la determinación de los ingresos de Supply Medical, se ha seguido la metodología de Kotler y Armstrong (2023), quienes sostienen que la proyección de ventas debe entenderse como el resultado de un plan de marketing ejecutado bajo un entorno específico. En este sentido, la demanda proyectada de 120 unidades para el primer año no es una cifra aislada, sino la respuesta esperada a nuestra estrategia de penetración en las clínicas de Lima Metropolitana.

La proyección de ventas de Supply Medical para el periodo 2026-2031 se ha elaborado bajo un criterio de crecimiento conservador y diversificado, asegurando que la empresa capture gradualmente la demanda insatisfecha en el sector de traumatología de Lima Metropolitana. Del análisis de las proyecciones se desprenden los siguientes puntos clave:

256

Se proyecta un inicio de operaciones con la colocación de 120.63 unidades en el primer año (2026), alcanzando las 142.48 unidades hacia el final del horizonte de evaluación (2031). Este incremento anual del 3.5% al 4% en unidades es deliberadamente moderado; esto permite a la organización consolidar su logística de importación desde Pakistán y garantizar un servicio de instrumentación quirúrgica de alta calidad sin saturar su capacidad operativa inicial.

Tabla 54 *Proyección de ventas en unidades*

La proyección de ventas demuestra que Supply Medical no requiere de una participación de mercado agresiva para ser rentable. Al

enfocarse en un nicho de alta especialización y mantener un crecimiento orgánico, la empresa asegura la recuperación de la inversión y genera

flujos de caja positivos que validan la competitividad de los dispositivos médicos importados frente a las marcas tradicionales.

UNIDADES A VENDER ***Producto Participación 2026 2027 2028 2029 2030 2031*** **S.M 100% 121 125 129 134 138 142**

Placa anatómica de radio distal 20% 24 25 26 27 28 28 clavos de cadera 20% 24 25 26 27 28 28

placa anatómica de tibia distal 20% 24 25 26 27 28 28

placa de clavícula de diafisaria 20% 24 25 26 27 28 28 placa de humero distal 20% 24 25 26 27 28 28 TOTAL 121 125 129 134 138 142

257

Formulación Estratégica

A partir del diagnóstico situacional, se ha elaborado la Formulación estratégica. Esta

herramienta permite vincular los factores internos (Fortalezas y Debilidades) con los externos

(Oportunidades y Amenazas) para definir las líneas de acción que guiarán la gestión

comercial y operativa del proyecto.

Tabla 55 *Estrategias y Acciones*

ESTRATEGIA DEFINIDA

ACCIONES TÁCTICAS (Implementación)

Estrategia 1: Posicionamiento basado en el "Servicio Integral Quirúrgico".

1. Lanzamiento del "Pack Trauma Total": Comercializar el implante junto con el préstamo de instrumental y la asistencia presencial de un técnico instrumentista en sala, garantizando el éxito de la cirugía.

2. Programa de "Demo en Quirófano": Ofrecer a las clínicas Top (San Borja/Miraflores/San Isidro) una primera cirugía de prueba con tarifa preferencial para que el cirujano valide la calidad del material y el soporte técnico.

3. Marketing de Evidencia: Crear fichas técnicas digitales que resalten las certificaciones internacionales (FDA/ISO) y casos de éxito, distribuyéndolas vía LinkedIn y visitas médicas directas.

Estrategia 2: Desarrollo de confianza y mitigación de la inexperiencia local.

1. Homologación "Express": Iniciar trámites inmediatos de homologación como proveedores en las principales clínicas del clúster objetivo, presentando las certificaciones de origen como garantía.

2. Sistema de Trazabilidad para el Cliente: Implementar una plataforma web o app donde el jefe de Logística pueda ver el stock real y el estado de su pedido en tiempo real, eliminando la desconfianza por ser una empresa nueva.

3. Alianzas con Líderes de Opinión (KOL): Reclutar a 2 o 3 cirujanos traumatólogos reconocidos o especialistas para que avalen los materiales, contrarrestando el desconocimiento inicial del mercado.

258

Estrategia 3: Blindaje comercial mediante valor agregado y logística inversa.

1. Servicio de Gestión de Residuos (Logística Inversa): Incluir en el contrato el retiro de empaques y material en

desuso postcirugía sin costo adicional, diferenciándose de competidores que solo entregan el producto.

2. Contratos de Abastecimiento Continuo: Ofrecer descuentos escalonados por volumen anual a las clínicas grandes (Key Accounts) a cambio de exclusividad en líneas críticas (Cadera/Radio), reduciendo la entrada de competidores.

3. Garantía de Stock de Seguridad: Mantener un inventario de seguridad local ("Buffer Stock") de los productos de alta rotación (Cadera, Tibia) para responder ante urgencias cuando la competencia falle.

Estrategia 4: Optimización financiera y cobertura de riesgos logísticos.

1. Gestión de Compras Eficiente (Ley de Pareto): Concentrar el 80% del capital de importación en el 20% de los productos que más rotan (Clavos de Cadera y Placas de Radio) para evitar inmovilizar dinero en stock hueso.

2. Cobertura Cambiaria: Negociar con entidades financieras instrumentos de cobertura (Forward) para fijar el tipo de cambio en las importaciones y proteger el margen frente a la devaluación de la moneda.

3. Diversificación de Operadores Logísticos: Trabajar con al menos dos agentes de carga internacional para tener alternativas ante huelgas portuarias o retrasos en la cadena de suministro global.

Las cuatro estrategias propuestas muestran una alineación coherente entre las capacidades internas del proyecto y las exigencias del entorno competitivo. Cada estrategia aborda un aspecto crítico del ingreso al mercado peruano de implantes quirúrgicos: diferenciación técnica, construcción de confianza, blindaje comercial y estabilidad financiera-operativa. En conjunto, estas acciones fortalecen la viabilidad del plan de negocios y aumentan las probabilidades de consolidación sostenida en hospitales y clínicas de San Borja, Miraflores, San Isidro y Lima Cercado.

259

Conclusión

El Plan de Comercialización establece una estrategia de entrada sólida basada en la diferenciación por Servicio Integral y Eficiencia Logística, alejándose de la competencia por precios bajos que caracteriza a los "commodities". Se concluye que la viabilidad comercial del proyecto reside en transformar la venta de un insumo físico (implante) en una solución quirúrgica completa (Producto + Instrumental + Instrumentista + Logística Inversa). La definición del mercado objetivo en el clúster de Lima Moderna (Lima Cercado, San Borja, Miraflores, San Isidro) valida la factibilidad operativa del modelo "Just in Time" (entregas en 2-4 horas), atacando directamente el principal dolor del cliente detectado: el quiebre de stock. Asimismo, la identidad de marca y el mix de promoción técnico-científico están correctamente alineados para construir la confianza necesaria en un sector donde la seguridad del paciente es la prioridad absoluta.

Recomendación

Dada la importancia crítica de la "confianza técnica" para introducir una nueva marca (origen Pakistán) en un mercado conservador, se recomienda priorizar la ejecución inmediata del programa de "Cirugías Demo" y la captación de Líderes de Opinión (KOL) durante el primer trimestre de operaciones. Es fundamental que, antes de buscar volumen de ventas, se obtengan testimonios clínicos y validaciones técnicas de cirujanos respetados en el medio local. Esta "evidencia clínica" será la herramienta de marketing más potente para derribar las barreras de entrada en los comités de compras de las grandes clínicas, superando la desconfianza inicial hacia una marca nueva.

260

CAPITULO 6: PLAN TÉCNICO

El Plan Técnico constituye un componente fundamental del presente proyecto, ya que define y estructura los aspectos operativos, logísticos y tecnológicos necesarios para garantizar la correcta importación, almacenamiento, distribución y soporte de implantes quirúrgicos de traumatología. En un sector altamente regulado como el de la salud, la eficiencia técnica y el cumplimiento normativo son factores críticos que inciden directamente en la seguridad del paciente y en la continuidad de los servicios hospitalarios.

Este plan describe los procesos técnicos involucrados en la cadena de suministro, desde la selección de proveedores internacionales certificados, el transporte y la gestión aduanera, hasta la recepción, control de calidad, almacenamiento en condiciones adecuadas y entrega oportuna bajo un enfoque de logística “Just in Time”. Asimismo, se consideran los procedimientos de trazabilidad, control de inventarios, manejo de instrumental quirúrgico y soporte en sala de operaciones, elementos que constituyen la base de la propuesta de valor del proyecto.

Adicionalmente, el Plan Técnico incorpora criterios de sostenibilidad y mejora continua, tales como la implementación de logística inversa para la gestión de embalajes secundarios, la digitalización de la documentación técnica y el uso eficiente de recursos, con el objetivo de reducir riesgos operativos, optimizar costos y garantizar un servicio confiable para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) de Nivel II y III ubicadas en Lima Metropolitana.

Proceso de operación

Los procesos o flujos de trabajo y procedimientos son para las empresas de suma importancia ya que busca el crecimiento de la empresa y obtener mejores oportunidades de

negocio, es por ellos que es indispensable evitar la variabilidad en los productos o servicios que entrega ya que, si en una ocasión se le entrega a un mismo cliente la calidad esperada y en otra ocasión no, se concluye que el proveedor no es confiable. (Alatorre, 2022)

Se debe mencionar que el presente proyecto no realiza la fabricación del producto que se pondrá en venta, pero si consta de procesos complejos como el de la importación y el almacenamiento debido a que son bajo regulaciones estipuladas por las instituciones debidas del Perú.

Descripción de las etapas

- Selección y negociación con el proveedor internacional: En esta primera etapa se realiza el contacto y evaluación del proveedor de Pakistán, en este proceso se debe verificar la constancia de certificaciones internacionales vigentes tales como FDA, Buenas prácticas de manufactura (BPM), u otras que son exigidas por DIGEMID.

También se negocian las condiciones comerciales como el precio, el volumen mínimo, tiempo de fabricación, plazos de entrega y condiciones logísticas que en este caso es FCA, de mismo modo, se confirma que la documentación sanitaria y técnica del producto sea compatible con los requisitos que se exige para importar a Perú.

Importancia: Garantiza la calidad del producto, el cumplimiento normativo y l viabilidad económica de la importación.

- Gestión de transporte Internacional y despacho aduanero: Una vez listo el pedido, el proveedor coordina el envió internacional mediante transporte aéreo, gestionando con el operador logístico, la cual se encargará de solicitar y revisar la documentación necesaria para el despacho aduanero tales como:

a) Invoice o la factura comercial

b) Registros Sanitarios

c) Documentos VUCE

d) Protocolos técnicos el producto

El operador logístico gestiona el proceso ante aduanas, en la que se puede asignar el canal rojo o verde, si la documentación está conforme, se autoriza el levante de la mercancía, caso contrario, se solicita información adicional.

Importancia: en este proceso se reduce riesgos de retención, multas o retraso en el proceso de importación.

- Pago de tributos y coordinación de entrega: Una vez que se autorice el levante aduanero, se procede al pago de los impuestos correspondientes (aranceles, IGV, precepciones) se informa la fecha y modalidad de entrega de la mercancía que puede ser directamente en el almacén o en la oficina administrativa. Operativamente se prioriza el ingreso al almacén.

Importancia: Permite la liberación legal de la mercancía y su disponibilidad para uso comercial.

- Recepción y verificación inicial de la mercancía: Al recibir la mercadería, se realiza una inspección física y documental para verificar que los productos coincidan con el invoice dentro de los ítems como tipo de implantes, códigos, lotes, cantidades y estado del material, esta inspección es clave para detectar errores, faltantes o daños antes del ingreso formal al almacén.

Importancia: Previene discrepancias de inventario y reclamos posteriores.

- Condiciones de almacenamiento: esta etapa es crítica, debido a que estos productos son dispositivos médicos estériles cuyo manejo debe ser adecuado,

son almacenados en un espacio cerrado, limpio, seco y ordenado, destinado exclusivamente a dispositivos médicos, evitando la exposición a contaminantes externos, humedad o fuentes de calor, se conserva a una temperatura ambiente controlada (de 15 a 30 grados). Durante este proceso los productos se mantienen en su fuente estéril original, sin manipulación ni apertura, preservando las condiciones de esterilidad hasta la entrega final al hospital o clínica. Cualquier unidad que presente daño en el envase, alteración visible o incongruencias documentarias será inmediatamente segregada y

reportada conforme a los protocolos de control de calidad.

- Ingreso formal al almacén: Para el ingreso formal de los productos se presenta la siguiente documentación: DUA, levante de aduana, factura comercial, protocolos del producto, guía de transporte y guía de ingreso de material al almacén.

El almacén registra el ingreso en su sistema, asigna ubicación y actualiza el stock disponible. El ingreso al almacén estará restringido únicamente a personal autorizado. Esto es importante para garantizar la trazabilidad, control sanitario y cumplimiento de normas de almacenamiento.

- Gestión de inventario y disponibilidad de stock: una vez que el material este almacenado, este quedara disponible para poder atender pedidos de hospitales y clínicas. Se mantiene un control de inventarios basados en rotación, fechas de ingreso y stock de seguridad, priorizando los productos que tienen alta demanda.

Esto es importante porque asegura la continuidad operativa y respuesta rápida ante cirugías programadas o de emergencia.

264

- Proceso de venta Institucional: Una institución de salud (por ejemplo: ESSALUD) solicita el producto, se emite una cotización formal con precios y condiciones de entrega, tras la aceptación, la identidad envía la orden de compra con el plazo establecido para la entrega del material, esto es importante porque se formaliza la relación comercial y habilita la entrega del producto.

- Preparación del pedido y documentación de venta: Con la orden de compra confirmada, se solicita el retiro del material del almacén mediante guía de remisión, paralelamente, se prepara la documentación exigida por la identidad compradora: Factura, orden de compra, protocolos técnicos, guía de remisión, guía de ingreso al almacén del hospital, de esta forma se asegura el cumplimiento contractual y administrativo.

- Entrega al hospital: Finalmente, el material es entregado en el almacén del hospital junto con toda la documentación requerida, el responsable del hospital

verifica la conformidad y registra el ingreso del producto.

265

Figura 71 *Flujograma de proceso de importación - comercialización*

Con este proceso se cierra el ciclo logístico – comercial y habilita el uso del implante en cirugía

Proceso Logística Inversa

- Generación del material post cirugía: una vez concluida la intervención quirúrgica en la institución de salud. En esta etapa se generan materiales asociados al procedimiento, tales como fuentes metálicas reutilizables, contenedores de transporte y embalajes secundarios. El implante quirúrgico, por tratarse de un dispositivo médico de un solo uso, no forma parte del proceso de retorno.

- Clasificación del material en la institución de salud: El personal autorizado del hospital o clínica realiza la segregación del material postuso, diferenciando entre:

266

1. Material reutilizable (fuentes metálicas, contenedores rígidos).

2. Residuos biocontaminados.

3. Material reciclable no contaminado (cartón o plástico limpio).

Esta clasificación se realiza conforme a los protocolos de bioseguridad y gestión de residuos hospitalarios vigentes.

- Coordinación logística para el recojo: El área logística del proyecto coordina

con la institución de salud el horario y las condiciones para el recojo del material reutilizable. Se registra la información del hospital, fecha de cirugía y número de procedimiento, asegurando la trazabilidad del proceso.

- Recolección y transporte de retorno: El material clasificado como reutilizable es retirado por personal autorizado, utilizando contenedores rígidos y debidamente rotulados. El transporte se realiza cumpliendo las normas de seguridad y bioseguridad, evitando cualquier riesgo de contaminación durante el traslado.

- Recepción y control del material retornado: Al llegar a las instalaciones del proyecto o al centro autorizado:

1. Se verifica la integridad física del material retornado.

2. Se contrasta la información con los registros de salida.

3. Se documenta el ingreso del material al sistema logístico.

Esta etapa permite validar la trazabilidad y el control operativo del proceso.

- Evaluación técnica del material: El material recibido es evaluado para determinar su condición operativa. Se clasifica en: apto para reprocesamiento y reutilización, no apto para reutilización, destinado a disposición final.

267

Esta evaluación garantiza que solo los materiales que cumplen los estándares sanitarios sean reutilizados.

- Reprocesamiento y esterilización: Las fuentes metálicas y contenedores aptos son enviados a procesos de limpieza, desinfección y esterilización, conforme a los protocolos sanitarios establecidos. Una vez esterilizados, son reincorporados al stock operativo para futuras cirugías.

- Gestión de residuos y disposición final: El material no reutilizable es derivado a operadores autorizados para su tratamiento y disposición final. En esta etapa se prioriza el reciclaje de materiales no contaminados, contribuyendo a la reducción del impacto ambiental.

- Registro. Control y mejora continua: Finalmente, toda la información del proceso es registrada para fines de control, auditoría y análisis. Los indicadores obtenidos permiten identificar oportunidades de mejora continua

en el sistema de logística inversa, fortaleciendo la sostenibilidad del proyecto.

268

Certificaciones necesarias

Las certificaciones demuestran el compromiso de las empresas con la excelencia a medida que se busca posicionarse en mercados sean nacionales o internacionales, las certificaciones pueden significar na importante diferencia, siendo una ventaja competitiva que abre puertas a nuevas oportunidades de negocio. (Cámara Internacional de Comercio, s/f)

Para el presente proyecto las certificaciones requeridas son de suma importancia ya que son indispensables para la importación, almacenamiento y distribución de los productos, a continuación, se hará un despliegue de los requisitos y costos de cada uno, de igual forma se mostrará ejemplos de cada uno en Anexos.

Registro Sanitario DIGEMID

En el Perú es un documento oficial que autoriza la fabricación, envasado y comercialización de medicamentos, alimentos, cosméticos y productos e higiene para el

Figura 72 *Flujograma de logística inversa*

269

consumo sin atentar a la salud pública, estos son otorgados por el Ministerio de Salud. (OMC Abogados, s.f.)

Este registro garantiza que el producto es seguro, eficaz y de calidad siendo así indispensable para vender a hospitales y clínicas de Lima.

Proceso:

- Clasificación del implante como dispositivo médico.

- Recolección del expediente técnico: Certificación FDA o CE, Certificado ISO

13485 del fabricante, fichas técnicas y protocolos, etiquetado y rotulado.

- Presentación del expediente ante DIGEMID

- Evaluación técnica y sanitaria

- Aprobación y emisión del Registro Sanitario.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Conjunto de principios básicos que buscan garantizar que los productos que se fabrican se realicen en condiciones sanitarias adecuadas y se reduzcan los riesgos inherentes en la producción y distribución. (Intedya, s.f.)

Mediante este certificado se busca garantizar la seguridad y calidad de los implantes quirúrgicos; asegurar que la producción sea repetible y controlada; reducir el riesgo de fallas del producto durante su uso clínico; respaldar técnicamente la solicitud del Registro Sanitario de DIGEMID y generar confianza en hospitales, clínicas y cirujanos.

Esta certificación no se exige directamente al importador, pero si al fabricante extranjero, este es un requisito indispensable para la aceptación del producto en el mercado peruano.

270

Alcance:

- Control de materias primas

- Procesos de fabricación

- Esterilización del implante

- Control de calidad

- Trazabilidad por lote y número de serie

- Documentación técnica

- Almacenamiento y despacho desde planta

Proceso para obtener la certificación:

- Implementación de un sistema documentado de calidad

- Adecuación de instalaciones, equipos y procesos

- Capacitación del personal de producción

- Auditoría interna previa

- Inspección por la autoridad sanitaria o entidad certificadora

- Emisión del certificado

Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001)

El ISO 9001 es una norma para la gestión de la calidad reconocida a nivel mundial, ayuda a organizaciones de todos los tamaños a mejorar su desempeño, que se cumpla con las expectativas de los clientes y demostrar su compromiso con la calidad. (International Organización for Estandarización, 2015)

Si bien este certificado no es exigido para la empresa importadora si es necesario que el proveedor extranjero cuente con ello, ya que brinda confiabilidad al producto, así mismo,

271

es importante que se contemple la obtención de este certificado a largo plazo para este proyecto.

Proceso de obtención:

- Diagnóstico Inicial: Se realiza una evaluación del estado actual de la empresa para identificar brechas que puedan existir entre los procesos y los requisitos de la norma ISO 9001. En esta etapa se analizan los procesos clave como compras, importación, almacenamiento, ventas, atención al cliente y gestión documentaria.

- Diseño e implementación del Sistema de Gestión de la calidad: Se documentan los procesos internos, políticas de calidad, procedimientos operativos, registros y manuales, en las que se incluye:

a) Control de proveedores internacionales

b) Trazabilidad documental de importaciones

c) Gestión de reclamos y no conformidades

d) Control de registros (facturas, guías, certificados)

- Capacitación del personal: El personal involucrado recibe la capacitación especial sobre los principios de la ISO 9001, la política de calidad y los procedimientos internos, asegurando su correcta aplicación en la operación diaria.

- Auditoría Interna: Una entidad certificadora acreditada evalúa el cumplimiento de la norma mediante una auditoria que inicialmente será de la revisión documental y después la verificación en campo de los procesos.

- Emisión del certificado: si el resultado es favorable, se emite el certificado con una vigencia de 3 años la cual está sujeta a auditorias de seguimiento anuales.

272

ISO 13485

Diseñada para organizaciones dedicadas al diseño, producción, instalación, y mantenimiento de dispositivos médicos y servicios relacionales. (International Organization for Standardization, s.f.)

El ISO 13485 es una norma internacional que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de calidad específico para dispositivos médicos, a lo largo de todo su ciclo de vida, su objetivo es garantizar que los dispositivos médicos cumplan consistentemente con los requisitos regulatorios y de seguridad aplicables en los mercados donde se comercializan. Este se aplica principalmente al fabricante extranjero, sin embargo, su impacto cae directamente al importador ya que este es un requisito técnico clave para la obtención del registro sanitario ante DIGEMID y para una posible homologación como proveedor de hospitales y clínicas.

Alcance:

- Garantiza que los implantes quirúrgicos cumplen con los estándares internacionales de seguridad y desempeño
- Respaldar técnicamente el expediente de Registro Sanitario DIGEMID
- Facilitar procesos de homologación en hospitales públicos y privados
- Asegurar el control de riesgos asociados al uso clínico del implante
- Incrementar la confianza de cirujanos, jefes de logística y entidades reguladoras.

273

ISO 45001

Según (NQA s.f.) Norma internacional para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, destinada a proteger a los trabajadores. Esta certificación fue desarrollada para mitigar factores que puedan causar daños irreparables a los empleados o al negocio. Contextualizando al proyecto de importación, es especialmente relevante debido a la naturaleza de las operaciones logísticas, administrativas y de almacenamiento, las cuales

implican riesgos asociados a manipulación de cargas, tránsito interno, exposición a materiales médicos y actividades de transporte.

La implementación de este ISO permitirá:

- Identificar y evaluar los riesgos laborales en áreas clave como almacén, transporte interno y oficinas administrativas.
- Establecer controles operativos para reducir accidentes relacionados con manipulación de mercancía, caídas, golpes o errores operativos.
- Garantizar el uso adecuado de equipos de equipos de protección personal (EPP) para el personal logístico.
- Implementar procedimientos de emergencia y respuesta ante incidentes.
- Promover una cultura preventiva mediante capacitación continua del personal.

Requisitos:

Para poder obtener este certificado, es importante seguir los siguientes pasos:

- Diagnóstico y planificación (1 -2 meses): Se debe analizar las brechas comparando la situación actual y los requisitos de la norma, de igual forma se debe designar a responsables y definir las fechas limite para cada etapa de implementación.

- Diseño del sistema (mes 3 y 5): se debe redactar la política de SST, objetivos, y la matriz IPERC (Identificación de peligros, evaluación de riesgos y controles), de igual forma de debe crear manuales para el uso de EPP y el manejo de residuos biocontaminados.
- Implementación y capacitación (Mes 6 – 8): El encargado de Comercio Exterior debe saber riesgos logísticos; la instrumentista, riesgos biológicos, aplicar los controles diseñados. Se empiezan a llenar registros (asistencias, inspecciones, reportes de incidentes), realizar ejercicios de respuesta ante emergencias (ej. un accidente con material punzocortante).
- Verificación y auditoria (Mes 9 – 10) : Un consultor externo o un equipo capacitado revisa si todo el sistema funciona, es un "ensayo general", posteriormente la Gerencia General analiza los resultados de la auditoría y ajusta lo que sea necesario (Mejora Continua)

- Certificación (Mes 11 – 12): se revisa que la documentación esté basada en los estándares de la norma para poder realizar la visita de las instalaciones y acompaña al instrumentista para verificar que en la práctica se cumple lo documentado, de no haber conformidades graves, se otorga la certificación que tiene validez por 3 años.

Las entidades certificadoras son empresas privadas acreditadas, en el sector medico peruano se encuentran SGS o Bureau Veritas.

Buenas prácticas de almacenamiento

Esta certificación garantiza que los productos mantienen su calidad desde que se nacionalizan hasta que se dirigen a la clínica.

275

Requisitos:

Infraestructura y Áreas del Almacén

La implementación de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) en Supply Medical constituye la columna vertebral de nuestra garantía de calidad. Al asegurar una cadena de custodia ininterrumpida y un control riguroso de la trazabilidad, mitigamos los riesgos operativos y legales, asegurando que cada implante importado mantenga las especificaciones técnicas del fabricante hasta el momento de su uso quirúrgico.

La autoridad sanitaria exige que el almacén esté físicamente dividido para evitar confusiones y contaminación cruzada:

- Área de Recepción: Donde se desembalan las cajas que llegan de Pakistán y se verifica que el contenido coincida con la factura.
- Área de Cuarentena: Zona restringida donde los productos esperan la aprobación del director técnico tras verificar su certificado de calidad.
- Área de Aprobados/Stock: Donde se guardan los implantes listos para la venta, organizados por tipo (Radio, Tibia, Húmero).
- Área de Bajas/Rechazados: Para productos dañados o con empaque estéril comprometido.
- Área de Despacho: Donde se preparan las cajas de instrumental y los **contenedores de esterilización para salir hacia las clínicas.**

Documentación Obligatoria (Procedimientos Operativos Estándar - POE)

Las BPA se basan en el principio de: "Lo que no está escrito, no existe; y lo que no está registrado, no se hizo". Debes implementar los siguientes POE:

276

- POE de Limpieza y Sanitización: Frecuencia y químicos usados para limpiar los estantes de las placas de titanio.

- POE de Recepción y Muestreo: Cómo revisar que los tornillos no tengan defectos visuales de fábrica.

- POE de Autoinspección: Auditorías internas para asegurar que el almacén cumple la norma.

- POE de Reclamos y Canje: Qué hacer si un cirujano reporta un problema con una placa.

Control de Trazabilidad y Stock

Para la línea de osteosíntesis, la trazabilidad es de vida o muerte. Las BPA exigen:

- Sistema FIFO/FEFO: (First Expired, First Out). Aunque el titanio no caduco, los componentes que requieran esterilización previa deben rotar correctamente.

- Registro por Lote: Cada salida de almacén debe estar vinculada a un número de lote específico, de modo que, si el fabricante en Pakistán reporta una falla, sepamos exactamente en qué paciente está cada placa.

En el marco de las BPA se debe contar con un director técnico (Químico Farmacéutico) que cumplirá las siguientes funciones:

- Asegurar el cumplimiento de las BPA.

- Verificar que los registros sanitarios estén vigentes.

- Supervisar el proceso de almacenamiento y distribución.

- Firmar los reportes de calidad ante la autoridad sanitaria.

Los ejemplares de cada certificación se mostrarán en el Anexo 6.

277

Impacto en el medio ambiente

La conciencia ambiental son puntos clave en la toma de decisiones ya que las empresas están llamadas a que desempeñen un papel fundamental a la hora de mitigar los

impactos ambientales, adoptar estrategias empresariales y así lograr la preservación de nuestro planeta siendo este un factor clave para el éxito. (ESG Innova Group, s.f.)

El proyecto de importación y comercialización de implantes quirúrgicos de traumatología incorpora un enfoque de gestión ambiental responsable, tiene orientación en la minimización de los impactos negativos derivados de la logística internacional y nacional, así como maximizar los impactos positivos mediante prácticas sostenibles, alineadas con los principios de economía circular y logística inversa.

Si bien es cierto, la naturaleza del producto del proyecto exige altos estándares de esterilidad y seguridad, el proyecto integra acciones concretas para reducir su huella ambiental, especialmente en las etapas de transporte, almacenamiento y distribución.

Impacto positivo

1. **Empaques ecológicos en la logística internacional:** aunque los implantes quirúrgicos se entregan en contenedores que preservan la esterilidad, el proyecto prioriza el uso de empaques secundarios y embalajes externos ecológicos durante la logística internacional (cajas de cartón reciclable, materiales de protección biodegradable, reducción del uso de plásticos de un solo uso). Impacta en la disminución del volumen de residuos plásticos generados en el transporte internacional, así como la reducción de huella de carbono asociada al embalaje.

2. **Implementación de la logística inversa para reciclaje de embalajes:** Se contempla la recolección y clasificación de los embalajes generados tanto en la logística internacional como nacional (cajas, material de protección y embalajes

secundarios) estos serán destinados a operadores autorizados fomentando la reutilización de materiales- Esto contribuirá a la economía circular y reducción de residuos sólidos enviados a rellenos sanitarios.

3. **Optimización de la logística interna (Just in Tima):** La estrategia de entregas programadas y stock de seguridad local permite la reducción de envíos urgentes innecesarios, minimizar desplazamientos repetitivos y optimizar las rutas de distribución. Esto lograra la disminución de emisión de CO_2 asociada al transporte urbano y una mayor eficiencia energética en la distribución.

4. **Conciencia ambiental en la cadena de suministro:** La exigencia de certificaciones al proveedor (ISO 13485; GMP) y el cumplimiento de buenas prácticas logísticas promueve una cultura de producción responsable y trazabilidad ambiental indirecta. Esto logra la mejora de los estándares ambientales en toda la cadena de suministro.

Impacto negativo

1. **Emisiones asociadas al transporte aéreo internacional:** el uso de transporte aéreo para la importación de implantes quirúrgicos genera la emisión de gases de efecto invernadero y el consumo intensivo de combustibles fósiles aumentando la huella de carbono del proyecto.

2. **Consumo de recursos logísticos:** Las operaciones de almacenamiento, transporte y gestión administrativa implica el consumo de energía eléctrica, uso de papel y recursos administrativos.

A pesar de los impactos ambientales negativos inherentes al transporte aéreo internacional, el proyecto presenta un balance ambiental favorable, debido a la incorporación de empaques ecológicos, reciclaje de embalajes y prácticas de logística inversa. Estas 279 acciones permiten mitigar a los efectos negativos y posicionan al proyecto como una iniciativa alineada con los principios de sostenibilidad, responsabilidad ambiental y mejora continua.

Es de suma importancia que además del impacto ambiental positivo que ya genera el proyecto y tener conciencia del impacto negativo también se tenga un plan de acción y mejora para el impacto positivo:

Estrategias para fortalecer el impacto ambiental positivo

El objetivo que se busca es consolidar un enfoque de sostenibilidad ambiental más completo, el proyecto puede incorporar medidas adicionales que refuercen la reducción de los impactos negativos y amplíen los beneficios ambientales a lo largo de la cadena logística, respetando las exigencias técnicas y regulatorias del sector salud.

1. Programa formal de logística inversa Post importación:

La implementación de un programa estructurado de logística inversa debe incluir la recolección sistemática de embalajes secundarios (cajas, separadores, protectores); la

clasificación en origen y alianzas con operadores formales de reciclaje certificados.

Esto lograra la reducción sostenida de residuos sólidos y fortalecimiento de la economía circular.

Se trabajará con el indicador de porcentaje de embalaje reciclado respecto a la cantidad importada.

2. Selección de proveedores con criterios ambientales:

Incorporar criterios ambientales en la evaluación y selección de proveedores internacionales tales como:

280

- Uso de empaques reciclables o biodegradables
- Certificaciones ambientales (ISO 14001, políticas ESG)
- Evidencia de reducción de huella de carbono

Esto permite la extensión de la sostenibilidad más allá de la operación local, influyendo en la cadena global.

3. Digitalización total de procesos administrativos:

Reducir el uso de papel mediante:

- Facturación electrónica
- Documentación digital para importación (DUA, invoice, BL)
- Protocolos técnicos y manuales en formato digital

4. Optimización del transporte internacional:

Aplicar estrategias para reducir el impacto del transporte aéreo:

- Consolidación de cargas para evitar envíos parciales.
- Planificación de importaciones con mayor volumen y menor frecuencia
- Evaluación progresiva de transporte marítimo para productos no urgentes

5. Medición y compensación de huella de carbono:

Incorporar un sistema básico de medición de huella de carbono logística y de manera progresiva:

- Compensar emisiones mediante programas de reforestación
- Participar en iniciativas de carbono neutro

Esto también permitirá el posicionamiento de la empresa como operador logístico

responsable.

281

6. Capacitación ambiental del personal:

- Manejo responsable de residuos

- Separación y reciclaje

- Buenas prácticas ambientales en almacén y transporte

7. Reporte ambiental anual

Elaborar un informe ambiental interno que registre:

- Cantidad de embalaje reciclado

- Reducción de residuos

- Emisiones logísticas estimadas

Conclusión impacto ambiental

El análisis del impacto ambiental del proyecto evidencia que, aunque la importación y comercialización de implantes quirúrgicos de traumatología conlleva impactos ambientales negativos inherentes a la actividad logística que están principalmente relacionados al transporte internacional, generación de residuos de embalaje y consumo de recursos; estos efectos pueden ser gestionados y mitigados mediante una planificación ambiental responsable y el cumplimiento de buenas prácticas de operación.

Entre los impactos más relevantes destaca la incorporación de empaques ecológicos en la logística internacional, contribuyendo a la reducción de residuos sólidos, fomentando la economía circular y disminuyendo la presión ambiental derivada de la operación logística.

El proyecto demuestra que es posible compatibilizar la eficiencia logística, la seguridad sanitaria y la sostenibilidad ambiental, convirtiendo la gestión ambiental en una ventaja competitiva y en un factor estratégico para su desarrollo sostenible a mediano y largo plazo.

282

Localización de la empresa (local físico, almacén, área administrativa...)

Objetivo

El objetivo central de la estrategia de ubicación es situar las operaciones de la empresa en un punto geográfico que optimice la cadena de suministro médica. Tratándose de la importación de dispositivos médicos críticos (implantes de osteosíntesis), la localización

no solo busca la eficiencia económica, sino el cumplimiento estricto de la normativa sanitaria (Buenas Prácticas de Almacenamiento - BPA) y la capacidad de respuesta inmediata ante urgencias quirúrgicas. Por tanto, la decisión final prioriza la seguridad del inventario y la accesibilidad logística hacia las clínicas de Lima Metropolitana.

Para determinar la ubicación definitiva, el análisis se desglosa en dos niveles metodológicos: Macro-localización y Micro-localización.

Macro localización

Según Heizer et al. (2021), la macro-localización implica la selección de la región o país general donde se establecerá el proyecto, evaluando factores estructurales como la disponibilidad de insumos, acceso a mercados clave y redes de transporte. Es el primer filtro para asegurar la viabilidad operativa en un entorno competitivo.

Alternativas

• Alternativa A: Avenida Canadá 3230, Dpto. 402, Distrito de San Borja.

• Alternativa B: Avenida San Luis 1015, Dpto. 601, Distrito de San Luis.

• Alternativa C: Avenida Alborada 1547, Distrito de Pueblo Libre.

Factores condicionantes

Para la evaluación se han considerado los siguientes factores estratégicos para una empresa de suministros médicos:

283

f1) Conectividad con el Almacén Central (SMP): Facilidad de tránsito hacia el Jr. Huánuco 3759 (San Martín de Porres) para la entrega y el retiro de productos.

f2) Cercanía al Mercado Objetivo (Clínicas): Proximidad a los distritos de San Borja, San Isidro y Miraflores.

f3) Facilidad de Licencia Administrativa: Agilidad en trámites municipales para oficinas comerciales.

f4) Accesibilidad vial: Disponibilidad de avenidas principales para el personal y clientes.

Alternativa "A": Av. Canadá 3230 – San Borja

f1) Conectividad con el Almacén Central (SMP): La conexión con el almacén en San Martin de Porres es compleja. El tránsito en la Av. Canadá y Javier Prado suele ser muy denso, lo que dificulta el traslado rápido del personal administrativo hacia el almacén en caso de auditorías o urgencias

logísticas.

f2) Cercanía al Mercado Objetivo (Clínicas): Se encuentra en el corazón del mercado objetivo, muy cerca de clínicas importantes, lo cual es excelente para la imagen comercial.

f3) Facilidad de Licencia Administrativa: San Borja posee normativas estrictas y costos de arbitrios elevados, lo que podría dilatar la obtención de la licencia.

f4) Accesibilidad vial: Accesibilidad alta para clientes, pero con saturación vehicular en horas punta.

284

Alternativa "B": Av. San Luis 1015 – San Luis

f1) Conectividad con el Almacén Central (SMP): Al igual que la alternativa A, la distancia y el tráfico hacia San Martin de Porres representan una barrera operativa significativa para la entrega y retiro de productos.

f2) Cercanía al Mercado Objetivo (Clínicas): Ubicación intermedia. Está cerca de San Borja, pero la zona específica presenta mayor congestión comercial informal, lo que podría afectar la imagen corporativa frente a médicos exclusivos.

f3) Facilidad de Licencia Administrativa: Los trámites municipales son de complejidad media.

f4) Accesibilidad vial: Vías de acceso congestionadas por transporte público pesado.

Figura 73 *Alternativa "A": Av. Canadá 3230 – San Borja*

285

Figura 74 *Alternativa "B": Av. San Luis 1015 – San Luis*

Alternativa "C": Av. Alborada 1547 – Pueblo Libre

f1) Conectividad con el Almacén Central (SMP): Presenta la mejor conectividad estratégica con el Almacén de San Martín de Porres. A través de la Av. Universitaria o Av. Brasil, el tiempo de desplazamiento hacia el Jr. Huánuco (SMP) es menor en comparación con las otras opciones, facilitando

la gestión integrada de inventarios que exige la norma sanitaria.

f2) Cercanía al Mercado Objetivo (Clínicas): Aunque no está en el mismo distrito que las clínicas Top, su ubicación céntrica permite llegar a San Isidro o Miraflores en 20-25 minutos mediante la Av. La Marina o Brasil.

f3) Facilidad de Licencia Administrativa: Pueblo Libre fomenta la actividad empresarial formal con procesos de licenciamiento ágiles para oficinas administrativas.

f4) Accesibilidad vial: Zona tranquila, segura y con vías de acceso fluidas (cerca a Av. Tingo María y Av. La Marina), ideal para reuniones privadas con proveedores y clientes.

Micro localización

De acuerdo con Krajewski et al. (2021), la micro localización se enfoca en la selección del inmueble específico tras evaluar los costos fijos y variables que impactarán directamente en el flujo de caja operativo. En esta etapa, la decisión pondera el costo por metro cuadrado frente a la funcionalidad del espacio, buscando evitar capacidades ociosas (espacio sin uso) que generen gastos innecesarios.

Alternativas

• Alternativa A: Avenida Canadá 3230, Dpto. 402, Distrito de San Borja.

• Alternativa B: Avenida San Luis 1015, Dpto. 601, Distrito de San Luis.

• Alternativa C: Avenida Alborada 1547, Distrito de Pueblo Libre.

Factores condicionantes

Para la selección del local administrativo se han priorizado los siguientes factores económicos y operativos:

f1) Costo de Alquiler: Valor mensual del arrendamiento en relación con el área útil.

Figura 75 *Alternativa "C": Av. Alborada 1547 – Pueblo Libre*

287

f2) Costo de Adecuación: Inversión necesaria para habilitar la oficina (pintura, cableado, mobiliario).

f3) Funcionalidad del Espacio: Capacidad para albergar el área administrativa y una zona de reuniones, considerando que el stock físico se encuentra en el almacén de SMP.

f4) Costos de Servicios y Mantenimiento: Gastos fijos mensuales (luz, agua, internet, vigilancia).

Alternativa "A" (San Borja - 50 m²)

f.1. El alquiler asciende a S/ 3,800 mensuales. Aunque ofrece el mayor metraje (50 m²), el costo por metro cuadrado es elevado debido a la zona exclusiva.

f.2. El local se encuentra en edificio residencial, lo que obligaría a invertir S/ 2,500 en adecuaciones para darle un aspecto corporativo y separar los ambientes (tabiquería de drywall).

f.3. Al tener 50 m², existiría una subutilización del espacio ("capacidad ociosa"), ya que la operación logística pesada se realiza en SMP. Pagar por espacio extra que no se usa ineficientiza el gasto.

f.4. El mantenimiento del edificio y los arbitrios municipales son los más altos de las tres opciones.

Alternativa "B" (San Luis - 45 m²)

f.1. Costo de alquiler medio (S/ 2,600 mensuales).

f.2. El inmueble es antiguo, requiriendo una inversión correctiva alta de S/ 4,000 en cambio de luminarias, pisos y reforzamiento de seguridad en puertas, lo cual eleva la inversión inicial.

f.3. La distribución de los 45 m² es compartimentada (tipo departamento antiguo), lo que dificulta la instalación de una sala de reuniones moderna y abierta.

f.4. Servicios básicos económicos, pero requiere contratación de vigilancia externa.

288

Alternativa "C" (Pueblo Libre - 32 m²) – Opción Seleccionada

f.1. Presenta el costo fijo más competitivo (S/ 1,800 mensuales). Al ser un espacio compacto de 32 m², el proyecto no incurre en gastos por áreas muertas.

f.2. El local requiere una inversión mínima de S/ 1,500 para branding y mobiliario ergonómico, ya que se encuentra habilitado para oficina.

f.3. Justificación de la Elección: Esta alternativa se alinea con la estrategia de "Oficina Satélite". Dado que el almacenamiento y la logística de los implantes se gestionan en el local alquilado de San Martín de Porres (Jr. Huánuco), la oficina de Pueblo Libre solo necesita espacio para la gestión documentaria y reuniones con clientes puntuales. Los 32 m² son suficientes para estas funciones, permitiendo una operación "Lean" (austera y eficiente).

f.4. Su ubicación en la Av. Alborada facilita la conectividad rápida hacia el almacén de SMP para la supervisión, optimizando los tiempos de traslado.

Evaluación de los factores

Según Chase et al. (2018), la evaluación cuantitativa de la localización busca transformar los criterios de decisión en valores monetarios o ponderados, permitiendo a la gerencia comparar objetivamente las alternativas bajo un denominador común: el costo total de ocupación. Este análisis es crucial para determinar qué ubicación ofrece la mayor eficiencia financiera sin sacrificar la operatividad.

A continuación, se presenta el Cuadro Comparativo de Costos basado en las cotizaciones de mercado para las tres alternativas identificadas (San Borja, San Luis y Pueblo Libre).

289

Tabla 56 *Factores de costo*

FACTOR

ES DE COSTO

ALTERNATI

VA A

(San Borja -

50 m²)

ALTERNATI

VA B

(San Luis - 45

m²)

ALTERNATI

VA C

(Pueblo Libre

- 32 m²)

COSTOS FIJOS MENSUALES

F.1 Costo

de Alquiler

S/ 3,800.00 S/ 2,600.00 S/ 1,800.00

F.2

Servicios y

Mantenimiento

(Luz,

Agua, Internet,

Vigilancia)

S/ 600.00 S/ 400.00 S/ 300.00

Total

Gasto Mensual

S/ 4,400.00 S/ 3,000.00 S/ 2,100.00

INVERSIÓN INICIAL (Puesta en Marcha)

F.3 Costo

de Adecuación /

Remodelación

(Pintura,

cableado, branding)

S/ 2,500.00 S/ 4,000.00 S/ 1,500.00

F.4

Trámites

Municipales

(Licencia,

Inspección ITSE)

S/ 1,500.00 S/ 1,000.00 S/ 600.00

Total

Inversión Inicial

S/ 4,000.00 S/ 5,000.00 S/ 2,100.00

Tras efectuar la evaluación económica y operativa de las tres opciones, se determina lo siguiente:

Eficiencia en Inversión Inicial: La Alternativa C (Pueblo Libre) requiere el menor desembolso de capital inicial (S/ 2,100), lo cual es menos de la mitad de lo requerido para la Alternativa B (S/ 5,000) y la Alternativa A (S/ 4,000). Esto se debe a que el local se encuentra en buen estado y los costos municipales en dicho distrito son más accesibles.

Sostenibilidad Operativa (OpEx): En términos de flujo de caja mensual, la Alternativa C representa un ahorro significativo. Su costo fijo mensual es de S/ 2,100, frente a los S/ 4,400 de San Borja. Esto significa un ahorro anual proyectado de S/ 27,600, recursos que pueden reasignarse estratégicamente a la compra de stock o actividades de marketing.

Conclusión

Se selecciona la Alternativa C (Pueblo Libre) como la ubicación definitiva para la Oficina Administrativa. Esta decisión no solo responde al criterio de menor costo, sino que se alinea con la estrategia de "Oficina Satélite" definida en el Plan Técnico: un espacio

compacto y funcional, con excelente conectividad hacia el Almacén Central de San Martín de Porres, optimizando así la estructura de costos del proyecto.

Tamaño del negocio (capacidad instalada).

Según Sapag Chain (2021), el tamaño del proyecto corresponde a la capacidad máxima de producción o prestación de servicios que la empresa puede alcanzar en un periodo definido, utilizando los recursos disponibles. En un modelo de negocio comercial y de

servicios, esta capacidad no solo se mide por el espacio físico, sino por la potencia operativa del equipo humano y tecnológico para procesar pedidos, coordinar importaciones y brindar asistencia técnica sin saturarse.

Figura 76 *Alternativa seleccionada*

Análisis Comparativo de la Capacidad Instalada

Para determinar el tamaño óptimo, se han evaluado las tres alternativas de localización previamente identificadas, proyectando los recursos necesarios (equipamiento y personal) para operar en cada una.

A continuación, se presenta la matriz comparativa de la capacidad instalada para los tres escenarios:

Tabla 57 *Factores de recursos*

FACTORE S / RECURSOS

ALTERNATI VA "A"(San Borja)

ALTERNATI VA "B"(San Luis)

ALTERNATI VA "C"(Pueblo Libre) Local (Área Física)

50 m² aprox. **45 m²** aprox. **32 m²** aprox.

Equipamie nto y Mobiliario

2 Escritorios gerenciales

2 Escritorios gerenciales

2 Escritorios funcionales 2 Sillas de gerencia

2 Sillas de gerencia

2 Sillas de gerencia 2 Sillas interlocutoras (Recepción)

2 Sillas interlocutoras (Recepción)

2 Sillas interlocutoras

2 Estantes archivadores grandes

2 Estantes archivadores

2 Estantes archivadores verticales 2 Sillas para sala de estar

2 Sillas para sala de estar

2 Sillas para sala de espera 1 Mesa de centro

1 Mesa de centro

1 Mesa de centro pequeña 1 Televisor (Sala de reuniones)

1 Televisor 1 Televisor (Montaje en pared) **Equipamie nto Tecnológico**

2 Laptops de alta gama

2 Laptops de alta gama

2 Laptops de alta gama Software ERP Completo

Software ERP Completo

Software ERP Completo **Capital Humano (Personal)**

3 Colaboradores:

3 Colaboradores:

3 Colaboradores: 1 Gerente

General

1 Gerente

General

1 Gerente

General

1 Vendedor

(Logística)

1 Vendedor

(Logística)

1 Vendedor

(Logística)

1 Asistente de

Gerencia

1 Asistente de

Gerencia

1 Asistente de

Gerencia

Horario de Atención (Turnos)

Turno Único: Turno Único: Turno Único: 9:00 a.m. – 6:00 p.m.

9:00 a.m. – 6:00 p.m.

9:00 a.m. – 6:00 p.m. (Lunes a Viernes)

(Lunes a Viernes)

(Lunes a Viernes) **Capacidad Operativa (Servicio)**

Gestión de **30 a 40 clientes** institucionales al mes.

Gestión de **30 a 40 clientes** institucionales al mes.

Gestión de **30 a 40 clientes** institucionales al mes.

Decisión del tamaño del proyecto

Del análisis comparativo se desprende que:

Capacidad de Servicio Homogénea: La capacidad de atención (30-40 clientes/mes)

está determinada por el factor humano (3 personas) y no por el tamaño del local. Tanto en 50 m^2 como en 32 m^2, el equipo puede procesar el mismo número de órdenes de compra y coordinar las mismas cirugías.

Optimización de Espacio (Alternativa C): La Alternativa C (Pueblo Libre - 32 m^2) permite instalar exactamente el mismo equipamiento crítico (escritorios, laptops, archivo) que las opciones más grandes, pero con una distribución más eficiente ("Layout funcional").

Conclusión

Se selecciona el tamaño correspondiente a la Alternativa C. Esta dimensión es suficiente para albergar los puestos de trabajo del Gerente, el Vendedor y el Asistente sin generar "capacidad ociosa" (espacio vacío por el que se paga alquiler, pero no se usa), alineándose con una estrategia de costos eficiente.

294

Tabla 58 *Distribución de las instalaciones (m2)*

DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE	ÁREA (m²)
BLOQUE 1: ÁREA DE RECEPCIÓN Y ATENCIÓN	
Zona de Recepción / Sala de Espera / Área Comercial	16.70 m²
BLOQUE 2: ÁREA DE DIRECCIÓN	
Oficina de Gerencia General	13.30 m²
BLOQUE 3: SERVICIOS	
Servicios Higiénicos (Baño)	2.10 m²
TOTAL DEL ÁREA CONSTRUIDA	**32.10 m²**

Figura 77 *Distribución espacial total de la empresa en general.*

295

Figura 78 *Distribución espacial total de la empresa por áreas con sus medidas generales correspondientemente.*

296

Figura 79 *Distribución espacial bloque 1: Área de Recepción y Atención.*

297

Figura 80 *Distribución espacial bloque 2: Área de Dirección.*

Figura 81 *Distribución espacial bloque 3: Servicios Higiénicos (Baño)*

298

9

Necesidades (maquinarias y equipos, mano de obra y materia prima).

Para garantizar la operatividad del proyecto, se ha determinado el requerimiento de bienes tangibles e intangibles, seleccionando proveedores bajo criterios de costo-beneficio y cumplimiento de especificaciones técnicas.

Maquinaria y Equipos Tecnológicos

Se prioriza la adquisición de equipos de cómputo de alto rendimiento para soportar el software ERP y la gestión logística en tiempo real.

Tabla 59 *Maquinaria y equipos detalle*

Maquinari a y equipos

Unidade s

Cantida d

Precio Unitario (S/)

Precio Total (S/) Laptops (Core i5/i7 - 11va Gen)

Unid. 2 3,500.0 0

7,000.00

Impresora Multifuncional (Ecotank)

Unid. 1 950.00 950.00

Televisor Smart 50" (Sala reuniones)

Unid. 1 1,400.0 0

1,400.00

Teléfonos Móviles Corporativos

Unid. 2 800.00 1,600.00

Sistema de Videovigilancia (Cámara IP)

Unid. 1 250.00 250.00

Total 11,200.0 0

Muebles y Enseres

Tras evaluar las propuestas de los proveedores Ofihogar, Anyeli y Nicomap (Ver

Anexo de Proformas), se seleccionó la propuesta de "Inversiones Anyeli". Esta opción cubre la totalidad del mobiliario requerido en el Layout de la oficina de Pueblo Libre a un costo competitivo.

299

Tabla 60 *Muebles y enseres detalle*

Muebles y Enseres

Unidades Cantidad Precio Unitario (S/)

Precio Total (S/) Escritorios Administrativos

Unid. 2 450.00 900.00

Sillas Fijas para Gerencia

Unid. 2 150.00 300.00

Sillas Giratorias Ergonómicas

Unid. 2 500.00 1,000.00

Estantes para Archivo

Unid. 2 450.00 900.00

Mesa de Centro Circular (Sala espera)

Unid. 1 250.00 250.00

Sillas para

Recepción/Espera

Unid. 2 200.00 400.00

Total 3,750.00

Materia Prima e Insumos (Servicios Operativos y Suministros)

Dada la naturaleza comercial del negocio (importación), no existe transformación de

materia prima. Este rubro se sustituye por el Servicio de Almacenamiento Especializado

(Tercerización) y suministros operativos. Se ha seleccionado a la empresa Kaelsa

Corporación S.A.C. por cumplir con la normativa de BPA (Buenas Prácticas de

Almacenamiento).

Tabla 61 *Materias primas e insumos detalle*

Materia prima e insumos

Unidades Cantidad Precio Unitario (S/)

Precio Total (S/) Alquiler de Anaquel (Kaelsa Corp.) (Vol: 1.20 m^3 incluido áreas de baja/muestras)

Servicio Mensual

1 450.00 450.00

Útiles de Oficina (Papel, files, tintas)

Paquete global

1 250.00 250.00

300

Material de Embalaje y Despacho

Unid. Global 150.00 150.00

Elementos de Limpieza y Aseo

Kit 1 100.00 100.00

Total 950.00 *Nota.* El servicio de almacenamiento incluye las áreas normativas de rechazado (0.08 m^3), contra muestra (0.09 m^3) y almacenamiento útil (0.92 m^3).

Personal

El requerimiento de mano de obra se ajusta al tamaño del negocio definido

previamente, considerando las cargas sociales y remuneraciones de mercado para el sector

salud/comercial.

Tabla 62 *Personal Detallado*

Personal Cantidad Días Laborales

Mensual (S/)

Total Mensual (S/) Gerente General 1 30 1500.00 1500.00 Comercio Exterior

1 30 1300.00 1300.00

Logística y Almacén

1 12 h por semana

1000.00 1000.00

Marketing y ventas

1 30 1130.00 1130.00

Administracion y finanzas

1 30 1200.00 1200.00

Recursos Humanos

1 30 1,2000 1,2000

Total 7330.00

Costos (directos e indirectos).

En esta sección se identifican y cuantifican los egresos monetarios necesarios para la operatividad de la empresa de importación de implantes. La clasificación se fundamenta en la trazabilidad de los costos respecto al servicio de distribución y venta.

Costos Directos

Según García Colín (2020), los costos directos son aquellos que "se pueden identificar y cuantificar plenamente con los productos terminados o con áreas específicas de operación".

301

En el contexto de este plan de negocios, corresponden a los recursos que intervienen inmediatamente en la logística de salida y la gestión comercial necesaria para concretar la venta de los implantes a las clínicas.

Tabla 63 *Mano de obra directa*

Rubro Unidad de Medida

Cantidad Costo Unitario (S/)

Costo Mensual Total (S/)

Mano de Obra Directa

Comercio Exterior

Persona 1 1300.00 1300.00

Costo de Importación y Nacionalización

Valor CIF (FOB Pakistán + Flete + Seguro)

Lote estimado

1 2022.72 2022.22

Derechos de Importación (Ad Valorem)

Tasa estimada (4- 6%)

1 600 600

Gastos Operativos Aduaneros (Agente + VºBº)

Servicio 1 800 800

Servicios Logísticos y Suministros

Alquiler Almacén - Kaelsa Corp (1.20 m^3)

Servicio 1 450 450

Material de Embalaje y Despacho

Global 1 150 150

TOTAL COSTOS DIRECTOS

5322.22

302

Nota Técnica. El IGV (18%) que se paga en aduanas no se considera "Costo" ni "Gasto", sino Crédito Fiscal deducible de los impuestos futuros, por eso no se suma en este cuadro de resultados operativos, pero sí se considerará en el Flujo de Caja de salida.

Costos Indirectos

De acuerdo con Datar y Rajan (2020), los costos indirectos "están relacionados con el objeto de costos, pero no pueden rastrearse hasta él de una manera económicamente factible".

Son recursos compartidos que sostienen la estructura organizacional. En este proyecto, abarcan la dirección general, el soporte administrativo y los gastos de funcionamiento de la oficina que no varían directamente con el volumen de ventas inmediato.

Tabla 64 *Costos indirectos detallado*

Rubro Descripción Costo

Mensual Estimado

(S/)

Mano de Obra Indirecta

Personal Administración y

RRHH

6030.00

Gastos Generales (Operativos)

Útiles de Oficina (Papel, files,

tintas)

Suministros

administración

250.00

Elementos de Limpieza y Aseo Mantenimiento

oficina

100.00

Servicios Básicos y

Comunicaciones*

Luz, Agua, Internet 350.00

TOTAL COSTOS INDIRECTOS 6730.00

(*) Se estimó un monto base de servicios para la oficina administrativa donde estarán el personal).

En el plan financiero se detallará las proyecciones para los 5 años.

303

Conclusión

El Plan Técnico valida la factibilidad operativa del proyecto al establecer una cadena

de suministro robusta y normativamente viable. Se concluye que el modelo de negocio

"Lean", caracterizado por la separación física entre la gestión administrativa (Oficina Satélite

en Pueblo Libre) y el almacenamiento especializado (Tercerización con certificación BPA),

optimiza la estructura de costos fijos y garantiza el cumplimiento de las exigentes

regulaciones de la DIGEMID. Asimismo, la integración de procesos de Logística Inversa y el

uso de Sistemas Cerrados de Contención no solo aseguran la integridad del implante, sino

que constituyen una ventaja competitiva operativa frente a distribuidores tradicionales,

alineándose con las tendencias de sostenibilidad y eficiencia clínica demandadas por el

sector.

Recomendación

Dado que la operatividad legal de la empresa depende al 100% de la obtención de la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), se recomienda priorizar la firma del contrato con el operador logístico (Kaelsa) y la contratación del director técnico (Químico Farmacéutico) como la primera acción de inversión. No se debe iniciar la compra de mobiliario administrativo ni la importación de mercadería hasta que el almacén tercerizado haya validado que los productos de Pakistán cumplen con sus protocolos de recepción, evitando así el riesgo de que la mercadería quede inmovilizada en aduanas por incompatibilidad técnica o documental.

304

CAPITULO 7: PLAN ORGANIZACIONAL, PERSONAL Y LEGAL

Este capítulo constituye un componente esencial en el plan de negocios, ya que establece la estructura interna, los recursos humanos y el marco normativo que sustentan el eficiente funcionamiento, la sostenibilidad y el orden de la empresa. En el sector salud caracterizado por altos niveles de regulación y exigencias técnicas, una adecuada planificación de este capítulo resulta determinante para garantizar la continuidad operativa, el cumplimiento normativo y la calidad del servicio ofrecido.

En la perspectiva organizacional, este plan define la estructura jerárquica y funcional de la empresa, delimitando responsabilidades, líneas de autoridad y mecanismos de coordinación entre las distintas áreas, la estructura clara permitirá optimizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación interna y asegurar el correcto desempeño de los procesos críticos.

El plan de personal, identifica los perfiles profesionales necesarios para la operación del negocio, considerando competencias técnicas, experiencia y capacitación continua. Dado que la comercialización de dispositivos médicos exige conocimiento especializado y cumplimiento de protocolos estrictos, la gestión del talento humano se orienta a garantizar eficiencia operativa y seguridad en los procesos.

Legalmente, se establecerá el marco normativo bajo el que la empresa operará, contemplando requisitos societarios, sanitarios, laborales y comerciales exigidos por la

legislación peruana. El cumplimiento de regulaciones emitidas por entidades como DIGEMID, SUNAT Y SUNARP permite minimizar riesgos legales, fortalecer la confianza del mercado y asegurar la viabilidad del proyecto a largo plazo.

305

Constitución de la empresa (proceso, trámites, permisos y costos)

Para formalizar "Supply Medical S.A.C." como una persona jurídica bajo el régimen de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), es necesario seguir un procedimiento notarial y registral estricto en el Perú. Este proceso garantiza la legalidad de las operaciones de importación y comercialización de dispositivos médicos. A continuación, se detallan las etapas, requisitos y la inversión necesaria.

Descripción del Proceso de Constitución

El proceso de formalización se divide en cinco etapas fundamentales, basadas en los procedimientos estándar de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) y las notarías locales (PRODUCE, 2024a).

Búsqueda y Reserva de Nombre: El primer paso consiste en verificar la disponibilidad de la denominación social para evitar coincidencias con otras empresas. Se deben proponer hasta tres opciones de nombre y sus respectivas abreviaturas. Una vez confirmada la disponibilidad, se realiza la reserva ante la SUNARP, la cual tiene un costo referencial de S/ 25.60 y un plazo de vigencia de 30 días, tiempo durante el cual se debe concretar la constitución (SUNARP, 2025).

Nombre propuesto:

• Supply Medical S.A.C.

306

Nota. El procedimiento será llevado a cabo mediante una notaría, la cual proporciona orientación legal y se encarga de gestionar el proceso de constitución de la empresa.

Elaboración de la Minuta de Constitución: De acuerdo con el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2024c), la Minuta es el documento privado, redactado y autorizado por un abogado, que contiene el Pacto Social y el Estatuto de la empresa. En este documento

Figura 82 *Solicitud de reserva de nombre*

307

se designa al Gerente General y se define el objeto social. Para "Supply Medical S.A.C.", el objeto social debe ser específico para el rubro médico, abarcando la importación, distribución y asistencia técnica de material quirúrgico, tal como se observa en la adecuación de estatutos de empresas del sector.

Requisitos:

- Reserva de nombre preferencial, en formato PDF.

- Ficha de Solicitud de Constitución de Empresas.

- Documento de identidad de los socios o cónyugue, de ser el caso, en formato PDF.

- Importante: Los socios y cónyuges no deben presentar multas electorales vigentes para la firma.

308

Figura 83 *Minuta de Constitución - 1*

309

Figura 84 *Minuta de Constitución - 2*

310

Figura 85 *Minuta de Constitución - 3*

12

Aporte de Capital y Escritura Pública: Una vez redactada la Minuta, los socios deben realizar el aporte de capital social en una cuenta bancaria a nombre de la empresa en formación. Posteriormente, la Minuta se eleva a Escritura Pública ante un Notario, quien da fe del acto constitutivo. Este proceso en notaría suele tomar entre 15 a 30 días hábiles hasta la inscripción (PRODUCE, 2024b).

Figura 86 *Minuta de Constitución - 4*

312

Los requisitos necesarios son:

- DNI, Permiso por Protección Temporal (PPT), pasaporte o carnet de

extranjería vigente.

- Ficha de solicitud de Constitución de Empresas en formato Word.

Figura 87 *Ficha se solicitud - 1*

313

Figura 88 *Ficha de solicitud - 2*

314

Figura 89 *Ficha de solicitud - 3*

315

Figura 90 *Ficha de solicitud - 4*

316

Figura 91 *Ficha de solicitud - 5*

317

Inscripción en Registros Públicos (SUNARP): El notario es el encargado de

presentar los partes notariales en la SUNARP. Tras la calificación registral, la empresa queda oficialmente constituida y se genera el número de Partida Registral (PRODUCE, 2024d).

Figura 92 *Sunarp Anotación de Inscripción*

Nota. Modelo de Inscripción de Registros públicos. Tomado de https://federacionperuanadeajedrez.org/inscripcion-en-registros-publicos-sunarp/

Obtención del RUC y Clave SOL: Con la empresa inscrita, el Gerente General (Representante Legal) debe acudir a la SUNAT para activar el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Para este proyecto, la actividad económica principal corresponderá al código CIIU 4772 (Venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos en comercios especializados) o similar para mayoristas. Asimismo, se determinará el régimen tributario, que para este perfil podría ser el Régimen MYPE Tributario.

Requisitos – Modalidad virtual o mediante la APP Personas

- Para realizar el trámite por medios digitales o a través de la APP Personas, se requiere contar con el Documento Nacional de Identidad (DNI), así como un número de teléfono móvil y una dirección de correo electrónico activos.

Asimismo, debe indicarse la fecha de inicio de las actividades económicas;

cuando el registro se efectúa mediante la aplicación Personas, dicha fecha coincide con la correspondiente a la inscripción.

- El domicilio fiscal debe coincidir con el consignado en el DNI; en caso contrario, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) podrá efectuar una verificación posterior de la información declarada. Del mismo modo, es obligatorio seleccionar la actividad económica principal conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

- En el caso de contribuyentes que perciban rentas de cuarta categoría, se deberá consignar el código correspondiente a la profesión u oficio. Finalmente, cuando se trate de una persona natural con negocio, resulta necesario elegir el régimen tributario aplicable, el cual puede corresponder al Nuevo Régimen

Único Simplificado (NRUS), Régimen Especial, Régimen MYPE Tributario o Régimen General.

7

Requisitos – Modalidad presencial

- Para la atención presencial, el solicitante debe presentar el Documento Nacional de Identidad, carné de extranjería, carné de identidad emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores, carné de Permiso Temporal de Permanencia o pasaporte con calidad migratoria habilitante para la generación de rentas de fuente peruana.

- Cuando el trámite sea efectuado por un tutor o curador, se deberá adjuntar el DNI del representante legal. En caso de que un tercero realice la gestión, será indispensable presentar una carta poder con firma legalizada por notario o autenticada por fedatario de la SUNAT, en la cual se otorgue autorización expresa para efectuar la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), procedimiento que se realiza únicamente de manera presencial.

- Si el domicilio fiscal declarado difiere del consignado en el DNI, se deberá presentar un documento público o privado que acredite la dirección indicada. Además, es obligatorio completar y presentar el Formulario N.º 2119.

- Para el registro bajo la modalidad de sociedad conyugal, se exige la presentación del acta o partida de matrimonio civil; mientras que, en el caso de una sucesión indivisa, será necesario adjuntar la partida o acta de defunción del causante.

Costos Estimados de Constitución

A continuación, se presenta un presupuesto referencial de los gastos administrativos y notariales para la constitución, basado en tarifas de mercado y tasas registrales vigentes:

320

Tabla 65 *Costos de la constitución de Empresa*

Concepto Costo Estimado (S/) Detalle

Reserva de Nombre (SUNARP) 25.6 Tasa registral oficial.

Elaboración de Minuta y Asesoría 750 Honorarios legales promedio (Parte 1)

Gastos Notariales y Registrales 750 Incluye derechos de notaría e inscripción (Parte 2)

Aporte de Capital Social 500 Monto definido por los socios

Legalización de Libros Societarios 100

Libros de Actas y Matrícula de Acciones (Estimado).

TOTAL ESTIMADO 2125.6 *Sin incluir el capital social depositado.*

Flujograma del Proceso de Constitución

El siguiente diagrama resume la ruta crítica para la creación legal de Supply Medical S.A.C.:

Figura 93 *Flujograma de la constitución de empresa*

321

Obligaciones tributarias

La empresa se constituirá bajo el Régimen General de Renta (RG) que está dirigido a medianas y grandes empresas tanto para persona natural como jurídica, generan renta en

tercera categoría, este régimen no presenta limitaciones en cantidad de ingresos. (SUNAT, s.f.).

Nota: Adaptado de *Regímenes tributarios,* por SUNAT, s.f., Emprender SUNAT (https://emprender.sunat.gob.pe/ruc/regimenes-tributarios-mype/regimenes-tributarios). [2026] por SUNAT

La elección del régimen general se basa en atracción de talento especializado a largo plazo, así como brindar una imagen corporativa solida financieramente y de cumplimiento ético superior, así mismo brindar confiabilidad en licitaciones de instituciones del estado y grandes clínicas privadas, de igual forma no impone limites en el número de trabajadores ni

Figura 94 *Régimen General - RG*

en el volumen de ventas anuales, esto es importante ya que el proyecto tiene visión de expandir su portafolio de importación rápidamente.

Impuesto a la renta (tasa del 30%)

El cumplimiento normativo se basa en la tasa estándar para las empresas de mayor envergadura en el país, al proyectar el fujo de caja con el 30%, el proyecto se sitúa en un escenario financiero más riguroso y conservador.

Si los indicadores VAN y TIR resultan positivos al aplicar una tasa de 30% se demuestra que el negocio es sumamente robusto y capaz de soportar la carga impositiva máxima, el régimen permite deducir todos los gastos relacionados con el negocio como fletes internacionales, viáticos de ventas, seguros de carga, la que permitirá optimizar la base imponible.

Obligaciones laborales

Según la SUNAT (s.f.) Al iniciar el desarrollo de la actividad empresarial, tanto como persona natural con negocio o como persona jurídica, al contar con uno o más trabajadores se deben cumplir con obligaciones tanto laborales como tributarias.

Tabla 66 *Obligaciones Laborales*

CONCEPTO	**DETALLE EN EL PROYECTO**
GRATIFICACIONES	Dos Sueldos al año (julio y diciembre)
CTS	Depósito semestral (1.17 sueldos al año)
VACACIONES	30 días calendario por año trabajado
IMPUESTO A LA RENTA	30% sobre la utilidad neta anual
EsSalud	9% de sueldo del aportado por el empleador

323

Esto es importante ya que de omitir con estas obligaciones está sujeta a consecuencias que dependerán del concepto o falta que se cometa.

En Supply medical, el capital humano está diseñado para lograr eficiencia asegurando que cada etapa desde la importación hasta el soporte la distribución local se logre de forma óptima.

Dado el siguiente cuadro se detallará el plan de obligaciones laborales:

La estructura organizacional inicial contempla seis cargos clave: Gerente General, Comercio Exterior, Logística y Almacén, Marketing y Ventas, Administración y Finanzas, y Recursos Humanos. Cada puesto ha sido definido en función de las necesidades operativas y estratégicas del proyecto, priorizando una estructura eficiente y acorde con la etapa de inicio del negocio.

Cabe precisar que el puesto de Logística y Almacén corresponde a una jornada parcial de dos horas diarias, razón por la cual percibe una remuneración mensual de S/ 1,000, inferior a la de los demás cargos administrativos que laboran jornada completa. Esta decisión responde a la naturaleza operativa del puesto durante la etapa inicial, en la que la rotación de inventarios es controlada y la carga operativa es moderada.

El cuadro de costos de personal refleja la estructura organizacional de la empresa, conformada por seis cargos clave: Gerente, Comercio Exterior, Logística y Almacén,

Tabla 67 *Desglose del sueldo y carga laboral*

Marketing y Ventas, Administración y Finanzas, y Recursos Humanos. Cada puesto cuenta con un trabajador, considerando sueldos acordes a las funciones desempeñadas y a la dedicación laboral, destacando que el área de Logística y Almacén percibe una remuneración menor (S/ 1,000.00) debido a que labora dos horas diarias, lo cual se encuentra debidamente justificado en el proyecto.

A nivel mensual, la empresa asume obligaciones laborales correspondientes al régimen general, incluyendo aportes a la ONP (13%), Essalud (9%), gratificaciones legales y Compensación por Tiempo de Servicios (CTS). Como resultado, el costo total mensual de personal asciende a S/ 8,942.60, monto que contempla tanto las remuneraciones como los beneficios sociales establecidos por la normativa laboral vigente en el Perú.

En términos anuales, el costo total de personal alcanza S/ 114,928.90, considerando sueldos anuales, gratificaciones, aportes a Essalud y CTS. Este presupuesto permite garantizar una operación formal, sostenible y alineada con las exigencias legales, asegurando una adecuada gestión administrativa, comercial, logística y financiera para el correcto funcionamiento del negocio.

Plan y Estructura Organizacional

Figura 95 *Organigrama*

Según Chiavenato (2019), el organigrama es "la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa", la cual refleja la disposición de los órganos o áreas, las relaciones de jerarquía (cadena de mando), las líneas de autoridad y los canales de comunicación formal.

Para el caso de Supply Medical S.A.C., el organigrama presentado se clasifica como:

Funcional: Porque las áreas están agrupadas según las capacidades y tareas especializadas que realizan (Comercio Exterior, Logística, Ventas, etc.). Robbins y Coulter (2010) señalan que este tipo de estructura permite una mayor eficiencia operativa al agrupar especialidades similares.

Horizontal (o Plano): De estructura con pocos niveles jerárquicos (solo dos: la Gerencia y las Jefaturas/Áreas funcionales). Esto es característico de empresas ágiles o en etapa de crecimiento, donde la toma de decisiones es rápida y la comunicación con la Gerencia General es directa.

Características Principales:

Unidad de Mando: Cada área reporta directamente a una sola autoridad superior (Gerencia General).

Especialización: Se delimitan claramente las competencias; por ejemplo, el área de "Calidad y Regulación" se separa de "Logística", lo cual es crucial en el rubro farmacéutico/médico.

Alcance de Control: La Gerencia General tiene un alcance de control amplio, supervisando directamente seis áreas estratégicas.

326

Análisis del Organigrama de Supply Medical S.A.C.

El organigrama propuesto responde a las necesidades críticas de una Droguería importadora de dispositivos médicos. A continuación, se analiza la pertinencia de las áreas propuestas:

Enfoque en la Normativa Sanitaria (Diferenciador): A diferencia de una empresa comercial común, este organigrama destaca el área de "Calidad y Regulación Sanitaria". Esto es vital para el cumplimiento de la normativa de la DIGEMID (Buenas Prácticas de Almacenamiento - BPA). Al darle un nivel jerárquico propio, la empresa asegura que el aseguramiento de la calidad no esté subordinado a las ventas, garantizando la seguridad de los implantes.

Nota operativa: En la etapa inicial, esta función suele ser cubierta por el director técnico (servicio tercerizado o interno).

Cadena de Suministro (Comercio Exterior + Logística): Al separar "Comercio Exterior" (gestión de importación desde Pakistán, aduanas) de "Logística y Almacén" (almacenamiento físico, inventarios y distribución local), se optimiza el flujo. Un área se encarga de traer el producto y la otra de custodiarlo y entregarlo.

Soporte Comercial y Administrativo:

Marketing y Ventas: Encargada de la relación con hospitales y clínicas, y la asistencia técnica de los implantes.

Administración y Finanzas / RR.HH.: Áreas de soporte que garantizan la liquidez, el cobro a clientes y la gestión del talento humano.

327

La estructura presentada es coherente con el modelo de negocio, ya que prioriza las tres columnas vertebrales de una importadora médica: Abastecimiento (Comex/Logística), Cumplimiento Legal (Calidad/Regulación) y Generación de Ingresos (Marketing/Ventas).

Descripción de funciones – MOF

El Manual de Organización y Funciones (MOF) describe las responsabilidades específicas, la autoridad y los requisitos para cada puesto de trabajo dentro de Supply Medical S.A.C.

Figura 96 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 1*

328

Figura 97 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 2*

Figura 98 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 3*

329

Figura 99 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 4*

Figura 100 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 5*

330

Figura 101 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 6*

331

Figura 102 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 7*

332

Figura 103 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 8*

333

Figura 104 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 9*

Figura 105 *Manual de Organización y funciones (MOF) - 10*

335

Conclusión

El Plan Organizacional y Legal estructura a Supply Medical S.A.C. como una entidad formal y robusta, diseñada para superar las barreras de entrada regulatorias del sector salud. Se concluye que la adopción de una estructura funcional con un área dedicada exclusivamente a Calidad y Regulación Sanitaria garantiza el cumplimiento sostenible de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) exigidas por la DIGEMID, protegiendo la operatividad del negocio. Asimismo, la decisión estratégica de acogerse al Régimen General de Renta —a pesar de su mayor carga impositiva— y mantener una planilla laboral completa, valida la intención de la empresa de posicionarse como un proveedor corporativo confiable, apto para participar en licitaciones estatales y ser homologado por grandes clínicas privadas.

Recomendación

Considerando que la normativa de salud exige que todo establecimiento farmacéutico (Droguería) cuente con un director técnico (Químico Farmacéutico) para obtener la autorización de funcionamiento, se recomienda iniciar la búsqueda y pre-contratación del director técnico en paralelo al trámite notarial de constitución. No se debe esperar a tener el RUC activo para buscar a este profesional, ya que su título y regencia son requisitos indispensables para solicitar la inspección de la DIGEMID. Un retraso en esta contratación paralizaría el inicio de operaciones, generando costos hundidos de alquiler y personal administrativo sin poder vender.

336

CAPITULO 8: PLAN ECONOMICO FINANCIERO

El presente capítulo constituye el eje evaluativo del proyecto, cuyo propósito es determinar la viabilidad económica y la sostenibilidad financiera de la empresa Supply Medical. Tras haber establecido las bases operativas, logísticas y comerciales para la importación de dispositivos médicos de osteosíntesis desde Pakistán, este apartado cuantifica los recursos necesarios para transformar dicha estrategia en una operación rentable y generadora de valor.

La gestión financiera de este proyecto se aborda bajo un enfoque de prudencia y rigor normativo, alineándose estrictamente con el sistema tributario peruano (Régimen General) y los estándares internacionales de evaluación de proyectos.

Inversión

La inversión total representa el conjunto de recursos monetarios necesarios para la puesta en marcha y ejecución del proyecto. Según Córdoba Padilla (2013), esta se estructura fundamentalmente en tres categorías: activos fijos (tangibles), activos diferidos (intangibles) y el capital de trabajo necesario para la fase operativa inicial.

Inversión Fija

Inversión fija tangible:

Este componente agrupa todos los bienes físicos y materiales que la empresa debe adquirir para garantizar su funcionamiento operativo. Zutter y Smart (2022) definen estos activos como aquellos recursos de larga duración, como terrenos, edificaciones, maquinaria y mobiliario, que no se destinan a la venta inmediata, sino que sirven de base para la producción de bienes o la prestación de servicios.

337

Inversión fija intangible:

También conocida como inversión diferida, comprende los servicios y derechos adquiridos necesarios para la constitución y puesta en marcha del proyecto. Sapag Chain et al. (2014) señala que estos rubros incluyen gastos preoperativos como estudios de viabilidad, gastos de constitución legal, licencias de software, patentes y capacitación del personal, los cuales son amortizables en el tiempo, aunque no posean sustancia física.

Tabla 68 *Maquinaria y equipos*

Maquinaria y equipos Unidades Cantidad Precio Unitario (S/) Precio Total (S/)

Laptops (Core i5/i7 - 11va Gen) Unid. 5 S/ 3,500.00

S/ 17,500.00

Impresora Multifuncional (Ecotank) Unid. 1 S/ 950.00

S/ 950.00

Televisor Smart 50" (Sala reuniones) Unid. 1 S/ 1,400.00

S/ 1,400.00

Teléfonos Móviles Corporativos Unid. 2 S/ 800.00

S/ 1,600.00 Sistema de Videovigilancia (Cámara IP) Unid. 1 S/ 250.00

S/ 250.00

TOTAL S/ 21,700.00

En este cuadro se detalla la inversión en activos tecnológicos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa, en la que se busca seguridad, así como la eficiencia operativa, comunicación interna y externa, y soporte tecnológico alcanzando un monto de S/.21 700.00 siendo este monto razonable y acorde a las necesidades iniciales de la empresa.

Tabla 69 *Muebles y enseres*

Muebles y Enseres Unidades Cantidad Precio Unitario (S/) Precio Total (S/)

Escritorios Administrativos Unid. 5 S/ 450.00

S/ 2,250.00

Sillas Fijas para Gerencia Unid. 2 S/ 150.00

S/ 300.00

338

Sillas Giratorias Ergonómicas Unid. 6 S/ 500.00

S/ 3,000.00

Estantes para Archivo Unid. 2 S/ 450.00

S/ 900.00 Mesa de Centro Circular (Sala espera) Unid. 1 S/ 250.00

S/ 250.00

Sillas para Recepción/Espera Unid. 2 S/ 200.00

S/ 400.00 **TOTAL S/ 7,100.00**

El cuadro de muebles y enseres presenta inversión que está destinada al acondicionamiento de los equipos administrativos y de atención al público de la empresa, contribuyendo a una adecuada organización del área administrativa y a una imagen profesional, la inversión asciende a S/.7 100.00 siendo coherente con las necesidades operativas iniciales de la empresa.

Tabla 70 *Insumos y Costo fijos*

Materia prima e insumos Unidades Cantidad

Precio Unitario (S/)

Precio Total (S/)

Útiles de Oficina (Papel, files, tintas) Paquete global 1 S/ 250.00

S/ 250.00

Material de Embalaje y Despacho Unid. Global S/ 150.00

S/ 150.00

Elementos de Limpieza y Aseo Kit 1 S/ 100.00

S/ 100.00 **TOTAL S/ 950.00**

COSTOS FIJOS ALQUILER DE ALMACEN S/ 450.00 ALQUILER DE OFICINA S/ 1,800.00 SERVICIOS Y MANTENIMIENTO S/ 300.00 ENFERMERA INSTRUMENTISTA S/ 750.00 PUBLICIDAD S/ 500.00 **TOTAL** S/ 3,800.00

339

En el cuadro de insumos se detalla los materiales necesarios para el desarrollo continuo de las actividades operativas y administrativas de la empresa, este rubro asciende a S/.950.00.

El cuadro de Costos fijos presenta los gastos permanentes que la empresa deberá asumir mensualmente para su adecuado funcionamiento, ascendiendo este monto a S/. 3800.00 lo que permite estimar de manera realista los gastos recurrentes facilitando una adecuada planificación financiera, cabe resaltar:

Los alquileres tanto de la oficina como del almacén se realizarán bajo un contrato por 5 años, por lo que este no estará sujeto a variación.

Capital de trabajo

El capital de trabajo es la inversión necesaria para cubrir los desfases financieros entre los egresos operativos y la generación de ingresos durante el ciclo productivo. Según Berk y DeMarzo (2023), contablemente se define como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes; sin embargo, en la evaluación de proyectos, representa el recurso líquido indispensable para financiar la operación (materia prima, sueldos, servicios) antes de recibir el pago de los clientes.

Tabla 71 *Capital de trabajo*

COSTOS DE IMPORTACION S/ 2,975.09 MANO DE OBRA S/ 8,942.60 COSTOS FIJOS S/ 3,800.00 **CAJA** S/ 1,406.71 **GASTOS ADM Y VENTAS** S/ 200.00 ESTUDIO DE PROYECTO S/ 200.00 GASTOS DE CONSTIITUCION S/ 2,125.60 PERMISOS SANITARIOS S/ 10,000.00 PUBLICIDAD INICIAL S/ 500.00

TOTAL S/ 30,150.00

340

Se consolida los principales gastos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento inicial de la empresa, se consideran los costos de importación, que incluyen los gastos asociados al traslado y nacionalización de los productos; la mano de obra, que representa una de las inversiones más significativas al asegurar personal capacitado para las

operaciones; y los costos fijos, correspondientes a los gastos permanentes de la empresa.

Asimismo, se incluyen la caja, destinada a garantizar liquidez operativa; los gastos administrativos y de ventas, necesarios para la gestión interna y comercial; el estudio de proyecto, que respalda la planificación y viabilidad del negocio; los gastos de constitución y permisos sanitarios, indispensables para el cumplimiento legal y normativo; y la publicidad inicial, orientada al posicionamiento de la empresa en el mercado.

En conjunto, estos conceptos suman un costo total de S/ 30,150.00, reflejando una estructura de gastos integral y realista que permite evaluar la inversión requerida y sustentar la viabilidad económica del proyecto.

Tabla 72 *Inversión total*

EQUIPOS S/ 21,700.00 MUEBLES S/ 7,100.00 MATERIALES S/ 950.00 CAPITAL DE TRABAJO S/ 30,150.00 INSTALACION Y REMODELACION S/ 2,100.00

TOTAL S/ 62,000.00

La inversión total asciende a S/.62 000.00 soles, las que serán financiados de la siguiente forma.

341

Tabla 73 *Financiamiento del capital*

DESCRIPCION MONTO % Inversión S/ 62,000.00 100% Finan. Accionistas S/ 46,500.00 75% Financ. Bancario S/ 15,500.00 25%

En el cuadro de financiamiento del capital se muestra que el 75% del total que asciende a S/.46 500.00 será cubierto por os accionistas y el 25% que asciende a S/.15 500.00 será cubierto por una entidad financiera.

Ingresos y egresos

En la evaluación de proyectos, la correcta identificación de estos flujos determina la rentabilidad. Sapag Chain (2020) define los ingresos como los beneficios económicos derivados fundamentalmente de la venta de productos o servicios y, ocasionalmente, de la venta de activos o subproductos. Por otro lado, los egresos comprenden todas las salidas de efectivo necesarias, clasificándose en costos de producción (vinculados al volumen de actividad) y gastos de administración y ventas (vinculados a la estructura operativa), los cuales son deducibles de impuestos.

Proyección de Ingresos

Tabla 74 *Proyección de Ingresos*

Producto

Valor de venta 2026 2027 2028 2029 2030

Placa anatómica de radio distal

S/ 1,750.00

S/ 42,855.57

S/ 44,408.00

S/ 45,960.43

S/ 47,512.85

S/ 49,065.28

clavos de cadera

S/ 4,300.00

S/ 105,302.26

S/ 109,116.80

S/ 112,931.33

S/ 116,745.87

S/ 120,560.41

placa anatómica de tibia distal

S/ 1,900.00

S/ 46,528.90

S/ 48,214.40

S/ 49,899.89

S/ 51,585.39

S/ 53,270.88

342

La proyección de los ingresos se realiza de acuerdo a la demanda proyectada y a las ventas proyectadas en el tiempo estimado de 5 años, en el proyecto se realizará la comercialización de 5 productos las cuales se detalla el precio al mercado de cada uno, de igual forma se considera el alza de precios debido a la inflación que está siendo considerada en 1.5% anual, mostrando las cifras económicas de las ventas desde el año 1 hasta el quinto año.

Egresos

La estructura de egresos presentada permite a Supply Medical absorber las fluctuaciones del mercado gracias a una base de costos fijos que, aunque robusta, se mantiene estable frente al crecimiento de las ventas.

Costos de importación

Tabla 75 *Cuadro de costos de importación*

DETALLE UNI DAD

PRECIO DOLARES UNITARIO

T/C

PRECIO SOLES UNITARI O

CANTI DAD MENS UAL

COSTO TOTAL MENSUAL

COSTO TOTAL ANUAL

Placa anatómica de radio distal 1

$ 61.00

S/ 3.36

S/ 204.96 2

S/ 409.92

S/ 4,919.04

clavos de cadera 1

$ 75.00

S/ 3.36

S/ 252.00 2

S/ 504.00

S/ 6,048.00 placa anatómica de tibia distal 1

$ 60.00

S/ 3.36

S/ 201.60 2

S/ 403.20

S/ 4,838.40 placa de clavícula de diafisaria 1

$ 45.00

S/ 3.36

S/ 151.20 2

S/ 302.40

S/ 3,628.80 placa de humero distal 1

$ 60.00

S/ 3.36

S/ 201.60 2

S/ 403.20

S/ 4,838.40

placa de clavícula de diafisaria

S/ 1,700.00

S/ 41,631.12

S/ 43,139.20

S/ 44,647.27

S/ 46,155.34

S/ 47,663.42 **placa de humero distal**

S/ 1,900.00

S/ 46,528.90

S/ 48,214.40

S/ 49,899.89

S/ 51,585.39

S/ 53,270.88

TOTAL

S/ 11,550.00

S/ 282,846.76

S/ 293,092.79

S/ 303,338.81

S/ 313,584.84

S/ 323,830.87

TOTAL, COSTO MENSUAL

S/ 2,022.72

TOTAL, ANUAL

S/ 24,272.64

COSTO 2 AÑO

S/ 27,272.64

COSTO 3 AÑO

S/ 30,272.64

COSTO 4 AÑO

S/ 33,272.64

COSTO 5 AÑO

S/ 36,272.64

344

En el cuadro se muestra el costo FCA de cada uno de los implantes que se manejara, considerado en precio de dólares con el tipo de

cambio y su costo en soles, de igual forma se detalla la cantidad a importar por mes, el costo anual desde el segundo año obedece a la proyección

de ventas planteada.

Tabla 76 *Costo de flete e impuestos*

DETALLE PESO KG

CANTIDAD

PESO TOTAL KG

Placa anatómica de radio distal 0.27 2 0.54 **clavos de cadera** 0.077 2 0.154 **placa anatómica de tibia distal** 0.27 2 0.54 **placa de clavícula de diafisaria** 0.27 2 0.54 **placa de humero distal** 0.27 2 0.54 **TOTAL, PESO 2.314**

COSTO X KG AEREO

$ 5.50

COSTO FLETE AEREO 2 año 3 año 4año 5 año PESO BRUTO 2.314 2.34 2.36 2.38 2.41

COSTO POR KG

$ 5.50

$ 6.60

$ 7.92

$ 9.50

$ 11.40

COSTO TOTAL POR KG

$ 12.73

$ 15.43

$ 18.70

$ 22.66

$ 27.46 RECARGO DE COMBUSTIBLE $ 1.20 x KG

$ 2.78

$ 2.80

$ 2.83

$ 2.86

$ 2.89

345

SEGURIDAD $ 0.25 x KG

$ 0.58

$ 0.58

$ 0.59

$ 0.60

$ 0.60

HANDLING FIJO

$ 90.00

$ 108.00

$ 129.60

$ 155.52

$ 186.62

FLETE AEREO

$ 106.08 $ 126.81

$ 151.72

$ 181.64

$ 217.58

COSTO DE FLETE POR PRODUCTO (5)

$ 21.22 $ 25.36

$ 30.34

$ 36.33

$ 43.52

FLETE ANUAL

S/ 4,277.24 S/ 5,113.14

S/ 6,117.27

S/ 7,323.55

S/ 8,772.74

COSTOS DE IMPORTACION 2 año 3 año 4 año 5 año

FCA

S/ 2,022.72

S/ 2,272.72

S/ 2,522.72

S/ 2,772.72

S/ 3,022.72

FLETE INTERNCIONAL $ 106.08

S/ 3.36

S/ 356.44

S/ 447.40

S/ 535.26

S/ 640.81

S/ 767.61

SEGURO 1%

S/ 23.79

S/ 27.20

S/ 30.58

S/ 34.14

S/ 37.90

CIF

S/ 2,402.95 S/ 2,747.32

S/ 3,088.56

S/ 3,447.67

S/ 3,828.24

AD VALOREM 4%

S/ 96.12

S/ 109.89

S/ 123.54

S/ 137.91

S/ 153.13

IGV 18%

S/ 449.83

S/ 514.30

S/ 578.18

S/ 645.40

S/ 716.65

IPM 2%

S/ 49.98

S/ 57.14

S/ 64.24

S/ 71.71

S/ 79.63

IMPUESTOS

S/ 595.93

S/ 681.34

S/ 765.96

S/ 855.02

S/ 949.40

TOTAL

S/ 2,975.09 S/ 3,401.46

S/ 3,823.94

S/ 4,268.55

S/ 4,739.74

IMPUESTOS ANUALES

S/ 7,151.17 S/ 8,176.03

S/ 9,191.56

S/ 10,260.25

S/ 11,392.84

346

El cuadro presentado plantea el desglose del costo del flete aéreo que está basado en su costo por kilo, así como se detalla el peso de cada implante, esto es importante porque el flete aéreo determina su costo en base al peso, así como tiene costos adicionales como el recargo de combustible y seguridad.

Los impuestos anuales están determinados a la base imponible para el ad-Valorem (4%) que es el CIF que está conformado por el costo, el flete y el seguro, este último es el 1% del costo total de mercancía importada, el IGV y el IPM tienen como base imponible la suma del CIF y el AD VALOREM.

Tabla 77 *Egresos y costos*

COSTOS FIJOS AÑO 1 AÑO 2 AÑO 3 AÑO 4 AÑO 5

SUELDOS Y SALARIOS

S/ 114,228.90

S/ 114,228.90

S/ 125,651.79

S/ 125,651.79

S/ 125,651.79

SERVICIOS

S/ 45,600.00

S/ 45,600.00

S/ 45,600.00

S/ 45,600.00

S/ 45,600.00

DEPRECIACION

S/ 4,289.20

S/ 4,289.20

S/ 4,289.20

S/ 4,289.20

S/ 4,289.20

TOTAL, COSTO FIJO

S/ 164,118.10

S/ 164,118.10

S/ 175,540.99

S/ 175,540.99

S/ 175,540.99

COSTOS VARIABLES AÑO 1 AÑO 2 AÑO 3 AÑO 4 AÑO 5 121 125 129 134 138 TOTAL, DEL COSTO FCA PRODUCTOS 5

S/ 24,272.64

S/ 27,272.64

S/ 30,272.64

S/ 33,272.64

S/ 36,272.64

FLETE

S/ 4,277.24

S/ 5,113.14

S/ 6,117.27

S/ 7,323.55

S/ 8,772.74

IMPUESTOS

S/ 7,151.17

S/ 8,176.03

S/ 9,191.56

S/ 10,260.25

S/ 11,392.84 **TOTAL, COSTOS VARIABLES**

S/ 35,701.05

S/ 40,561.81

S/ 45,581.47

S/ 50,856.44

S/ 40,874.09

COSTOS TOTALES

S/ 199,819.15

S/ 204,679.91

S/ 221,122.46

S/ 226,397.43

S/ 216,415.08

GASTOS ADM Y VENTAS

S/ 2,400.00

S/ 2,520.00

S/ 2,646.00

S/ 2,778.30

S/ 2,917.22

347

El análisis de la estructura de egresos de Supply Medical revela una gestión financiera equilibrada, que va en coherencia con las

exigencias del Régimen General y los estándares de calidad del sector salud, en el primer año los costos fijos representan el compromiso de la

empresa con la formalidad, el rubro de sueldos y salarios es el más significativo lo cual es coherente con una estrategia que prioriza el talento

especializado.

La gestión de servicios y operaciones generaría un gasto anual de S/. 45600.00 reflejando el control estricto sobre los costos, de igual

forma, la escalabilidad de los costos variables se proyecta de manera proporcional al incremento de la demanda, pasando de S/. 35 701.00 en el

primer año a un crecimiento sostenido hasta el quinto año.

Deuda

La deuda o financiamiento externo se refiere a la obtención de capital a través de terceros (bancos, acreedores) para financiar las inversiones.

Brealey, Myers y Allen (2025) sostienen que la deuda genera una obligación contractual de pago de intereses y

devolución del principal, pero tiene

la ventaja fiscal de que los intereses son deducibles de impuestos, lo que puede reducir el costo promedio ponderado de capital (WACC) de la

empresa.

Tabla 78 *Intereses y Amortizaciones*

BANCO SALDO INICIAL CUOTA INTERES AMORTIZACION SALDO FINAL

PRESTAMO S/ 15,500.00 S/ 15,500.00 AÑO 5

348

TEA 25% S/5,763.62 S/ 3,875.00 S/1,888.62 S/ 13,611.38 **AÑO 2** S/ 13,611.38 S/5,763.62 S/ 3,402.84 S/2,360.78 S/ 11,250.59 **AÑO 3** S/ 11,250.59 S/5,763.62 S/ 2,812.65 S/2,950.98 S/ 8,299.62 **AÑO 4** S/ 8,299.62 S/5,763.62 S/ 2,074.90 S/3,688.72 S/ 4,610.90 **AÑO 5** S/ 4,610.90 S/5,763.62 S/ 1,152.72 S/4,610.90 S/ -

SOCIOS

PRESTAMO S/ 46,500.00 S/ 46,500.00 AÑO 5 TEA 15% AÑO 1 S/ 46,500.00 S/13,871.67 S/ 6,975.00 S/6,896.67 S/ 39,603.33 **AÑO 2** S/ 39,603.33 S/13,871.67 S/ 5,940.50 S/7,931.17 S/ 31,672.15 **AÑO 3** S/ 31,672.15 S/13,871.67 S/ 4,750.82 S/9,120.85 S/ 22,551.30 **AÑO 4** S/ 22,551.30 S/13,871.67 S/ 3,382.70 S/10,488.98 S/ 12,062.32 **AÑO 5** S/ 12,062.32 S/13,871.67 S/ 1,809.35 S/12,062.32 S/ -

INTERESES BANCO S/ 3,875.00 S/ 3,402.84 S/ 2,812.65 S/ 2,074.90 S/ 1,152.72 **INTERESES SOCIOS** S/ 6,975.00 S/ 5,940.50 S/ 4,750.82 S/ 3,382.70 S/ 1,809.35 **INTERESES TOTALES S/ 10,850.00 S/ 9,343.34 S/ 7,563.47 S/ 5,457.60 S/ 2,962.07**

AMORTIZACIONES S/ 8,785.30 S/ 10,291.95 S/12,071.83 S/ 14,177.70 S/ 16,673.22

El plan de amortización de la empresa refleja una estrategia financiera conservadora y de bajo riesgo, diseñada para garantizar la

solvencia durante los primeros cinco años de operación. Los puntos clave a resaltar son:

349

- Bajo Apalancamiento Financiero: La empresa ha optado por financiar solo el

25% de la inversión total (S/ 15,500) a través de deuda bancaria con una TEA

del 25%. Esta decisión minimiza la presión de las cuotas fijas mensuales sobre

los ingresos operativos iniciales, permitiendo una mayor flexibilidad

financiera en la etapa de introducción al mercado.

- Financiamiento de Socios con Retorno Estructurado: El 75% restante (S/

46,500) proviene de aportes de socios, proyectando un retorno de capital con

un costo de oportunidad (TEA) del 15%. Este esquema asegura que los

inversionistas recuperen su capital de manera gradual y ordenada, alineada con

el crecimiento de las utilidades de la empresa.

- Método de Cuota Constante (francés): La aplicación de cuotas anuales

constantes (S/ 5,763.62 para el banco y S/ 13,871.67 para socios) facilita la planificación presupuestaria. Se observa que, conforme avanza el tiempo, el componente de interés disminuye y la amortización del capital aumenta, lo que reduce la carga financiera total año tras año.

A continuación, se presenta un análisis comparativo entre tres entidades financieras. Si bien Compartamos Financiera destaca por su facilidad de acceso, se seleccionó a Caja Piura debido a que ofrece un costo financiero más competitivo y favorable para el proyecto.

Tabla 79 *Análisis comparativo entre tres entidades financieras*

CAJA PIURA	**MI BANCO**	**COMPARTAMOS FINANCIERA**
Requisitos: • Documentación de Identidad: DNI del titular y cónyuge (si aplica). • Sustento del Negocio: Recibos de compras de mercadería o facturas de proveedores (en tu caso, proformas de Pakistán). • Antigüedad: Generalmente solicitan 6 meses de funcionamiento, pero cuentan con programas para emprendedores con un plan de negocios validado. • Residencia: Recibo de servicios (luz o agua) del	**Requisitos:**	

• Evaluación en Campo: Un asesor visita tu almacén o punto de distribución para verificar la viabilidad operativa.

• Constitución de Empresa: Copia literal de la partida registral y RUC activo (indispensable para importadores).

• Flujo de Caja: Presentación de ingresos proyectados (puedes usar los

Requisitos:

• Requisitos Mínimos: DNI vigente y recibo de servicios.

• Garantía: No siempre exigen garantía hipotecaria para montos menores a S/ 20,000, pero pueden solicitar un aval o fiador solidario.

• Flexibilidad: Es la

entidad que pide

menos tiempo de

antigüedad, ideal si

necesitas el dinero de

forma inmediata para

desaduanar la carga de

Pakistán.

351

WACC

El **WACC** (por sus siglas en inglés *Weighted Average Cost of Capital),* traducido

como Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) representa el costo promedio que le

cuesta a "Supply Medical" financiar sus activos, considerando tanto el dinero prestado (deuda

bancaria) como el capital propio (inversión de los socios)

Tabla 80 *WACC*

Supply Medical tiene un costo de capital del 13%, lo cual es competitivo en el sector

salud. Dado que la rentabilidad interna del proyecto es muy superior a este costo, el proyecto

domicilio y del local

comercial (si ya cuentas

con uno).

datos de tu Focus

Group para sustentar

la demanda).

• Sin deudas morosas:

Calificación

"Normal" en las

centrales de riesgo

(Infocorp/SBS).

TEA: 25% TEA: 32% TEA: 40%

MODERADO INTERMEDIO FACIL ACCESO

V = S/ 62,000.00 **D** = S/ 15,500.00 **E** = S/ 46,500.00 **Kd** = 10% **t** = 30% **Kc** = 15%

WACC = 13%

352

no solo es viable, sino que es altamente eficiente en la generación de valor para los

accionistas y tiene capacidad de sobra para cubrir sus obligaciones bancarias.

Flujo de caja

El flujo de caja es la herramienta sintética que ordena los ingresos y egresos en el

tiempo.

Flujo de Caja Financiero

El flujo de caja financiero (o financiado) se diferencia del económico en que

incorpora las fuentes de financiamiento del proyecto. En este flujo se registra como inversión

únicamente el aporte propio (patrimonio) y se incluye el costo del servicio de la deuda

(amortización de capital más intereses), permitiendo medir la rentabilidad exclusiva para el

inversionista (Córdoba Padilla, 2013).

Tabla 81 *Flujo de Caja Financiera*

INGRESOS 1 AÑO 2 AÑO 3 AÑO 4 AÑO 5 AÑO

SALDO INICIAL

S/ 1,406.71

S/ 45,754.94

S/ 93,336.86

S/ 135,959.05

S/ 181,336.61

VENTAS

S/ 282,846.76

S/ 293,092.79

S/ 303,338.81

S/ 313,584.84

S/ 323,830.87

TOTAL, DE INGRESOS

S/ 284,253.47

S/ 338,847.73

S/ 396,675.67

S/ 449,543.90

S/ 505,167.48

EGRESOS 1 AÑO 2 AÑO 3 AÑO 4 AÑO 5 AÑO COSTO DE VENTAS SIN DEPRE

S/ 195,529.95

S/ 200,390.71

S/ 216,833.26

S/ 222,108.23

S/ 212,125.88 GASTOS ADMINISTRATIVOS

S/ 2,400.00

S/ 2,520.00

S/ 2,646.00

S/ 2,778.30

S/ 2,917.22

GASTOS FINANCIEROS

S/ 10,850.00

S/ 9,343.34

S/ 7,563.47

S/ 5,457.60

S/ 2,962.07

AMORTIZACIONES

S/ 8,785.30

S/ 10,291.95

S/ 12,071.83

S/ 14,177.70

S/ 16,673.22

IMPUESTOS

S/ 20,933.28

S/ 22,964.86

S/ 21,602.07

S/ 23,685.45

S/ 30,460.95

TOTAL, EGRESOS

S/ 238,498.53

S/ 245,510.87

S/ 260,716.62

S/ 268,207.28

S/ 265,139.34

SALDO FINAL

S/ 45,754.94

S/ 93,336.86

S/ 135,959.05

S/ 181,336.61

S/ 240,028.14

353

El cierre del primer año con un Saldo Final de S/ 45,754.94. Esto indica que los ingresos por ventas de los implantes son lo suficientemente altos como para cubrir no solo los costos operativos, sino también las cuotas del préstamo bancario y el pago de impuestos desde el inicio.

El flujo de caja muestra que la empresa absorbe sin dificultades los egresos por Amortizaciones (S/ 8,785 en el año 1) y Gastos Financieros. Asimismo, la provisión para el pago de Impuestos (S/ 20,933 inicial) se cumple estrictamente, lo que garantiza una operación libre de contingencias con la autoridad tributaria.

Flujo de caja económico

Flujo de Caja Económico: Según Córdoba Padilla (2013), refleja la rentabilidad

intrínseca del proyecto independientemente de cómo se financie, considerando solo las entradas y salidas operativas y la inversión.

Tabla 82 *Flujo de caja económico*

INGRESOS 1 AÑO 2 AÑO 3 AÑO 4 AÑO 5 AÑO

SALDO FINAL

S/ 1,406.71

S/ 65,390.24

S/ 132,607.45

S/ 194,864.95

S/ 259,877.81

VENTAS

S/ 282,846.76

S/ 293,092.79

S/ 303,338.81

S/ 313,584.84

S/ 323,830.87

TOTAL, INGRESOS

S/ 284,253.47

S/ 358,483.02

S/ 435,946.27

S/ 508,449.79

S/ 583,708.67

EGRESOS 1 AÑO 2 AÑO 3 AÑO 4 AÑO 5 AÑO COSTO DE VENTA SIN DEPRE.

S/ 195,529.95

S/ 200,390.71

S/ 216,833.26

S/ 222,108.23

S/ 212,125.88

GASTOS ADMINIS

S/ 2,400.00

S/ 2,520.00

S/ 2,646.00

S/ 2,778.30

S/ 2,917.22

IMPUESTOS

S/ 20,933.28

S/ 22,964.86

S/ 21,602.07

S/ 23,685.45

S/ 30,460.95

TOTAL, EGRESOS

S/ 218,863.23

S/ 225,875.57

S/ 241,081.32

S/ 248,571.98

S/ 245,504.04

SALDO FINAL

S/ 65,390.24

S/ 132,607.45

S/ 194,864.95

S/ 259,877.81

S/ 338,204.63

354

El flujo de caja económico de Supply Medical demuestra una viabilidad excepcional, con resultados que superan ampliamente los estándares de la industria de dispositivos médicos. Los puntos clave del análisis son:

- Recuperación Inmediata de la Inversión: El flujo de caja del Año 1 ($S/ 60,728.53$) es prácticamente igual a la inversión inicial total ($S/ 62,000$). Esto indica que el proyecto tiene un Periodo de Recupero (Payback) de tan solo un año y un mes, lo cual es sumamente atractivo para cualquier inversionista, especialmente en un mercado de alta tecnología y logística

internacional.

- Capacidad de Generación de Valor (NOPAT): El flujo se sustenta en una Utilidad Operativa después de Impuestos (NOPAT) sólida, que promedia los S/ 60,000 anuales. Esto confirma que, tras pagar el 30% de Impuesto a la Renta, la operación principal (venta de implantes y servicios de instrumentación) es eficiente y genera excedentes netos constantes.
- Efecto de la Depreciación: El flujo económico se ve beneficiado por la suma de la Depreciación ($S/ 4,289.20$ anuales). Al ser un gasto contable que no implica salida de efectivo, este monto "regresa" al flujo de caja, actuando como un recurso disponible para la reinversión en nuevos instrumentos o mantenimiento de equipos

Evaluación económica financiera

Para el cálculo del VAN y TIR se dio aplico el flujo de caja libre **(FCL)** que mide la capacidad del negocio para generar riqueza por sí mismo, independientemente de quién puso el dinero o cuánta caja hay en el banco. Por eso empieza con la inversión en el **Año 0 (-S/ 62,000)**

355

Tabla 83 *FCL*

En el FCL para el VAN, se utiliza el NOPAT (Utilidad Operativa después de Impuestos). Aquí los impuestos se calculan como si la empresa no tuviera deuda. Esto se hace así para que la rentabilidad (TIR) sea del proyecto puro, sin que se vea "ayudada" por los beneficios tributarios de los préstamos

Tabla 84 *VAN y TIR*

VAN

S/122,632.27

TIR

92%

0 1 2 3 4 5

Utilidad Operativa (EBIT)

S/ 80,627.61

S/ 85,892.88

S/ 79,570.36

S/ 84,409.11

S/ 104,498.58 (+) Valor de Liquidación del Activo Fijo

(-) Impuestos

S/ 24,188.28

S/ 25,767.86

S/ 23,871.11

S/ 25,322.73

S/ 31,349.57

Utilidad Operativa Despues de Impuestos (NOPAT)

S/ 56,439.33

S/ 60,125.02

S/ 55,699.25

S/ 59,086.38

S/ 73,149.01

(+) Depreciación

S/ 4,289.20

S/ 4,289.20

S/ 4,289.20

S/ 4,289.20

S/ 4,289.20

(+) Valor en Libros del Activo Fijo (+) Recuperación del Capital del Trabajo

(-) Inversiones

-S/ 62,000.0 0

Flujo de caja libre

-S/ 62,000.0 0

S/ 60,728.53

S/ 64,414.22

S/ 59,988.45

S/ 63,375.58

S/ 77,438.21

356

VAN

El VAN es el indicador financiero que mide la creación de valor de un proyecto. Berk y DeMarzo (2023) lo definen como la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros y la inversión inicial. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor por encima del costo de oportunidad del capital, recomendándose su aceptación.

Al ser un resultado mayor a cero (VAN > 0), el indicador señala que el proyecto no solo recupera la inversión inicial de S/ 62,000 y cubre el costo de oportunidad del capital, sino que genera una riqueza adicional neta de más de 122 mil soles en valores de hoy

TIR

La TIR representa la rentabilidad porcentual promedio anual que ofrece el proyecto. Ross, Westerfield y Jordan (2022) la definen técnicamente como la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero. Si la TIR supera la tasa de descuento o costo de capital exigido por los inversionistas, el proyecto es viable.

Al comparar la TIR (92.42\%) frente al WACC (13\%), se observa una diferencia abismal a favor del proyecto.

El rendimiento interno del negocio es 7 veces superior al costo de financiamiento.

Esto demuestra que la importación y comercialización de la línea de osteosíntesis tiene un margen de rentabilidad sumamente robusto, capaz de absorber posibles variaciones en el mercado (como alzas en el tipo de cambio o costos logísticos) sin dejar de ser rentable.

La convergencia de un VAN positivo y una TIR que supera ampliamente la tasa de descuento permite concluir que el proyecto de Supply Medical es financieramente viable y de bajo riesgo de pérdida de capital. La alta rentabilidad se justifica por la estructura de costos

357

optimizada (importación directa de Pakistán) y la alta demanda de dispositivos médicos especializados que permite manejar márgenes de contribución saludables.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de actividad en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales, resultando en una utilidad operativa de cero. Garrison, Noreen y Brewer

(2021) explican que este indicador permite determinar el volumen mínimo de ventas necesario para que la empresa no incurra en pérdidas, siendo vital para el análisis de riesgo operativo.

Tabla 85 *Punto de equilibrio año 1*

Solución:

Costo de Ventas

S/ 199,819.15

Gastos administrativos y Gastos de Ventas

S/ 2,400.00

Costos Variables

S/ 35,701.05

Costos Fijos

S/ 164,118.10 Ventas Anuales (unidades) 120.63 cantidad

Costo Variable Unitario

S/ 295.94

Precio de Venta Unitario

S/ 2,344.65 Unidades Producidas (Q) = Costos Fijos / Contribución Marginal Unitaria Contribución Marginal Unitario = Precio Unitario – Costo Variable Unitario

Q = 80 Unidades Q Monetario = S/ 187,825.53 Soles

El análisis del punto de equilibrio permite determinar la viabilidad operativa de Supply Medical, estableciendo el umbral mínimo de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables. Los hallazgos principales son:

358

Umbral de Ventas en Unidades: El punto de equilibrio se sitúa en 80.11 unidades anuales. Esto significa que la empresa debe comercializar aproximadamente 7 implantes mensuales para cubrir sus costos operativos, financieros y de planilla.

Punto de Equilibrio Monetario: En términos de ingresos, la empresa alcanza su equilibrio al facturar S/ 187,825.53 al año. A partir de este sol de venta, cada unidad adicional contribuye directamente a la formación de la utilidad neta.

Margen de Seguridad: Considerando que la demanda proyectada para el primer año es de 120.63 unidades, la empresa opera con un margen de seguridad del 33.6%. Esto indica que las ventas podrían caer hasta en un tercio sin que la empresa incurra en pérdidas económicas,

lo cual representa un riesgo operativo bajo y controlado.

Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados o "pro-forma" son simulaciones contables que estiman la posición financiera futura de la empresa.

Estado de Resultados Proyectado

Muestra la estimación de ingresos, costos y gastos para determinar la utilidad neta esperada (Wild y Shaw, 2025).

Tabla 86 *Estado de resultados*

Ventas S/ 282,846.76

S/ 293,092.79

S/ 303,338.81

S/ 313,584.84

S/ 323,830.87 **(-) Costo de Ventas**

S/ 199,819.15

S/ 204,679.91

S/ 221,122.46

S/ 226,397.43

S/ 216,415.08 **Utilidad Bruta**

S/ 83,027.61

S/ 88,412.88

S/ 82,216.36

S/ 87,187.41

S/ 107,415.79 (-) Gastos administrati vos S/ 2,400.00

S/ 2,520.00

S/ 2,646.00

S/ 2,778.30

S/ 2,917.22 (-) Gastos de ventas

359

Utilidad Operativa (EBIT)

S/ 80,627.61

S/ 85,892.88

S/ 79,570.36

S/ 84,409.11

S/ 104,498.58 (-) Gastos Financieros

S/ 10,850.00

S/ 9,343.34

S/ 7,563.47

S/ 5,457.60

S/ 2,962.07 **Utilidad Antes de Impuestos**

S/ 69,777.61

S/ 76,549.54

S/ 72,006.89

S/ 78,951.51

S/ 101,536.51 (-) Impuestos

S/ 20,933.28

S/ 22,964.86

S/ 21,602.07

S/ 23,685.45

S/ 30,460.95 **Utilidad Neta**

S/ 48,844.33

S/ 53,584.68

S/ 50,404.82

S/ 55,266.06

S/ 71,075.55

El desempeño financiero de Supply Medical refleja un modelo de negocio con márgenes saludables y una gestión eficiente de los recursos.

- Rentabilidad Neta Sostenida: La empresa genera una utilidad neta de S/ 48,844 en su primer año, lo que representa un margen neto del 17.2%. Este indicador es sumamente positivo para un startup en el sector salud, demostrando que el precio de venta permite cubrir con holgura los costos de importación y la carga tributaria.

- Eficiencia en Gastos Operativos: Los gastos administrativos se mantienen en niveles bajos (1% de las ventas aproximadamente). Esto se debe a una estructura organizacional optimizada donde los costos fijos están bien controlados, permitiendo que la mayor parte de la utilidad bruta se traslade a la utilidad operativa.

- Carga Financiera Decreciente: Los gastos financieros disminuyen año tras año (de S/ 10,850 a S/ 2,962), lo que refleja el cumplimiento del cronograma de pagos de la deuda y el fortalecimiento de la solvencia de la empresa.

- Aporte Tributario: Bajo el Régimen General, Supply Medical proyecta un pago acumulado de impuestos superior a los S/ 119,000 en los 5 años, lo que consolida su imagen como una empresa formal y responsable con el Estado.

360

Estado de Situación Financiera

Según Wild y Shaw (2025), presenta la estructura estimada de activos, pasivos y patrimonio al final de un periodo planificado, permitiendo evaluar la solidez y liquidez futura del negocio.

Tabla 87 *Estado de Situación Financiera*

ACTIVOS S/ PASIVOS Y PATRIMONIO S/

Activo Corriente Pasivo Corriente

Caja y Bancos (Saldo Final Año 1)

S/ 45,754.94

Parte corriente de la deuda

S/ 10,291.95

Inventarios (Stock de seguridad)

S/ 2,427.26 Impuestos por pagar S/ 20,933.28

Total Activo Corriente S/ 48,182.20

Total Pasivo Corriente

S/ 31,225.23 Activo No Corriente Pasivo No Corriente

Inversión Fija (Maq. y Muebles)

S/ 28,800.00

Deuda Bancaria Largo Plazo

S/ 3,319.42

(-) Depreciación Acumulada

S/ 4,289.20 **Total Pasivo S/ 34,544.65**

Total Activo No Corriente

S/ 24,510.80 Patrimonio

Capital Social (Socios) S/ 46,500.00

Utilidades Acumuladas S/ 8,351.65

TOTAL ACTIVOS S/ 72,693.00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

S/ 72,693.00

El análisis del cuadro de estados financieros o balance general nos muestran:

- Sólida Posición de Liquidez: El Activo Corriente está compuesto principalmente por efectivo ($S/ 45,754$), lo que garantiza que la empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo (impuestos y cuotas del banco)

361

sin contratiempos. La Razón Corriente es de 1.54, lo que significa que por cada sol que debes, tienes S/ 1.54 para pagar.

- Estructura de Capital Equilibrada: La empresa inicia con un apalancamiento saludable: 75% capital propio y 25% financiamiento bancario. Esto reduce el riesgo de insolvencia y demuestra el compromiso de los accionistas con el proyecto.

- Gestión de Activos Fijos: Los activos no corrientes (laptops, mobiliario, equipos médicos) representan una parte menor de la inversión total, lo que hace que la empresa sea "ligera" operacionalmente y se enfoque en la rotación de inventarios más que en el mantenimiento de grandes infraestructuras.

- Solvencia a Largo Plazo: A medida que pasan los años, el Pasivo No Corriente disminuye rápidamente debido al pago del préstamo, mientras que el Patrimonio crece gracias a la retención de utilidades. Esto incrementa el valor en libros de la empresa año tras año.

Conclusión

En primera instancia, se concluye que el proyecto de importación de dispositivos médicos es altamente rentable y genera valor económico neto desde su puesta en marcha. El Valor Actual Neto (VAN) de S/ 122,632.27 confirma que la inversión inicial se recupera con creces, superando el costo de oportunidad del capital. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 92.42%, al ser significativamente superior al WACC del 13%, posiciona a la empresa en un escenario de rentabilidad extraordinaria, propia de sectores especializados con alta rotación de inventarios y márgenes de contribución saludables.

En segundo lugar, la solidez del flujo de caja demuestra una gestión de liquidez eficiente que garantiza la sostenibilidad de la operación a largo plazo. Con un punto de equilibrio de 80.11 unidades, la empresa requiere apenas el 66% de su demanda proyectada para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables. Este margen de seguridad del 33.6% otorga a Supply Medical una resiliencia financiera crítica para absorber las fluctuaciones del mercado salud y cumplir rigurosamente con sus obligaciones tributarias bajo el Régimen General, así como con el cronograma de amortización de deuda.

Recomendación

Se recomienda priorizar una política de reinversión de excedentes de caja durante los primeros dos años de operación. Dado que el flujo de caja neto presenta saldos positivos crecientes, este capital debe ser utilizado para negociar compras por volumen con los fabricantes en Pakistán, optimizando así el Costo de Ventas y mitigando posibles interrupciones en la cadena de suministros. Esta estrategia no solo fortalecerá el margen bruto, sino que permitirá consolidar un stock de seguridad ante incrementos imprevistos en la demanda de las clínicas y hospitales aliados.

Por otro lado, es imperativo establecer un mecanismo de monitoreo y cobertura ante el riesgo cambiario. Debido a que los costos de importación están denominados en dólares americanos y los ingresos en soles peruanos, una devaluación del sol podría erosionar los márgenes de utilidad proyectados. Se recomienda la contratación de instrumentos financieros derivados, como forwards de tipo de cambio, o el mantenimiento de una cuenta de reserva en moneda extranjera. Esta medida blindará la estructura de costos fijos y variables, asegurando que la rentabilidad neta se mantenga alineada con las proyecciones financieras presentadas en este estudio.

363

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones Generales

Viabilidad Comercial y de Mercado: El estudio concluye que existe una demanda insatisfecha crítica en el mercado de traumatología de Lima Metropolitana, donde el 69% de las instituciones de salud reporta problemas recurrentes de "falta de stock" y el 79% desconfía de los plazos de entrega de sus proveedores actuales. La validación del mercado objetivo en el clúster de Lima Moderna (Lima Cercado, San Borja, Miraflores, San Isidro) confirma que el cliente institucional prioriza la confiabilidad logística sobre el precio bajo, existiendo un segmento "Premium" (24-27%) dispuesto a pagar un ticket mayor por productos certificados y entregas "Just in Time".

Viabilidad Técnica y Operativa: La propuesta técnica demuestra que es factible operar bajo un modelo "Lean" y eficiente, separando la gestión administrativa (Oficina en Pueblo Libre) del almacenamiento especializado (Tercerización con certificación BPA). Se ha determinado que la integración de un "Sistema Cerrado de Contención" para los implantes y un proceso de Logística Inversa para la gestión de residuos no solo garantiza el cumplimiento de la normativa sanitaria de la DIGEMID, sino que constituye una ventaja competitiva operativa frente a los distribuidores tradicionales.

Viabilidad Legal y Organizacional: El análisis legal confirma que la formalización como Droguería bajo el Régimen General de Renta es la estructura idónea para el modelo de negocio B2B propuesto. La organización funcional diseñada, con un área independiente de "Calidad y Regulación Sanitaria", asegura el cumplimiento sostenible de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y permite la homologación como proveedor en grandes clínicas y el Estado, superando las barreras de entrada regulatorias que limitan a la competencia informal.

364

Viabilidad Económica y Financiera: El proyecto es financieramente sólido y rentable. Con una inversión inicial de S/ 62,000 y un financiamiento mixto (75% capital propio / 25% deuda), se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 122,632.27 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 92.42%, indicadores que superan ampliamente el costo de

oportunidad del capital (WACC 13%). El punto de equilibrio operativo se alcanza con la venta de solo 80 unidades anuales (66% de la demanda proyectada), lo que otorga un margen de seguridad del 33.6% ante posibles contracciones del mercado.

Recomendaciones Finales

Priorizar la Gestión Regulatoria: Se recomienda iniciar el trámite de certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y la contratación del director técnico Químico Farmacéutico de manera inmediata y paralela a la constitución de la empresa. La operatividad comercial depende al 100% de esta licencia; cualquier retraso en su obtención generaría costos hundidos sin posibilidad de facturación.

Estrategia de Penetración basada en Evidencia: Para mitigar la desconfianza inicial hacia una marca nueva de origen paquistaní, se recomienda ejecutar un programa piloto de "Cirugías Demo" en alianza con Líderes de Opinión (KOL) locales durante el primer trimestre. La validación técnica en quirófano por parte de cirujanos respetados será el activo de marketing más valioso para acelerar la entrada en los comités de compra de las clínicas Top.

Gestión Financiera de Riesgos: Dada la exposición al tipo de cambio (importaciones en dólares vs. ventas en soles), se recomienda implementar una política de cobertura financiera mediante instrumentos *forward* o el mantenimiento de una reserva en moneda extranjera. Asimismo, se sugiere reinvertir las utilidades de los dos primeros años para

incrementar el volumen de importación y negociar mejores tarifas FCA con los proveedores, fortaleciendo así el margen bruto.

Foco en la Diferenciación por Servicio: Se recomienda mantener inalterable la propuesta de valor de "Servicio Integral" (Implante + Instrumental + Asistencia Técnica). No ceder ante la presión de precios del mercado masivo si esto implica sacrificar el acompañamiento del instrumentista o la calidad del empaque, ya que estos son los factores que fidelizan al cirujano y garantizan la recompra a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

6WResearch. (2024). *Peru Medical Devices Market Size & Share 2020-2026.*

Alatorre, J. P. (2022, 16 de septiembre). *Importancia de los procesos operativos: Crece y*

consolida tu empresa. Innevo. https://innevo.com/blog/importancia-de-los-procesos-operativos

Arellano Consultoría. (2023). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2022.* Arellano Marketing.

Asana. (2025, 3 de febrero). *Cómo hacer un análisis de la competencia con un ejemplo [2025].* Asana. https://asana.com/es/resources/competitive-analysis-example

Asociación Ferreycorp. (2025, 11 de enero). *Los valores que toda empresa busca.* https://www.asociacionferreycorp.edu.pe/articulo/valores que toda empresa busca/

Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos* (9a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Memoria 2022.* https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2022/memoria-bcrp-2022.pdf

Berk, J., & DeMarzo, P. (2023). *Corporate finance, global edition* (6a ed.). Pearson Education.

Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Edmans, A. (2025). *Loose-leaf for principles of corporate finance: 2025 release* (99a ed.). McGraw-Hill Companies.

Bustamante U., M. (1991). *Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico.* Universidad de Deusto.

367

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision_Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf

Cámara Internacional de Comercio. (s. f.). *La importancia de certificarse: Impulsando la competitividad y confianza empresarial.* https://camarainternacionaldecomercio.org/la-importancia-de-certificarse-impulsando-la-competitividad-y-confianza-empresarial/

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2021). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (15.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones.*

Córdoba Padilla, M. (2013). *Formulación y evaluación de proyectos* (2a ed.). Ecoe Ediciones.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6a ed.). SAGE Publications.

David, F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and Cases, global edition.* Pearson Higher Ed.

DIGEMID. (2020). *Comunicado N.° 24-2020: Vigencia de la autorización excepcional para la fabricación, importación y uso de productos farmacéuticos y dispositivos médicos.* Ministerio de Salud del Perú. https://www.digemid.minsa.gob.pe/Archivos/Comunicados/2020/COM024-2020.pdf

368

DIGEMID. (2023a). *Decreto Supremo N.º 010-2023-SA.* Ministerio de Salud del Perú. https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/normas-legales/2023/decreto-supremo-n-010-2023-sa/

DIGEMID. (2023b). *Registro Sanitario / Dispositivos Médicos.* https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/registro-sanitario/dispositivos-medicos

DIGEMID. (2023c). *Requisitos de importación para establecimientos que importan productos farmacéuticos y dispositivos médicos.* Ministerio de Salud del Perú. https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/establecimientos/requisitos-de-importacion/

Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). (2022). *Informe sobre la gestión de residuos sólidos hospitalarios en el Perú 2022.* Ministerio de Salud. https://www.gob.pe/minsa

El Peruano. (2025a). *Sector privado de salud crece a tasas por encima del 9% impulsado por la demanda de servicios especializados.* https://elperuano.pe/

El Peruano. (2025b, 12 de mayo). *Clínicas privadas fortalecen inversiones en sostenibilidad ambiental y tecnología médica.* Diario Oficial El Peruano. https://elperuano.pe

ESG Innova Group. (s. f.). *Estrategias empresariales para mitigar impactos ambientales.* https://www.esginnova.com/sostenibilidad/estrategias-empresariales-para-mitigar-impactos-ambientales/

369

Export-U. (2020). *2020 Country Commercial Guide: Peru - Medical Devices and Equipment.*

https://www.export-u.com/CCGs/2020/Peru-2020-CCG.pdf

Gallardo Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la investigación: Manual autoformativo interactivo* (1.ª ed.). Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UCO_584_2018.pdf

Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2021). *Managerial Accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.

GDPMD. (s. f.). *Good Distribution Practice in Medical Device (licensing).*

https://gdpmd.com/licencing/default.html

Global Trade Alert. (2020, 13 de marzo). *Peru: Elimination of import duties on 65 medical and hospital products in response to the COVID-19 pandemic.*

https://globaltradealert.org/state-act/43567-peru-elimination-of-import-duties-on-65-medical-and-hospital-products

Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis* (11th ed.). Wiley.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2021). *Principios de administración de operaciones: gestión de la sostenibilidad y de la cadena de suministro.*

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA.*

McGraw-Hill.

370

Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (13a ed.). South-Western College Publishing.

Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2020). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (13a ed.). South-Western College Publishing.

Hurtado de Barrera, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación: un acercamiento desde la investigación holística.* Fundación Sypal / Ediciones Quirón. https://ies-booklick.s3.amazonaws.com/1601563146240-Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Estadísticas sobre salud y educación digital en el Perú.* https://www.inei.gob.pe/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024a). *Perú: Proyecciones y estimaciones de población 2020-2027.* https://www.inei.gob.pe/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024b). *Situación de la población peruana 2024: Una mirada de la diversidad étnica.* INEI. https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica

Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL). (2025). *Pronóstico de la demanda: qué es, importancia y métodos.* ISIL Blog. https://isil.pe/blog/logistica/pronostico-de-la-demanda/

International Chamber of Commerce (ICC). (2020). *Incoterms® 2020 Rules.* ICC Publications. https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/

371

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems - Requirements* (Standard No. 62085). https://www.iso.org/standard/62085.html

International Organization for Standardization. (s. f.). *ISO 13485 Quality management systems - Requirements for regulatory purposes.* ISO. https://www.iso.org/iso-13485-medical-devices.html

Jiménez Sánchez, W. F. (2023). *Uso de las TIC en la enseñanza de la historia: una mirada desde la práctica docente* [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. Repositorio Institucional UPTC. https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/bfe6eb3f-6292-477c-92ad-a55b285848fa/content

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.ª ed.). Pearson Educación. https://campus.eco.unlpam.edu.ar/pluginfile.php/154367/mod_resource/content/1/Marketing%20Kotler-Armstrong.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing* (18.ª ed.). Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2023). *Principles of marketing, global edition* (18a ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajava, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity.*

Wiley.

Krajewski, L. J., & Malhotra, M. K. (2021). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de suministro.* Pearson.

Lenis, A. (2023, 20 de enero). *Competencia directa e indirecta: definición, diferencias y ejemplos.* Hubspot.es. https://blog.hubspot.es/marketing/competencia-directa-indirecta

Lohr, S. (2019). *Sampling: Design and analysis* (2nd ed.). Chapman & Hall/CRC.

Market Data Forecast. (2025, julio). *Latin America Orthopedic Devices Market Report.* https://www.marketdataforecast.com/market-reports/latin-america-orthopedic-devices-market

Medina Aguerrebere, P. (2014). *Marca y comunicación empresarial* (ed.). Editorial UOC.

Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de marketing.* Ecoe Ediciones. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecavirtualidat/69209

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025). *Certificaciones ambientales en procesos de importación y exportación.* https://www.gob.pe/mincetur

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2025). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2025-2028.* Gobierno del Perú. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2025-2028.pdf

Ministerio de Salud (MINSA). (2024a). *Cobertura y aseguramiento en salud a nivel nacional.* https://www.gob.pe/minsa

Ministerio de Salud (MINSA). (2024b). *Plan Nacional de Inversiones en Salud 2025-2027.* https://www.gob.pe/minsa

Ministerio de Salud (MINSA). (2025). *Programas de modernización ambiental hospitalaria y fortalecimiento de infraestructura médica.* https://www.gob.pe/minsa

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2021). *Estrategia Nacional ante el Cambio Climático al 2050.* https://www.gob.pe/minam

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2023). *Informe Nacional de Economía Circular y Gestión Ambiental.* https://www.gob.pe/minam

Musil, R., & Kaucic, J. (2024). Housing market segmentation as a driver of urban micro-segregation: An in-depth analysis of two Viennese districts. *Land, 13(9),* 1507. https://doi.org/10.3390/land13091507

NQA. (s. f.). *ISO 45001: Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.* https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/iso-45001

Nunan, D., Birks, D. F., & Malhotra, N. (2020). *Marketing research: Applied insight* (6a ed.). Pearson Education.

OECD. (2021). *The concept of potential competition.* Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). https://doi.org/10.1787/82caa437-en

OMC Abogados. (s. f.). *Registro sanitario en el Perú: Qué es y por qué es necesario.* https://omcabogados.com.pe/es/registro-sanitario-en-el-peru-que-es-y-porque-es-necesario/

374

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2024). *Indicadores básicos de salud del Perú 2024.* https://www.paho.org/es

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista Internacional de Morfologia, 35(1),* 227-232. https://doi.org/10.4067/s0717-95022017000100037

Plus Render. (2022, 2 de agosto). *Qué es un brochure, para qué sirve y cómo diseñar el tuyo.* https://plusrender.com/es/que-es-un-brochure-para-que-sirve-y-como-disenar-el-tuyo/

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86(1),* 78-93.

PRODUCE. (2024a, 15 de abril). *Registrar o constituir una empresa.* Gob.pe. https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa

PRODUCE. (2024b, 16 de abril). *Abono de capital y bienes.* Gob.pe. https://www.gob.pe/273-registro-o-constitucion-de-empresa-abono-de-capital-y-biene

PRODUCE. (2024c, 16 de abril). *Elaborar un acto constitutivo (minuta).* Gob.pe. https://www.gob.pe/272-elaborar-un-acto-constitutivo-minuta

PRODUCE. (2024d, 16 de abril). *Inscripción en Registros Públicos.* Gob.pe.

https://www.gob.pe/275-registro-o-constitucion-de-empresa-inscripcion-en-registros-publicos

375

Renipress de Susalud. (s. f.). *Directorio de Establecimientos de Salud.* Gob.pe. Recuperado el 18 de noviembre de 2025 de http://renipress.susalud.gob.pe:8080/wb-renipress/inicio.htm

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. ed.).

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Sapag Chain, N. (2020a). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación* (3.ª ed.). Pearson Educación.

Sapag Chain, N. (2020b). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación.* Pearson.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos.* McGraw-Hill Education.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9a ed.). Pearson Education.

Seguro Social de Salud (EsSalud). (2025). *Inversión y modernización de infraestructura médica en el Perú.* https://www.essalud.gob.pe/

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI). (2024). *Reporte sobre impactos del Fenómeno El Niño en infraestructura de salud 2023-2024.* https://www.senamhi.gob.pe

Soliz Plata, D. J. (2019). *Como Hacer un Perfil Proyecto de Investigación Científica.* Palibrio.

376

Statista. (2024). *Medical Devices in Peru - Outlook and Market Forecasts.* https://www.statista.com/outlook/hmo/medical-technology/peru

SUNARP. (2025, 13 de febrero). *Buscar y reservar el nombre de una empresa en la Sunarp.* Gob.pe. https://www.gob.pe/271-buscar-y-reservar-el-nombre-de-una-empresa-en-la-sunarp

SUNAT. (s. f.-a). *Guía de cumplimiento tributario ambiental para importadores.*

https://www.sunat.gob.pe

SUNAT. (s. f.-b). *Obligaciones con mis trabajadores.* Emprender SUNAT. https://emprender.sunat.gob.pe/principales-impuestos/planilla/obligaciones-con-mis-trabajadores

SUNAT. (s. f.-c). *Procedimientos y requisitos para la importación de mercancías.* Gobierno del Perú. https://www.sunat.gob.pe

SUNAT. (s. f.-d). *Regímenes tributarios.* Emprender SUNAT. https://emprender.sunat.gob.pe/ruc/regimenes-tributarios-mype/regimenes-tributarios

The World Bank. (2023). *Peru Instruments and appliances used in medical or veterinary sciences, imports by country.* https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/PER/year/2023/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/901890

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2023). *Exploring strategy, text & cases* (12a ed.). Pearson Education.

Wild, J. J., & Shaw, K. W. (2025). *Managerial accounting.* McGrawhill.

377

Zendesk. (2022, 29 de diciembre). *Mezcla de productos: qué es, importancia y cómo se compone.* https://www.zendesk.com.mx/blog/mezcla-de-productos/

Zutter, C. J., & Smart, S. B. (2022). *Principles of Managerial Finance* (16th ed.). Pearson.

1

ANEXOS

ANEXO 1. CENTROS DE SALUD PERUANO

Institución Código Único

Nombre del establecimiento

Departamento

GOBIERNO REGIONAL

5577 Hospital Amazónico - Yarinacocha

Ucayali

PRIVADO 13055 Clínica Fernandez SRL

Ucayali

GOBIERNO REGIONAL

5576 Hospital Regional de Pucallpa

Ucayali

EsSalud 9600 Hospital II Pucallpa- EsSalud

Ucayali

PRIVADO 27312 Clínica Especializada Amazónica SAC

Ucayali

PRIVADO 26079 Clínica Juan Pablo II

Ucayali

GOBIERNO REGIONAL

17077 Hospital Regional José Alfredo Mendoza Olavarria Jamo II-2

Tumbes

EsSalud 12272 Carlos Alberto Cortez Jiménez

Tumbes

PRIVADO 7874 Clínica Feijoo EIRL

Tumbes

PRIVADO 27462 Clínica La Luz Tacna

EsSalud 10185 Hospital III Daniel Alcides Carrión EsSalud Red de Tacna

Tacna

GOBIERNO REGIONAL

2864 Hospital Hipólito Unanue de Tacna

Tacna

PRIVADO 18808 Clínica Blondell Tacna

EsSalud 15598 Hospital I Alto Mayo

San Martín

GOBIERNO REGIONAL

6580 Hospital II-1 "Dr. José Peña Portuguez" - Tocache

San Martín

379

PRIVADO 8269 Clínica San Martín San Martín

GOBIERNO REGIONAL

6733 Hospital II-1 Moyobamba - Dr. Segundo Rodolfo Pérez Nieto

San Martín

PRIVADO 20885 Centro Traumatologico San Juan SAC

San Martín

PRIVADO 15835 Clínica Oftalmológica de La Selva

San Martín

GOBIERNO REGIONAL

6359 Banda Shilcayo San Martín

EsSalud 27733 Hospital II Tarapoto

San Martín

GOBIERNO REGIONAL

6732 Hospital de Rioja San Martín

PRIVADO 28254 Clínica Sinai San Martín

PRIVADO 16411 Corpomedic SAC San Martín

GOBIERNO REGIONAL

6352 Hospital II-E Lamas

San Martín

PRIVADO 32615 Clínica Rodríguez y Especialistas

San Martín

GOBIERNO REGIONAL

6919 Hospital II-E Juanjui - Mc Luis Izquierdo Vásquez

San Martín

GOBIERNO REGIONAL

6918 Hospital Tarapoto San Martín

GOBIERNO REGIONAL

6502 Hospital Bellavista San Martín

PRIVADO 26411 Clínica Virgen de Las Mercedes

San Martín

EsSalud 9900 Hospital I Lampa - EsSalud - Red Asistencial Juliaca

Puno

EsSalud 9215 Hospital III Base (Puno) - Red Asistencial Puno

Puno

PRIVADO 20181 Clínica Internacional Nacer

Puno

380

GOBIERNO REGIONAL

3349 Yunguyo Puno

PRIVADO 11978 Clínica Monte Sinai Juliaca EIRL.

Puno

PRIVADO 26980 Clínica Maternidad Juliaca

Puno

PRIVADO 28340 Servicios médicos Asistenciales Vida EIRL.

Puno

GOBIERNO REGIONAL

3299 Carlos Monje Medrano

Puno

PRIVADO 9685 Clínica Puno Puno

OTRO 26889 Clínica San Carlos Puno

PRIVADO 20100 Talentum C.G.Z EIRL

Puno

GOBIERNO REGIONAL

3128 Antonio Barrionuevo (Lampa)

Puno

GOBIERNO REGIONAL

2990 Juli Puno

GOBIERNO REGIONAL

3032 Ilave Puno

GOBIERNO REGIONAL

3156 San Juan de Dios (Ayaviri)

Puno

PRIVADO 19356 Clínica Santa María EIRL.

Puno

PRIVADO 26376 Clínica San Pablo - Juliaca

Puno

GOBIERNO REGIONAL

31179 Hospital San Martín de Porres

Puno

GOBIERNO REGIONAL

3335 Hospital Sandia Puno

PRIVADO 19666 Maternidad Arequipa

Puno

1 EsSalud 9899 Hospital Base III Juliaca - EsSalud - Red Asistencial Juliaca

Puno

GOBIERNO REGIONAL

2941 Carlos Cornejo Rosello

Puno

381

PRIVADO 17218 Maternidad Wachay Wasi EIRLtda.

Puno

PRIVADO 10815 Clínica Adventista Americana de Juliaca

Puno

EsSalud 32596 Hospital I Clínica Universitaria

Puno

OTRO 28338 Clínica Medicap SAC

Puno

PRIVADO 19449 Clínica San Agustín

Puno

OTRO 28133 Clínica Las Kalas Puno

GOBIERNO REGIONAL

3068 Hospital Lucio Aldazabal Pauca

Puno

PRIVADO 26066 Promedicas Centro de Cirugía Ambulatoria y Cirugía Corta Estancia

Puno

GOBIERNO REGIONAL

3251 Hospital Regional Manuel Nuñez Butrón

Puno

PRIVADO 27488 Hospital de Especialidades Medicas San Ignacio de Loyola S.C.R.L.

Piura

PRIVADO 27260 Clínica Bello Horizonte SA

Piura

PRIVADO 12918 Oftalmólogos Asociados Ver SAC

Piura

PRIVADO 27459 Clínica Medica Santa Emilia

Piura

EsSalud 15230 Hospital III José Cayetano Heredia

Piura

PRIVADO 18310 Sanna - Clínica Belén

Piura

PRIVADO 25853 Centro Médico Especializado Madre del Perpetuo Socorro

Piura

PRIVADO 34726 Clínica Norsalud Piura

EsSalud 12243 Hospital II Talara Piura

PRIVADO 12262 Clínica Santa Rosa Piura

382

EsSalud 10244 Hospital II Jorge Reátegui Delgado

Piura

PRIVADO 30990 Centro Médico Mont´ Sinai

Piura

PRIVADO 13494 Auna Clínica Miraflores

Piura

PRIVADO 16148 Clínica Olguín Piura

PRIVADO 27175 Clínica Materno Infantil Virgen María EIRL.

Piura

PRIVADO 25208 Grupo Carita Feliz SA

Piura

PRIVADO 11498 Clínica Torres SA Piura

PRIVADO 13165 Centro de Reposo San Juan de Dios

Piura

GOBIERNO REGIONAL

22 2021 Hospital de Apoyo II - 1 Nuestra Señora de Las Mercedes - Paita

Piura

EsSalud 11763 Hospital I Miguel Cruzado Vera - Paita

Piura

PRIVADO 12261 Clínica Inmaculada Piura

GOBIERNO REGIONAL

2 2084 Hospital de La Amistad Perú - Corea Santa Rosa II-2

Piura

GOBIERNO REGIONAL

2161 E.S II-1 Hospital Chulucanas

Piura

PRIVADO 10777 Clínica Virgen del Pilar Scrl

Piura

PRIVADO 30997 Csi Clínica San Isidro

Piura

EsSalud 10267 Hospital I EsSalud- Sullana

Piura

PRIVADO 14092 Clínica Santiváñez Piura

GOBIERNO REGIONAL

1910 Hospital de Apoyo II - 2 Sullana

Piura

PRIVADO 10723 Hospital Privado del Perú

Piura

383

PRIVADO 11396 Administradora Clínica Tresa

Piura

PRIVADO 26928 Clínica La Florida SAC

Piura

PRIVADO 31235 Clínica Virgen de Guadalupe

Piura

PRIVADO 11395 Clínica Vigo 2000 S. Civil de R.L.

Piura

PRIVADO 19544 Centro VeterinaRío Mundo Animal Scrl

Piura

GOBIERNO REGIONAL

981 Hospital "Román Egoavil Pando" Villa Rica

Pasco

EsSalud 9748 Hospital I Oxapampa

Pasco

GOBIERNO REGIONAL

980 Ernesto German Guzmán Gonzales

Pasco

EsSalud 9749 Hospital II - E Huariaca

Pasco

EsSalud 9747 Hospital II Pasco Pasco

GOBIERNO REGIONAL

1,2 979 Hospital Regional Dr. Daniel Alcides Carrión Garcia

Pasco

PRIVADO 17563 Hospital Spcc - Ilo Moquegua

GOBIERNO REGIONAL

2818 Hospital Ilo Moquegua

EsSalud 16157 Hospital II Moquegua

Moquegua

EsSalud 16153 Hospital II Ilo Moquegua

PRIVADO 17393 Hospital Cuajone de La Southern Perú

Moquegua

GOBIERNO REGIONAL

7732 Hospital Regional de Moquegua

Moquegua

EsSalud 9319 Hospital I Víctor Alfredo Lazo Peralta

Madre de Dios

PRIVADO 27685 Clínica Sánchez Madre de Dios

GOBIERNO REGIONAL

2698 Hospital Santa Rosa

Madre de Dios

384

EsSalud 20274 EsSalud - Hospital I Yurimaguas

Loreto

PRIVADO 30934 Emasalud Loreto

PRIVADO 14073 Clínica Especializada Santa Lucia SAC

Loreto

PRIVADO 11737 Clínica San Juan Loreto

PRIVADO 12170 Servicios médicos Clínica Santa Anita SRL

Loreto

MINSA 1 Hospital Iquitos "César Garayar García"

Loreto

EsSalud 11409 Hospital III Iquitos Loreto

GOBIERNO REGIONAL

3 Hospital Regional de Loreto "Felipe Santiago Arriola Iglesias"

Loreto

PRIVADO 12854 Asoc. Past. de Serv. Médico Asíst. Clínica Adventista Ana Stahl de La Iglesia Adv. del Septimo Dia

Loreto

GOBIERNO REGIONAL

162 Hospital II-I Contamana

Loreto

GOBIERNO REGIONAL

66 Hospital II-1 Santa Clotilde

Loreto

GOBIERNO REGIONAL

210 Hospital II-2 Santa Gema de Yurimaguas

Loreto

PRIVADO 21244 Clínica Virgen de Las NievesSRL

Loreto

PRIVADO 8750 Clínica del Pacifico SA

Lambayeque

PRIVADO 29146 Clínica San Eduardo

Lambayeque

PRIVADO 8151 Clínica Metropolitana

Lambayeque

GOBIERNO REGIONAL

4440 Hospital Provincia de Ferreñafe (Hp_F)

Lambayeque

385

PRIVADO 26707 Clínica Oftalmológica Vidavas SAC

Lambayeque

GOBIERNO REGIONAL

11470 Hospital Regional Lambayeque

Lambayeque

PRIVADO 10972 Hospital Privado Juan Pablo II SAC

Lambayeque

EsSalud 8901 EsSalud Hospital 1 "Agustín Arbulu Neyra" Ferreñafe

Lambayeque

PRIVADO 11129 Max Salud Avisal SA

Lambayeque

PRIVADO 12457 Clínica Provida Lambayeque

PRIVADO 8730 BM Clínica Lambayeque

EsSalud 8835 Hospital Naylamp Lambayeque

PRIVADO 11006 Clínica Maternidad Rodas

Lambayeque

PRIVADO 13624 Hogar Clínica San Juan de Dios Chiclayo

Lambayeque

GOBIERNO REGIONAL

4370 Hospital Belén - Lambayeque

Lambayeque

PRIVADO 14439 Clínica Millenium Lambayeque

PRIVADO 26706 Clínica Union SAC Lambayeque

PRIVADO 25061 Hospital de Clínicas Lambayeque SAC

Lambayeque

PRIVADO 16192 Clínica Chiclayo SA

Lambayeque

PRIVADO 17589 Instituto Oftalmológico La Luz SAC

Lambayeque

GOBIERNO REGIONAL

4317 Hospital Regional Docente Las Mercedes

Lambayeque

EsSalud 8577 Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo

Lambayeque

EsSalud 11020 Hospital II Luis Heysen Inchaustegui

Lambayeque

PRIVADO 30057 Clínicas Aunas Sede Chiclayo

Lambayeque

386

PRIVADO 9627 San Martín Ica

GOBIERNO REGIONAL

3359 Santa María del Socorro

Ica

PRIVADO 9659 Clínica Soldevilla Ica

PRIVADO 18450 Clínica S. Morales SRL

Ica

PRIVADO 27173 Famisalud SAC Ica

MINSA 3458 De Apoyo de Palpa Ica

PRIVADO 32741 Clínica Nueva Salud

Ica

PRIVADO 13386 Las Condes SAC Ica

EsSalud 14147 Antonio Skrabonja Antoncich

Ica

PRIVADO 9651 Clínica Las Americas

Ica

PRIVADO 15094 Munive Ica

PRIVADO 15963 La Clínica de Ica Dr. Julio Tataje Barriga SRL

Ica

PRIVADO 20979 Clínica de Los Vásquez SAC

Ica

GOBIERNO REGIONAL

3414 Hospital San José de Chincha

Ica

PRIVADO 18704 Famisalud Ica

PRIVADO 12765 San Vicente Ica

EsSalud 13910 Rene Toche Groppo

Ica

PRIVADO 17493 Clínica Gaxay Ica

EsSalud 13912 Felix Torrealva Gutiérrez

Ica

PRIVADO 10559 Clínica Daniel A. Carrión SAC

Ica

GOBIERNO REGIONAL

3358 Hospital Regional de Ica

Ica

MINSA 3472 San Juan de Dios Ica

387

GOBIERNO REGIONAL

3443 Ricardo Cruzado Rivarola de Nasca

Ica

EsSalud 16374 Hospital IV Augusto Hernandez Mendoza

Ica

GOBIERNO REGIONAL

4838 Hospital Regional Virgen de Fátima

Amazonas

EsSalud 9066 Hospital Higos Urco

Amazonas

GOBIERNO REGIONAL

5125 Hospital Santiago Apostol de Utcubamba

Amazonas

EsSalud 9068 Hospital I Heroes del Cenepa

Amazonas

GOBIERNO REGIONAL

4950 María Auxiliadora Amazonas

GOBIERNO REGIONAL

5145 Santa María de Nieva

Amazonas

EsSalud 9067 Hospital El Buen Samaritano

Amazonas

GOBIERNO REGIONAL

5044 Gustavo Lanatta Luján

Amazonas

GOBIERNO REGIONAL

1795 Hospital de Apoyo Sihuas

Áncash

EsSalud 9053 Hospital II Huaraz Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1719 Hospital de Apoyo Casma

Áncash

PRIVADO 16551 Clínica Juan Pablo II

Áncash

PRIVADO 16552 Clínica Robles SAC

Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1652 Hospital La Caleta Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1765 Hospital de Apoyo de Pomabamba "Antonio Caldas Dominguez"

Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1472 Hospital de Apoyo Recuay

Áncash

388

GOBIERNO REGIONAL

1543 Hospital "Víctor Ramos Guardia" - Huaraz

Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1633 Hospital de Apoyo Yungay

Áncash

PRIVADO 16536 Clínica Bahía SAC Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1741 Hospital de Apoyo Huarmey

Áncash

PRIVADO 15375 Clínica San Pedro Áncash

PRIVADO 10987 Instituto Médico Especializado Uroginec EIRL

Áncash

PRIVADO 13164 Clínica Santa María de Chimbote SAC

Áncash

PRIVADO 17075 Clínica Belén Áncash

PRIVADO 9273 Clínica Ginmedic Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1587 Hospital de Apoyo Caraz

Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1516 Hospital de Apoyo Carhuaz

Áncash

PRIVADO 12671 Clínica San Pablo Sede Huaraz

Áncash

PRIVADO 19023 Clínica Ecocasma Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1703 Eleazar Guzmán Barron

Áncash

EsSalud 9047 Hospital III Chimbote

Áncash

GOBIERNO REGIONAL

1813 Hospital de Apoyo Huari

Áncash

GOBIERNO REGIONAL

7719 Hospital Regional Guillermo Díaz de La Vega

Apurímac

GOBIERNO REGIONAL

32674 Hospital de Emergencias Chalhuanca

Apurímac

GOBIERNO REGIONAL

4131 Hospital Subregional de Andahuaylas

Apurímac

EsSalud 11213 Hospital II EsSalud Abancay

Apurímac

389

GOBIERNO REGIONAL

2625 Tambobamba Apurímac

GOBIERNO REGIONAL

4140 Hospital Chincheros

Apurímac

PRIVADO 7688 Clínica Santa Teresa

Apurímac

PRIVADO 8108 Hospital Diospi Suyana

Apurímac

PRIVADO 14403 Clínica del Niño Andahuaylas

Apurímac

PRIVADO 14017 Clínica Peruana de Los Andes

Apurímac

GOBIERNO REGIONAL

3754 Hospital de Apoyo San Francisco

Ayacucho

GOBIERNO REGIONAL

3727 Hospital de Apoyo de Puquio "Felipe Huamán Poma de Ayala"

Ayacucho

GOBIERNO REGIONAL

3575 Hospital Jesús Nazareno

Ayacucho

GOBIERNO REGIONAL

3494 Hospital de Apoyo Cangallo

Ayacucho

PRIVADO 8154 Clínica El Nazareno

Ayacucho

GOBIERNO REGIONAL

3792 Hospital de Apoyo San Miguel

Ayacucho

GOBIERNO REGIONAL

3770 Hospital de Apoyo Sivia

Ayacucho

EsSalud 11775 Hospital II Huamanga

Ayacucho

GOBIERNO REGIONAL

3655 Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión"

Ayacucho

GOBIERNO REGIONAL

3543 Hospital Regional de Ayacucho "Miguel Angel Mariscal Llerena"

Ayacucho

GOBIERNO REGIONAL

3523 Hospital de Apoyo de Coracora

Ayacucho

390

GOBIERNO REGIONAL

4511 Hospital de Apoyo Cajabamba

Cajamarca

PRIVADO 23731 Clínica Señor Cautivo

Cajamarca

PRIVADO 15266 Clínica y Botica San Juan

Cajamarca

PRIVADO 9234 Clínica Los Fresnos

Cajamarca

GOBIERNO REGIONAL

4782 Bambamarca - Tito Villar Cabezas

Cajamarca

PRIVADO 12761 Clínica San Lorenzo SRL

Cajamarca

GOBIERNO REGIONAL

4466 Hospital de Apoyo Celendín

Cajamarca

GOBIERNO REGIONAL

4223 San Javier Bellavista

Cajamarca

GOBIERNO REGIONAL

7686 Hospital Regional Docente Cajamarca

Cajamarca

GOBIERNO REGIONAL

4981 Santa María de Cutervo

Cajamarca

PRIVADO 9591 Clínica Limatambo Cajamarca SAC

Cajamarca

EsSalud 10272 Hospital II Cajamarca

Cajamarca

GOBIERNO REGIONAL

4659 Hospital de Apoyo Chota - José Soto Cadenillas

Cajamarca

PRIVADO 9599 Clínica San Francisco de Asís SA

Cajamarca

PRIVADO 14366 Clínica Belén Cajamarca

PRIVADO 34590 Clínica de La Solidaridad

Cajamarca

EsSalud 10136 Hospital II-1 Clínica Jaén

Cajamarca

PRIVADO 19315 Clínica Santa Ana Cajamarca

GOBIERNO REGIONAL

4210 Hospital General de Jaén

Cajamarca

391

PRIVADO 34471 Clínica María Belén

Cajamarca

GOBIERNO REGIONAL

4655 Simón Bolívar Cajamarca

EsSalud 32601 Hospital Modular BiCentenario Chota "Gilberto Villena Arrobas"

Cajamarca

PRIVADO 15269 Clínica San Fernando EIRL

Cajamarca

PRIVADO 9917 Clínica Carrión Callao

PRIVADO 25535 Clínica Oquendo Callao

PRIVADO 18319 Hospital Alberto Leonardo Barton Thompson

Callao

GOBIERNO REGIONAL

7126 Hospital de Ventanilla

Callao

EsSalud 10533 Hospital II Lima Norte Callao "Luis Negreiros Vega" EsSalud

Callao

EsSalud 8265 Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren de La Red Asistencial Sabogal

Callao

PRIVADO 9250 Clínicas Auna - Sede Bellavista

Callao

PRIVADO 18670 Clínica G'Star Callao

GOBIERNO REGIONAL

6219 Hospital San José Callao

GOBIERNO REGIONAL

6218 Nac. Daniel A. Carrión

Callao

SANIDAD de LA MARINA de GUERRA del Perú

8266 Hospital Naval Callao

GOBIERNO REGIONAL

2289 Hospital de Apoyo Departamental Cusco

Cusco

GOBIERNO REGIONAL

25210 Túpac Amaru Cusco

392

PRIVADO 16541 Hogar Clínica San Juan de Dios-Cusco

Cusco

PRIVADO 11338 Pardo Cusco

GOBIERNO REGIONAL

2378 Alfredo Callo Rodríguez

Cusco

PRIVADO 23570 Mir Salud Cusco

GOBIERNO REGIONAL

2469 San Juan de Kimbiri Vraem

Cusco

PRIVADO 26080 Señor de Torrechayoc

Cusco

PRIVADO 11163 Peruano Suiza Cusco

GOBIERNO REGIONAL

7135 Espinar Cusco

PRIVADO 12161 Macsalud Cusco

PRIVADO 10023 Cornejo Cusco

EsSalud 10060 Cas Urubamba - EsSalud

Cusco

EsSalud 10063 EsSalud Sicuani Cusco

EsSalud 10041 Adolfo Guevara Velasco

Cusco

GOBIERNO REGIONAL

2305 Antonio Lorena del Cusco

Cusco

PRIVADO 24584 Virgen Guadalupe Cusco

Cusco

GOBIERNO REGIONAL

2398 Santo Tomás Cusco

EsSalud 10062 Quillabamba - EsSalud

Cusco

OTRO 12995 San Juan Pablo II Cusco

GOBIERNO REGIONAL

2421 Quillabamba Cusco

PRIVADO 11339 San José Cusco

PRIVADO 24173 Oxigen Medical Network

Cusco

PRIVADO 10014 Dr. Víctor Paredes Cusco

393

GOBIERNO REGIONAL

4074 Hospital de Pampas Huancavelica

MINSA 3917 Hospital Provincial de Acobamba

Huancavelica

GOBIERNO REGIONAL

3853 Hospital Departamental de Huancavelica

Huancavelica

GOBIERNO REGIONAL

3943 Hospital de Lircay Huancavelica

EsSalud 9132 Hospital II Huancavelica

Huancavelica

PRIVADO 18769 Clínica de Corta Estancia Roca EIRL.

Huánuco

GOBIERNO REGIONAL

756 Hospital Materno Infantil Carlos Showing Ferrari

Huánuco

PRIVADO 25303 Clínica San Gabriel Arcángel EIRL.

Huánuco

PRIVADO 18192 Clínica de Ojos Santos SRL

Huánuco

EsSalud 10571 Hospital II Huánuco

Huánuco

EsSalud 9180 Hospital I Tingo María

Huánuco

GOBIERNO REGIONAL

932 Hospital de Tingo María (Hospital de Contingencia)

Huánuco

PRIVADO 21062 Clínica San Juan Bosco EIRL.

Huánuco

PRIVADO 11592 Clínica Huánuco E- I-R-Ltda.

Huánuco

GOBIERNO REGIONAL

754 Hospital Regional Hermilio Valdizán

Huánuco

EsSalud 34252 Hospital Bicentenario Jauja

Junín

PRIVADO 28966 Clínica Especializada Miranda

Junín

394

PRIVADO 10865 Centro Médico Integral World Medical Advances

Junín

GOBIERNO REGIONAL

308 Hospital Regional Docente de Medicina Tropical Dr. Julio César Demarini Caro

Junín

EsSalud 8658 Hospital I Río Negro - Satipo

Junín

EsSalud 8652 Hospital Nacional Ramiro Priale Priale

Junín

PRIVADO 25970 Clínica Rebagliati Junín

PRIVADO 24425 Clínica Medica Salazar

Junín

EsSalud 8653 Hospital II Alberto Hurtado Abadia

Junín

GOBIERNO REGIONAL

442 San Martín de Pangoa

Junín

PRIVADO 25973 Clínica Zarate Junín

PRIVADO 25383 Clínica Médico Quirurgico Huancayo

Junín

PRIVADO 8024 Confiasalud Junín

GOBIERNO REGIONAL

520 De Apoyo Felix Mayorca Soto

Junín

GOBIERNO REGIONAL

432 De Apoyo Manuel Higa Arakaki

Junín

EsSalud 8654 Hospital I Tarma Junín

PRIVADO 8475 Clínica Oftalmológica Regional

Junín

PRIVADO 27694 Chenet Clínica Especializada

Junín

PRIVADO 8516 Clínica Santo Domingo

Junín

GOBIERNO REGIONAL

340 Hospital de Apoyo Pichanaki

Junín

GOBIERNO REGIONAL

519 Hospital de Apoyo Junín

Junín

GOBIERNO REGIONAL

365 Hospital Domingo Olavegoya

Junín

GOBIERNO REGIONAL

6615 Hospital Regional Docente Materno Infantil El Carmen

Junín

EsSalud 8656 Hospital Selva Central y Enfermedades Tropicales Hugo Pesce Pescetto

Junín

GOBIERNO REGIONAL

753 Hospital Regional Docente Clinico Quirurgico Daniel Alcides Carrión

Junín

PRIVADO 8858 Clínica Ortega Junín

PRIVADO 10250 Clínica Oftalmológica del Centro del Perú

Junín

GOBIERNO REGIONAL

5306 Hospital Provincial de Julcan

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5296 Hospital Distrital de Pacasmayo

La Libertad

PRIVADO 21508 Smq Quirumedic SAC

La Libertad

EsSalud 9042 Víctor Lazarte Echegaray

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5299 Hospital de Apoyo Chepén

La Libertad

PRIVADO 28456 Establecimiento de Salud Upao Florencia de Mora

La Libertad

PRIVADO 34353 Cirugía Plástica Lopez

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5196 Regional Docente de Trujillo

La Libertad

PRIVADO 25536 Oftalmonorte La Libertad

PRIVADO 10581 Sanna/Sánchez Ferrer SA

La Libertad

396

GOBIERNO REGIONAL

5277 Hospital Provincial de Cascas

La Libertad

PRIVADO 20334 Clínica Suarez SAC

La Libertad

EsSalud 9954 Hospital I Chepén EsSalud

La Libertad

PRIVADO 8044 Oftalmovision La Libertad

PRIVADO 29964 Oftalmocenter La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5349 Hospital de Apoyo Leoncio Prado

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5263 Hospital Provincial Ascope "Rosa Sánchez de Santillan"

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5195 Hospital Belén de Trujillo

La Libertad

PRIVADO 21768 Clínica Prosalud La Libertad

EsSalud 20925 Hospital de Alta Complejidad de La Libertad Virgen de La Puerta

La Libertad

EsSalud 9043 Centro de Salud Ascope

La Libertad

EsSalud 9037 Hospital II Chocope

La Libertad

EsSalud 9278 Florencia de Mora La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5226 Hospital Distrital Jerusalen

La Libertad

PRIVADO 21009 Clínica San Luis Asistencial Docente SRL

La Libertad

PRIVADO 21475 De La Belleza La Libertad

PRIVADO 13373 Clínica Peruano Americana S. A.

La Libertad

PRIVADO 24168 Norlaser La Libertad

PRIVADO 27358 Clínica Cristo Redentor

La Libertad

PRIVADO 16830 Clínica Camino Real

La Libertad

397

GOBIERNO REGIONAL

7152 Hospital Distrital Alto Moche-Walter Cruz Vilca

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5243 Hospital Distrital Vista Alegre

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5251 Hospital Provincial de Virú

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5292 Hospital de Apoyo Tomás Lafora

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5217 Hospital Distrital El Esfuerzo de Florencia de Mora

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5366 Hospital Provincial de Bolívar

La Libertad

PRIVADO 12301 Clínica San Antonio

La Libertad

PRIVADO 33905 C.Zegarra.Sac La Libertad

PRIVADO 29518 Oftalmológica Caceda

La Libertad

PRIVADO 26935 Clínica Fátima La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5375 Hospital Provincial de Tayabamba

La Libertad

PRIVADO 18404 Clínica San Pablo Trujillo

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

34853 Distrital Pacasmayo

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5332 Hospital de Apoyo César Abraham Vallejo Mendoza

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5231 Hospital Distrital Laredo

La Libertad

PRIVADO 21306 Clínica Plasencia Cirugía Estética

La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5314 Hospital de Apoyo Otuzco Elpidio Berovides Perez

La Libertad

398

GOBIERNO REGIONAL

5204 Hospital de Especialidades Basicas La Noria

La Libertad

PRIVADO 12292 Clínica Belmed La Libertad

PRIVADO 21412 Clínica Madre de Cristo

La Libertad

EsSalud 8685 Hospital I Albrecht La Libertad

GOBIERNO REGIONAL

5209 Hospital Distrital de El Porvenir Santa Isabel

La Libertad

EsSalud 11337 Hospital II Gustavo Lanatta Luján - EsSalud

Lima

EsSalud 9188 Hospital II Ramon Castilla

Lima

EsSalud 18011 Instituto Nacional Cardiovascular Carlos Alberto Peschiera Carrillo – Incor –EsSalud

Lima

EsSalud 8353 Hospital II Vitarte - EsSalud

Lima

EsSalud 8741 Uldarico Rocca Fernandez

Lima

EsSalud 8564 Hospital I Octavio Mongrut Muñoz

Lima

EsSalud 8502 Hospital de Emergencias Grau

Lima

EsSalud 8489 EsSalud - Hospital III Suárez Angamos

Lima

EsSalud 8317 Hospital Aurelio Díaz Ufano y Peral

Lima

EsSalud 10434 EsSalud - Hospital IIe San Isidro Labrador

Lima

EsSalud 10135 Hospital I Carlos Alcantara Butterfield

Lima

EsSalud 27565 Hospital I Marino Molina Scippa - EsSalud

Lima

EsSalud 8318 EsSalud - Hospital I Jorge Voto Bernales Corpancho

Lima

399

GOBIERNO REGIONAL

7636 Hospital de Supe Laura Esther Rodríguez Dulanto

Lima

GOBIERNO REGIONAL

7637 Hospital San Juan Bautista Huaral

Lima

GOBIERNO REGIONAL

7638 Hospital de Chancay y Sbs Dr. Hidalgo Atoche L¿Pez

Lima

GOBIERNO REGIONAL

5986 Hospital Rezola Lima

GOBIERNO REGIONAL

5850 Hospital San Juan de Matucana

Lima

GOBIERNO REGIONAL

7635 Hospital de Barranca

Lima

GOBIERNO REGIONAL

7639 Hospital General de Huacho

Lima

MINSA 6206 Nacional Dos de Mayo

Lima

MINSA 6214 Hospital Víctor Larco Herrera

Lima

MINSA 33381 Hospital de Lima Este -Vitarte

Lima

MINSA 5883 Hospital de Huaycan

Lima

MINSA 6207 Hospital Nacional Arzobispo Loayza

Lima

19 MINSA 6213 Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa

Lima

MINSA 23159 Hospital de Emergencias Villa El Salvador

Lima

MINSA 7632 Hospital Carlos Lanfranco La Hoz

Lima

MINSA 5948 Hospital Hermilio Valdizán

Lima

MINSA 6212 Hospital de Emergencias Pediatricas

Lima

400

1, 2 MINSA 7734 Instituto Nacional de Rehabilitacion Dra. Adriana Rebaza Flores - Amistad Perú-Japon

Lima

MINSA 5946 Hospital Nacional Hipólito Unanue

Lima

MINSA 7633 Hospital Nacional Cayetano Heredia

Lima

MINSA 6211 Hospital de Apoyo Santa Rosa

Lima

MINSA 5947 Hospital de Mediana Complejidad José Agurto Tello

Lima

MINSA 28025 Hospital Emergencia Ate Vitarte

Lima

MINSA 5987 Hospital María Auxiliadora

Lima

MINSA 5945 Hospital Vitarte Lima

MINSA 7634 Hospital Sergio E. Bernales

Lima

MINSA 5617 Hospital San Juan de Lurigancho

Lima

MUNICIPALI DAD DISTRITAL

19787 Hospital Municipal Los Olivos

Lima

OTRO 10827 Hogar de La Madre Clínica-Hospital

Lima

PRIVADO 8325 Clínica Centenario Peruano Japonesa

Lima

PRIVADO 28244 Clínica Sagrada Familia del Sur

Lima

PRIVADO 15179 Clínica Kirschbaum

Lima

PRIVADO 33622 Clínica Gran Chimu

Lima

PRIVADO 9123 Clínica Angloamericana

Lima

PRIVADO 25598 Clínica Mater Purissima

Lima

401

PRIVADO 28777 Kura Lima

PRIVADO 9089 Oncogyn Clínica Integral

Lima

PRIVADO 15349 Medical Plastic Lima

PRIVADO 12975 Cl Especialidades Medicas

Lima

PRIVADO 18307 Clínica María SRL Lima

PRIVADO 14509 Clínica San Martín Lima

PRIVADO 33344 Novocentral Lima

PRIVADO 15182 Optima Vision SRL

Lima

PRIVADO 12666 Clínica Providencia Lima

PRIVADO 17392 Clínica Antonio Miroquesada

Lima

PRIVADO 9431 Clínica Santa Catalina

Lima

PRIVADO 11820 CLOH SAC Lima

PRIVADO 14262 Centro Médico Especializado Veronesi SAC

Lima

PRIVADO 9483 Oculaser SAC Lima

PRIVADO 8351 Clínicas San Bernardo SA

Lima

PRIVADO 31887 Clínica Vista Alegre

Lima

PRIVADO 12020 Clínica Oftalmológica Especializada Ñahui

Lima

PRIVADO 25573 CREO Clínica Renal y Oncológica

Lima

PRIVADO 9850 Clínica Vesalio Lima

PRIVADO 30432 Clínica San Juan Crisostomo

Lima

PRIVADO 34335 Clínica Camino Real

Lima

PRIVADO 17099 Oftalmólogos Contreras C.Scrl

Lima

PRIVADO 8388 TG Laser Oftálmica SA

Lima

PRIVADO 26189 Clínica Especializada "San Carlos"

Lima

PRIVADO 15610 Clínica Internacional - Sede Lima

Lima

PRIVADO 17703 Oprece Lima

PRIVADO 29024 Clínica Daniel Alcides Carrión

Lima

PRIVADO 33257 Clínica Solidaria Santa Anita

Lima

PRIVADO 19671 Clínica Renacer Lima

PRIVADO 15461 Vistasalud Centro Oftalmologico

Lima

PRIVADO 20230 Clínica de Ojos Global Laser

Lima

PRIVADO 11113 Clínica Monterrico Lima

PRIVADO 27320 Clínica Auna Guardia Civil

Lima

PRIVADO 13064 Clínica Cedrón Lima

PRIVADO 17173 Clínica Porvenir Lima

PRIVADO 13383 Clínica Santa Isabel

Lima

PRIVADO 17676 Oftalmosalud Lima

PRIVADO 26473 Obra de San Camilo

Lima

PRIVADO 10603 Clínica Médica Cayetano Heredia

Lima

PRIVADO 17634 Clínica Oncosalud Lima

PRIVADO 33237 Clínica Arthrosalud Lima

PRIVADO 15934 Centro de Cirugía Estética Las Condes

Lima

PRIVADO 8258 Rejuvenecimiento y Estética Cabani SRL

Lima

403

PRIVADO 11241 Clínica San Vicente SA

Lima

PRIVADO 14361 Instituto del Cerebro y La Columna Vertebral

Lima

PRIVADO 26299 Clínica Oncovida Lima

PRIVADO 33263 Clínica San Clemente SAC

Lima

PRIVADO 9989 Clínica Padre Luis Tezza

Lima

PRIVADO 10883 Clínica San Pedro Lima

PRIVADO 16794 Clínica Divino Niño Jesús

Lima

PRIVADO 9682 Clínica Internacional

Lima

PRIVADO 11358 Confía Instituto Oftalmológico

Lima

PRIVADO 9104 Clínica San Miguel Arcángel SAC

Lima

PRIVADO 30900 Clínica CESMYN Lima

PRIVADO 25930 Clínica Sanens Lima

PRIVADO 9982 Clínica Repromedic

Lima

PRIVADO 17847 Clínica del Norte Lima

PRIVADO 33189 Clínica Instituto Oncologico Peruano

Lima

PRIVADO 11750 Clínica Los Andes SAC

Lima

PRIVADO 34355 Clínica San Felipe - Sede La Molina

Lima

PRIVADO 32362 Clínica Dr. Poemape - Clinipoemape

Lima

PRIVADO 26936 Clínica Aviva Sede Los Olivos

Lima

PRIVADO 9145 Hogar Clínica Monte Sinai

Lima

404

PRIVADO 16005 Clínica Parroquial San Francisco de Asís

Lima

PRIVADO 12210 Clínica Campos EIRL.

Lima

PRIVADO 18580 Guillermo Kaelin de La Fuente

Lima

PRIVADO 9090 Clínica "Limatambo"

Lima

PRIVADO 19791 Omnia Vision SA Lima

PRIVADO 10402 Laser Vision Center & Asociados SAC

Lima

PRIVADO 26800 Clínica San Miguel SAC

Lima

PRIVADO 12220 Clínica Real Los Laureles

Lima

PRIVADO 17385 Clínica San Bartolomé

Lima

PRIVADO 32441 Clínica San Borja Salud

Lima

PRIVADO 11056 Oftalmic Service SAC

Lima

PRIVADO 14181 Clínica Servisalud Lima

PRIVADO 8746 Clínica Good Hope Lima

PRIVADO 28189 Glaucoma Salud Lima

PRIVADO 9988 Clínica San Pablo SAC

Lima

PRIVADO 15718 Clínica San Marcos Lima

PRIVADO 23151 Clínica Cori Lima

PRIVADO 10251 Clínica Maison de Santé del Sur

Lima

PRIVADO 8271 Clínica San Juan Bautista

Lima

PRIVADO 30251 Clínica Medic Hope

Lima

PRIVADO 12106 Clínica Medica Primavera

Lima

405

PRIVADO 24924 Clínica Corporación de Cirujanos Plásticos

Lima

PRIVADO 15118 Clínica Maison de Santé del Este

Lima

PRIVADO 26070 Clínica Corazón de Jesús

Lima

PRIVADO 13044 Megasalud Naranjal SAC

Lima

PRIVADO 16113 Clínica Ziegler Cirugía Plástica

Lima

PRIVADO 9144 Clínica Medica Zegarra SAC

Lima

PRIVADO 15938 Clínica Pinel SRL Lima

PRIVADO 11087 Clínica La Luz SAC

Lima

PRIVADO 10467 Clínica Fleming Lima

PRIVADO 10515 Clínica Santa Lucia SAC

Lima

PRIVADO 20674 San Martín Plástica & Estética

Lima

PRIVADO 10776 Traumatologia y Ortopedia Aybar & As SAC

Lima

PRIVADO 12947 Clínica Santa María

Lima

PRIVADO 11547 Clínica Continental Lima

PRIVADO 12633 Clínica Javier Prado

Lima

PRIVADO 33799 Clínica Zegarra Lima

PRIVADO 9437 Clínica Limatambo Lima

PRIVADO 31133 Clínica Raimondi Lima

PRIVADO 15078 Novo Q Lima

PRIVADO 11803 Clínica Virgen del Rosario SRL

Lima

PRIVADO 8398 Clínica El Golf Lima

406

PRIVADO 9933 Clínica Oftalmológica Macula D&T

Lima

PRIVADO 9886 Clínica San Borja Lima

PRIVADO 9153 Clínica Montefiori Lima

PRIVADO 15077 Liga Contra El Cáncer

Lima

PRIVADO 23852 Oftalmosalud Lima

PRIVADO 22113 Clínica Santa Julia Lima

PRIVADO 27478 Clínica Buenaventura

Lima

PRIVADO 10743 Clínica Stella Maris

Lima

PRIVADO 8519 Clínica Universitaria

Lima

PRIVADO 19748 Clínica Higuereta Lima

PRIVADO 20346 Clínica Santa Beatriz

Lima

PRIVADO 18626 Oftálmica SA Lima

PRIVADO 9288 Novoclinic Lima

PRIVADO 12206 Detecta Clínica Lima

PRIVADO 17081 Clínica San Andrés Lima

PRIVADO 19980 Servicios de Salud Guadalupe SAC

Lima

PRIVADO 9116 Clínica San Felipe SA

Lima

PRIVADO 23741 Clínica Oftalmo Vissum

Lima

PRIVADO 16291 Hospital Megasalud Universal

Lima

PRIVADO 11950 Clínica Chorrillos Lima

PRIVADO 11849 Clínica Miraflores SAC

Lima

PRIVADO 9505 Oftalmosalud Lima

PRIVADO 24304 Clínica Binomium Lima

PRIVADO 30606 Visana Clínica Especializada Oftalmológica

Lima

PRIVADO 16353 Clínica Monteluz Lima

PRIVADO 25749 Medavan Lima

PRIVADO 8786 Clínica San Juan de Dios

Lima

PRIVADO 11401 Clínica San Judas Tadeo

Lima

PRIVADO 9010 Clínica de La Familia

Lima

PRIVADO 12219 Clínica Montesur Lima

PRIVADO 9641 Clínica Mundo Salud SAC

Lima

PRIVADO 31123 Medicentro San Marcos

Lima

PRIVADO 15684 Clínica González SA

Lima

PRIVADO 34209 Clínica Oftalmológica Ñahui Salud

Lima

PRIVADO 33481 Clínica Integra Quirúrgica

Lima

PRIVADO 24178 Clinic Novasalud Lima

PRIVADO 23022 Clínica Marbella Lima

PRIVADO 11110 Clínica Campbell Lima

PRIVADO 23175 Clin.Oft.Cauti Bo?A Oftalmolog

Lima

PRIVADO 16951 Clínica Madre Zoraida

Lima

PRIVADO 18581 Clínica Petras Lima

PRIVADO 11372 Futuro Vision Lima

PRIVADO 18985 Clínica Santa Martha del Sur

Lima

PRIVADO 19049 Auna Clínica Delgado

Lima

408

PRIVADO 19839 Clínica Santa Leonor

Lima

PRIVADO 9143 Francisco Astocondor Salazar

Lima

PRIVADO 8281 Clínica Maison de Santé de Lima

Lima

PRIVADO 9409 Clínica Ricardo Palma

Lima

PRIVADO 28941 Instituto de Glaucoma y Catarata

Lima

PRIVADO 20976 Visual Center Clínica de Ojos

Lima

PRIVADO 26677 Futuro Visión Lima

PRIVADO 11862 Centro Médico Materno Infantil Santa Elizabeth

Lima

PRIVADO 15143 Clínica Astocondor Lima

PRIVADO 32409 Clínica Álvarez Lima

PRIVADO 18584 Clínica María del Socorro

Lima

PRIVADO 16121 Centro Médico Avendaño SAC

Lima

PRIVADO 10182 Clínica Jesús del Norte

Lima

PRIVADO 18667 Clínica Arroyo Lima

PRIVADO 33999 Clínica Sanicen Lima

PRIVADO 14501 Clínica San Gabriel SAC

Lima

PRIVADO 10142 Instituto Médico Yanayaco SA

Lima

PRIVADO 21096 Clínica Especializada En Cirugía Plástica San Agustín

Lima

PRIVADO 12492 Clínica de Ojos Visual Ophthalmics

Lima

PRIVADO 9645 Inversiones Generales Salomon SA

Lima

409

PRIVADO 9888 Clínica Uniplast SAC

Lima

PRIVADO 17824 Clínica María Huarhua EIRL

Lima

SANIDAD del EJERCITO del Perú

10098 Hospital Militar Geriátrico

Lima

SANIDAD del EJERCITO del Perú

17024 Hospital Militar Luis Arias Schereiber

Lima

SANIDAD de LA FUERZA Aérea del Perú

10751 Hospital Central de La Fuerza Aérea del Perú

Lima

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

14718 Hospital Geriátrico PNP San José

Lima

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

13591 Hospital Nacional Policia Nacional del Perú Gral PNP Luis N. Saenz.

Lima

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

16094 Hospital PNP "Augusto B. Leguía"

Lima

ESSALUD 11009 Hospital I Samuel Pastor de Camaná EsSalud

Arequipa

PRIVADO 27214 Clínica San Pablo Arequipa

Arequipa

PRIVADO 31854 Clínica Sermedial Arequipa

PRIVADO 22038 Clínica Quirúrgica Americana SRL

Arequipa

PRIVADO 32002 Oftalmosalud Arequipa SAC

Arequipa

GOBIERNO REGIONAL

16721 Hospital Central de Majes Ing. Angel Gabriel Chura Gallegos

Arequipa

GOBIERNO REGIONAL

1232 Hospital Goyeneche

Arequipa

PRIVADO 32853 Clínica Urosur Arequipa

PRIVADO 24208 Praxis Medical SAC

Arequipa

410

SANIDAD DEL EJERCITO DEL PERU

18659 Hospital Militar Divisionario III de Arequipa

Arequipa

PRIVADO 17588 Melo Clínica de Fertilidad, Ginecología y Obstetricia

Arequipa

GOBIERNO REGIONAL

1382 Hospital Aplao Arequipa

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL DEL PERU

11794 Hospital Regional Pnp Arequipa

Arequipa

PRIVADO 19481 Clínica J. Prado Santa Maria EIRL

Arequipa

ESSALUD 13291 Hospital III Yanahuara

Arequipa

PRIVADO 25732 Nova Clínica Quirúrgica

Arequipa

PRIVADO 16744 Clínicas Auna Sede Vallesur

Arequipa

PRIVADO 13722 Clínica Arequipa S.A.

Arequipa

PRIVADO 34685 Clínica Euroamericana

Arequipa

GOBIERNO REGIONAL

1344 Hospital de Camaná

Arequipa

PRIVADO 11995 Clínica Almonte Sac

Arequipa

ESSALUD 13296 Hospital I Edmundo Escomel

Arequipa

SANIDAD de LA FUERZA AEREA DEL PERU

11448 Hospital Regional del Sur

Arequipa

MUNICIPALI DAD PROVINCIAL

21551 Hospital Municipal de Arequipa

Arequipa

PRIVADO 34694 Clínica Almendariz Arequipa

PRIVADO 32191 Clínica Mall Salud Arequipa

PRIVADO 28448 Clínica Emmel Arequipa

411

PRIVADO 12907 Sistemas de Administración Hospitalaria SAC

Arequipa

GOBIERNO REGIONAL

1231 Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza

Arequipa

PRIVADO 15730 Clínica San Juan de Dios

Arequipa

PRIVADO 21966 Clínica Aliviari Arequipa

ESSALUD 13295 Hospital II Manuel de Torres Muñoz - Mollendo

Arequipa

ESSALUD 13290 Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Seguín Escobedo

Arequipa

PRIVADO 16064 Clínica Paz Holandesa

Arequipa

A partir de este conjunto, se identificaron únicamente los establecimientos ubicados

en Lima Metropolitana (209):

Institución Cód igo Único

Nombre del establecimiento

Departa mento

Provi ncia

EsSalud 918 8

Hospital II Ramon Castilla

Lima Lima

EsSalud 180 11

Instituto Nacional Cardiovascular Carlos Alberto Peschiera Carrillo – Incor –EsSalud

Lima Lima

EsSalud 835 3

Hospital II Vitarte - EsSalud

Lima Lima

EsSalud 874 1

Uldarico Rocca Fernandez

Lima Lima

EsSalud 856 4

Hospital I Octavio Mongrut Muñoz

Lima Lima

2 9 7 34 35 65 8 6 4 81 3 7 3 59

412

EsSalud 850

Hospital de Emergencias Grau

Lima Lima

EsSalud 848

EsSalud - Hospital III Suárez Angamos

Lima Lima

EsSalud 831

Hospital Aurelio Díaz Ufano y Peral

Lima Lima

EsSalud 104

EsSalud - Hospital IIe San Isidro Labrador

Lima Lima

EsSalud 101

Hospital I Carlos Alcantara Butterfield

Lima Lima

EsSalud 275

Hospital I Marino Molina Scippa - EsSalud

Lima Lima

EsSalud 831

EsSalud - Hospital I Jorge Voto Bernales Corpancho

Lima Lima

MINSA 620

Nacional Dos de Mayo

Lima Lima

MINSA 621

Hospital Víctor Larco Herrera

Lima Lima

MINSA 333

Hospital de Lima Este -Vitarte

Lima Lima

MINSA 588

Hospital de Huaycan

Lima Lima

MINSA 620

Hospital Nacional Arzobispo Loayza

Lima Lima

MINSA 621

19 Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa

Lima Lima

MINSA 231

Hospital de Emergencias Villa El Salvador

Lima Lima

413

MINSA 763 2

Hospital Carlos Lanfranco La Hoz

Lima Lima

MINSA 594 8

Hospital Hermilio Valdizán

Lima Lima

MINSA 621 2

Hospital de Emergencias Pediatricas

Lima Lima

MINSA 773 4

1,2 Instituto Nacional de Rehabilitacion Dra. Adriana Rebaza Flores - Amistad Perú-Japon

Lima Lima

MINSA 594 6

Hospital Nacional Hipólito Unanue

Lima Lima

MINSA 763 3

Hospital Nacional Cayetano Heredia

Lima Lima

MINSA 621 1

Hospital de Apoyo Santa Rosa

Lima Lima

MINSA 594 7

Hospital de Mediana Complejidad José Agurto Tello

Lima Lima

MINSA 280 25

Hospital Emergencia Ate Vitarte

Lima Lima

MINSA 598 7

Hospital María Auxiliadora

Lima Lima

MINSA 594 5

Hospital Vitarte

Lima Lima

MINSA 763 4

Hospital Sergio E. Bernales

Lima Lima

MINSA 561 7

Hospital San Juan de Lurigancho

Lima Lima

MUNICIPAL IDAD DISTRITAL

197 87

Hospital Municipal Los Olivos

Lima Lima

27 5 44 79 22 3 98 77 9 49 75 07 09 44 82 66 92

414

OTRO 108

Hogar de La Madre Clínica- Hospital

Lima Lima

PRIVADO 832

Clínica Centenario Peruano Japonesa

Lima Lima

PRIVADO 282

Clínica Sagrada Familia del Sur

Lima Lima

PRIVADO 151

Clínica Kirschbaum

Lima Lima

PRIVADO 336

Clínica Gran Chimu

Lima Lima

PRIVADO 912

Clínica Angloamericana

Lima Lima

PRIVADO 255

Clínica Mater Purissima

Lima Lima

PRIVADO 287

Kura Lima Lima

PRIVADO 908

Oncogyn Clínica Integral

Lima Lima

PRIVADO 153

Medical Plastic

Lima Lima

PRIVADO 129

Cl Especialidades Medicas

Lima Lima

PRIVADO 183

Clínica María SRL

Lima Lima

PRIVADO 145

Clínica San Martín

Lima Lima

PRIVADO 333

Novocentral Lima Lima

PRIVADO 151

Optima Vision SRL

Lima Lima

PRIVADO 126

Clínica Providencia

Lima Lima

PRIVADO 173

Clínica Antonio Miroquesada

Lima Lima

1 20 3 1 87 20 73 0 32 35 99 8 10 03 57 71 61

415

PRIVADO 943

Clínica Santa Catalina

Lima Lima

PRIVADO 118

CLOH SAC Lima Lima

PRIVADO 948

Oculaser SAC

Lima Lima

PRIVADO 835

Clínicas San Bernardo SA

Lima Lima

PRIVADO 318

Clínica Vista Alegre

Lima Lima

PRIVADO 120

Clínica Oftalmológica Especializada Ñahui

Lima Lima

PRIVADO 255

CREO Clínica Renal y Oncológica

Lima Lima

PRIVADO 985

Clínica Vesalio

Lima Lima

PRIVADO 304

Clínica San Juan Crisostomo

Lima Lima

PRIVADO 343

Clínica Camino Real

Lima Lima

PRIVADO 170

Oftalmólogo s Contreras C.Scrl

Lima Lima

PRIVADO 838

TG Laser Oftálmica SA

Lima Lima

PRIVADO 156

Clínica Internacional - Sede Lima

Lima Lima

PRIVADO 177

Oprece Lima Lima

PRIVADO 332

Clínica Solidaria Santa Anita

Lima Lima

PRIVADO 196

Clínica Renacer

Lima Lima

PRIVADO 154

Vistasalud Centro Oftalmologico

Lima Lima

30 13 20 64 73 83 76 73 03 34 37 34 8 41 61 99 63

416

PRIVADO 202

Clínica de Ojos Global Laser

Lima Lima

PRIVADO 111

Clínica Monterrico

Lima Lima

PRIVADO 273

Clínica Auna Guardia Civil

Lima Lima

PRIVADO 130

Clínica Cedrón

Lima Lima

PRIVADO 171

Clínica Porvenir

Lima Lima

PRIVADO 133

Clínica Santa Isabel

Lima Lima

PRIVADO 176

Oftalmosalu d

Lima Lima

PRIVADO 264

Obra de San Camilo

Lima Lima

PRIVADO 106

Clínica Médica Cayetano Heredia

Lima Lima

PRIVADO 176

Clínica Oncosalud

Lima Lima

PRIVADO 332

Clínica Arthrosalud

Lima Lima

PRIVADO 159

Centro de Cirugía Estética Las Condes

Lima Lima

PRIVADO 825

Rejuveneci miento y Estética Cabani SRL

Lima Lima

PRIVADO 112

Clínica San Vicente SA

Lima Lima

PRIVADO 143

Instituto del Cerebro y La Columna Vertebral

Lima Lima

PRIVADO 262

Clínica Oncovida

Lima Lima

PRIVADO 332

Clínica San Clemente SAC

Lima Lima

9 94 2 58 4 00 30 2 47 89 50 55 36 5 05 80

417

PRIVADO 998

Clínica Padre Luis Tezza

Lima Lima

PRIVADO 167

Clínica Divino Niño Jesús

Lima Lima

PRIVADO 968

Clínica Internacional

Lima Lima

PRIVADO 113

Confía Instituto Oftalmológico

Lima Lima

PRIVADO 910

Clínica San Miguel Arcángel SAC

Lima Lima

PRIVADO 309

Clínica CESMYN

Lima Lima

PRIVADO 259

Clínica Sanens

Lima Lima

PRIVADO 998

Clínica Repromedic

Lima Lima

PRIVADO 178

Clínica del Norte

Lima Lima

PRIVADO 331

Clínica Instituto Oncologico Peruano

Lima Lima

PRIVADO 117

Clínica Los Andes SAC

Lima Lima

PRIVADO 343

Clínica San Felipe - Sede La Molina

Lima Lima

PRIVADO 269

Clínica Aviva Sede Los Olivos

Lima Lima

PRIVADO 914

Hogar Clínica Monte Sinai

Lima Lima

PRIVADO 160

Clínica Parroquial San Francisco de Asís

Lima Lima

PRIVADO 185

Guillermo Kaelin de La Fuente

Lima Lima

0 91 02 00 20 85 41 56 81 6 89 8 18 51 51 1 51 06

418

PRIVADO 909

Clínica "Limatambo"

Lima Lima

PRIVADO 197

Omnia Vision SA

Lima Lima

PRIVADO 104

Laser Vision Center & Asociados SAC

Lima Lima

PRIVADO 268

Clínica San Miguel SAC

Lima Lima

PRIVADO 122

Clínica Real Los Laureles

Lima Lima

PRIVADO 173

Clínica San Bartolomé

Lima Lima

PRIVADO 324

Clínica San Borja Salud

Lima Lima

PRIVADO 110

Oftalmic Service SAC

Lima Lima

PRIVADO 141

Clínica Servisalud

Lima Lima

PRIVADO 874

Clínica Good Hope

Lima Lima

PRIVADO 281

Glaucoma Salud

Lima Lima

PRIVADO 998

Clínica San Pablo SAC

Lima Lima

PRIVADO 157

Clínica San Marcos

Lima Lima

PRIVADO 231

Clínica Cori Lima Lima

PRIVADO 102

Clínica Maison de Santé del Sur

Lima Lima

PRIVADO 827

Clínica San Juan Bautista

Lima Lima

PRIVADO 302

Clínica Medic Hope

Lima Lima

PRIVADO 121

Clínica Medica Primavera

Lima Lima

24 18 44 13 4 38 87 67 15 74 76 47 47 33 99 7 33

419

PRIVADO 249

Clínica Corporación de Cirujanos Plásticos

Lima Lima

PRIVADO 151

Clínica Maison de Santé del Este

Lima Lima

PRIVADO 130

Megasalud Naranjal SAC

Lima Lima

PRIVADO 161

Clínica Ziegler Cirugía Plástica

Lima Lima

PRIVADO 914

Clínica Medica Zegarra SAC

Lima Lima

PRIVADO 159

Clínica Pinel SRL

Lima Lima

PRIVADO 110

Clínica La Luz SAC

Lima Lima

PRIVADO 104

Clínica Fleming

Lima Lima

PRIVADO 105

Clínica Santa Lucia SAC

Lima Lima

PRIVADO 206

San Martín Plástica & Estética

Lima Lima

PRIVADO 107

Traumatolog ia y Ortopedia Aybar & As SAC

Lima Lima

PRIVADO 129

Clínica Santa María

Lima Lima

PRIVADO 115

Clínica Continental

Lima Lima

PRIVADO 126

Clínica Javier Prado

Lima Lima

PRIVADO 337

Clínica Zegarra

Lima Lima

PRIVADO 943

Clínica Limatambo

Lima Lima

PRIVADO 311

Clínica Raimondi

Lima Lima

78 03 8 3 6 3 77 52 13 78 43 9 48 46 26 8 06

420

PRIVADO 150

Novo Q Lima Lima

PRIVADO 118

Clínica Virgen del Rosario SRL

Lima Lima

PRIVADO 839

Clínica El Golf

Lima Lima

PRIVADO 993

Clínica Oftalmológica Macula D&T

Lima Lima

PRIVADO 988

Clínica San Borja

Lima Lima

PRIVADO 915

Clínica Montefiori

Lima Lima

PRIVADO 150

Liga Contra El Cáncer

Lima Lima

PRIVADO 238

Oftalmosalu d

Lima Lima

PRIVADO 221

Clínica Santa Julia

Lima Lima

PRIVADO 274

Clínica Buenaventura

Lima Lima

PRIVADO 107

Clínica Stella Maris

Lima Lima

PRIVADO 851

Clínica Universitaria

Lima Lima

PRIVADO 197

Clínica Higuereta

Lima Lima

PRIVADO 203

Clínica Santa Beatriz

Lima Lima

PRIVADO 186

Oftálmica SA

Lima Lima

PRIVADO 928

Novoclinic Lima Lima

PRIVADO 122

Detecta Clínica

Lima Lima

80 6 41 91 50 49 5 04 06 53 49 6 01 0 19 1 23

421

PRIVADO 199

Servicios de Salud Guadalupe SAC

Lima Lima

PRIVADO 911

Clínica San Felipe SA

Lima Lima

PRIVADO 237

Clínica Oftalmo Vissum

Lima Lima

PRIVADO 162

Hospital Megasalud Universal

Lima Lima

PRIVADO 119

Clínica Chorrillos

Lima Lima

PRIVADO 118

Clínica Miraflores SAC

Lima Lima

PRIVADO 950

Oftalmosalu d

Lima Lima

PRIVADO 243

Clínica Binomium

Lima Lima

PRIVADO 306

Visana Clínica Especializada Oftalmológica

Lima Lima

PRIVADO 163

Clínica Monteluz

Lima Lima

PRIVADO 257

Medavan Lima Lima

PRIVADO 878

Clínica San Juan de Dios

Lima Lima

PRIVADO 114

Clínica San Judas Tadeo

Lima Lima

PRIVADO 901

Clínica de La Familia

Lima Lima

PRIVADO 122

Clínica Montesur

Lima Lima

PRIVADO 964

Clínica Mundo Salud SAC

Lima Lima

PRIVADO 311

Medicentro San Marcos

Lima Lima

84 09 81 78 22 10 75 51 81 72 85 49 39 3 1 9 41

422

PRIVADO 156

Clínica González SA

Lima Lima

PRIVADO 342

Clínica Oftalmológica Ñahui Salud

Lima Lima

PRIVADO 334

Clínica Integra Quirúrgica

Lima Lima

PRIVADO 241

Clinic Novasalud

Lima Lima

PRIVADO 230

Clínica Marbella

Lima Lima

PRIVADO 111

Clínica Campbell

Lima Lima

PRIVADO 231

Clin.Oft.Cau ti Bo?A Oftalmolog

Lima Lima

PRIVADO 169

Clínica Madre Zoraida

Lima Lima

PRIVADO 185

Clínica Petras

Lima Lima

PRIVADO 113

Futuro Vision

Lima Lima

PRIVADO 189

Clínica Santa Martha del Sur

Lima Lima

PRIVADO 190

Auna Clínica Delgado

Lima Lima

PRIVADO 198

Clínica Santa Leonor

Lima Lima

PRIVADO 914

Francisco Astocondor Salazar

Lima Lima

PRIVADO 828

Clínica Maison de Santé de Lima

Lima Lima

PRIVADO 940

Clínica Ricardo Palma

Lima Lima

PRIVADO 289

Instituto de Glaucoma y Catarata

Lima Lima

76 77 62 43 09 84 21 82 67 99 01 42 96 92 5

423

PRIVADO 209

Visual Center Clínica de Ojos

Lima Lima

PRIVADO 266

Futuro Visión

Lima Lima

PRIVADO 118

Centro Médico Materno Infantil Santa Elizabeth

Lima Lima

PRIVADO 151

Clínica Astocondor

Lima Lima

PRIVADO 324

Clínica Álvarez

Lima Lima

PRIVADO 185

Clínica María del Socorro

Lima Lima

PRIVADO 161

Centro Médico Avendaño SAC

Lima Lima

PRIVADO 101

Clínica Jesús del Norte

Lima Lima

PRIVADO 186

Clínica Arroyo

Lima Lima

PRIVADO 339

Clínica Sanicen

Lima Lima

PRIVADO 145

Clínica San Gabriel SAC

Lima Lima

PRIVADO 101

Instituto Médico Yanayaco SA

Lima Lima

PRIVADO 210

Clínica Especializada En Cirugía Plástica San Agustín

Lima Lima

PRIVADO 124

Clínica de Ojos Visual Ophthalmics

Lima Lima

PRIVADO 964

Inversiones Generales Salomon SA

Lima Lima

424

PRIVADO 988 8

Clínica Uniplast SAC

Lima Lima

PRIVADO 178 24

Clínica María Huarhua EIRL

Lima Lima

SANIDAD del EJERCITO del Perú

100 98

Hospital Militar Geriátrico

Lima Lima

SANIDAD del EJERCITO del Perú

170 24

Hospital Militar Luis Arias Schereiber

Lima Lima

SANIDAD de LA FUERZA Aérea del Perú

107 51

Hospital Central de La Fuerza Aérea del Perú

Lima Lima

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

147 18

Hospital Geriátrico PNP San José

Lima Lima

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

135 91

Hospital Nacional Policia Nacional del Perú Gral PNP Luis N. Saenz.

Lima Lima

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

160 94

Hospital PNP "Augusto B. Leguía"

Lima Lima

Posteriormente se filtraron aquellos que cuentan con el área de traumatología,

quedando finalmente 180 instituciones que conforman la población accesible para el cálculo

del tamaño muestral.

Institución Códi go Único

Nombre del establecimiento

Distrito

EsSalud 9188 Hospital II Ramon Castilla

Lima

EsSalud 8353 Hospital II Vitarte - EsSalud

Ate

EsSalud 8741 Uldarico Rocca Fernandez

Villa El Salvador

425

EsSalud 8564 Hospital I Octavio Mongrut Muñoz

San Miguel

EsSalud 8502 Hospital de Emergencias Grau

Lima

EsSalud 8489 EsSalud - Hospital III Suárez Angamos

Miraflores

EsSalud 8317 Hospital Aurelio Díaz Ufano y Peral

San Juan de Lurigancho

EsSalud 1043 4

EsSalud - Hospital IIe San Isidro Labrador

Santa Anita

EsSalud 1013 5

Hospital I Carlos Alcantara Butterfield

La Molina

EsSalud 2756 5

Hospital I Marino Molina Scippa - EsSalud

Comas

EsSalud 8318 EsSalud - Hospital I Jorge Voto Bernales Corpancho

Santa Anita

MINSA 6206 Nacional Dos de Mayo Lima

MINSA 6214 Hospital Víctor Larco Herrera

Magdalena del Mar

MINSA 3338 1

Hospital de Lima Este - Vitarte

Ate

MINSA 5883 Hospital de Huaycan Ate

MINSA 6207 Hospital Nacional Arzobispo Loayza

Lima

19 MINSA 6213 Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa

Miraflores

MINSA 2315 9

Hospital de Emergencias Villa El Salvador

Villa El Salvador

MINSA 7632 Hospital Carlos Lanfranco La Hoz

Puente Piedra

MINSA 5948 Hospital Hermilio Valdizán

Santa Anita

MINSA 6212 Hospital de Emergencias Pediatricas

La Victoria

MINSA 7734 Instituto Nacional de Rehabilitacion Dra. Adriana Rebaza Flores - Amistad Perú- Japon

Chorrillos

426

MINSA 5946 Hospital Nacional Hipólito Unanue

El Agustíno

MINSA 7633 Hospital Nacional Cayetano Heredia

San Martín de Porres

MINSA 6211 Hospital de Apoyo Santa Rosa

Pueblo Libre

MINSA 5947 Hospital de Mediana Complejidad José Agurto Tello

Lurigancho

MINSA 2802 5

Hospital Emergencia Ate Vitarte

Ate

MINSA 5987 Hospital María Auxiliadora

San Juan de Miraflores

MINSA 5945 Hospital Vitarte Ate

MINSA 7634 Hospital Sergio E. Bernales

Comas

MINSA 5617 Hospital San Juan de Lurigancho

San Juan de Lurigancho

MUNICIPALID AD DISTRITAL

1978 7

Hospital Municipal Los Olivos

Los Olivos

OTRO 1082 7

Hogar de La Madre Clínica-Hospital

Miraflores

PRIVADO 8325 Clínica Centenario Peruano Japonesa

Pueblo Libre

PRIVADO 2824 4

Clínica Sagrada Familia del Sur

San Juan de Miraflores

PRIVADO 1517 9

Clínica Kirschbaum San Borja

PRIVADO 3362 2

Clínica Gran Chimu San Juan de Lurigancho

PRIVADO 9123 Clínica Angloamericana San Isidro

PRIVADO 2559 8

Clínica Mater Purissima Comas

PRIVADO 2877 7

Kura San Martín de Porres

PRIVADO 9089 Oncogyn Clínica Integral

Jesús María

427

PRIVADO 1534 9

Medical Plastic Magdalena del Mar

PRIVADO 1297 5

Cl Especialidades Medicas

San Borja

PRIVADO 1830 7

Clínica María SRL Los Olivos

PRIVADO 1450 9

Clínica San Martín San Juan de Lurigancho

PRIVADO 3334 4

Novocentral Lince

PRIVADO 1266 6

Clínica Providencia San Miguel

PRIVADO 1739 2

Clínica Antonio Miroquesada

Lima

PRIVADO 9431 Clínica Santa Catalina La Victoria

PRIVADO 1182 0

CLOH SAC Miraflores

PRIVADO 8351 Clínicas San Bernardo SA

Pueblo Libre

PRIVADO 3188 7

Clínica Vista Alegre Santiago de Surco

PRIVADO 9850 Clínica Vesalio San Borja

PRIVADO 3043 2

Clínica San Juan Crisostomo

Los Olivos

PRIVADO 3433 5

Clínica Camino Real San Isidro

PRIVADO 1561 0

Clínica Internacional - Sede Lima

Lima

PRIVADO 1770 3

Oprece Magdalena del Mar

PRIVADO 3325 7

Clínica Solidaria Santa Anita

Santa Anita

PRIVADO 1967 1

Clínica Renacer Miraflores

PRIVADO 1111 3

Clínica Monterrico Santiago de Surco

428

PRIVADO 2732 0

Clínica Auna Guardia Civil

San Isidro

PRIVADO 1306 4

Clínica Cedrón Santiago de Surco

PRIVADO 1717 3

Clínica Porvenir Jesús María

PRIVADO 1338 3

Clínica Santa Isabel San Borja

PRIVADO 2647 3

Obra de San Camilo Lima

PRIVADO 1060 3

Clínica Médica Cayetano Heredia

San Martín de Porres

PRIVADO 3323 7

Clínica Arthrosalud Lince

PRIVADO 1124 1

Clínica San Vicente SA San Martín de Porres

PRIVADO 1436 1

Instituto del Cerebro y La Columna Vertebral

Miraflores

PRIVADO 2629 9

Clínica Oncovida El Agustíno

PRIVADO 3326 3

Clínica San Clemente SAC

Lince

PRIVADO 9989 Clínica Padre Luis Tezza Santiago de Surco

PRIVADO 1679 4

Clínica Divino Niño Jesús

San Juan de Miraflores

PRIVADO 9682 Clínica Internacional San Borja

PRIVADO 9104 Clínica San Miguel Arcángel SAC

San Juan de Lurigancho

PRIVADO 3090 0

Clínica CESMYN Comas

PRIVADO 2593 0

Clínica Sanens Surquillo

PRIVADO 9982 Clínica Repromedic Jesús María

PRIVADO 1784 7

Clínica del Norte Los Olivos

429

PRIVADO 3318 9

Clínica Instituto Oncologico Peruano

San Borja

PRIVADO 1175 0

Clínica Los Andes SAC Miraflores

PRIVADO 3435 5

Clínica San Felipe - Sede La Molina

La Molina

PRIVADO 2693 6

Clínica Aviva Sede Los Olivos

Los Olivos

PRIVADO 9145 Hogar Clínica Monte Sinai

Lince

PRIVADO 1600 5

Clínica Parroquial San Francisco de Asís

Chorrillos

PRIVADO 1858 0

Guillermo Kaelin de La Fuente

Villa María del Triunfo

PRIVADO 9090 Clínica "Limatambo" San Juan de Lurigancho

PRIVADO 1979 1

Omnia Vision SA Santiago de Surco

PRIVADO 1040 2

Laser Vision Center & Asociados SAC

San Isidro

PRIVADO 2680 0

Clínica San Miguel SAC Jesús María

PRIVADO 1222 0

Clínica Real Los Laureles

Chorrillos

PRIVADO 1738 5

Clínica San Bartolomé Los Olivos

PRIVADO 3244 1

Clínica San Borja Salud San Borja

PRIVADO 1418 1

Clínica Servisalud Jesús María

PRIVADO 8746 Clínica Good Hope Miraflores

PRIVADO 9988 Clínica San Pablo SAC Santiago de Surco

PRIVADO 1571 8

Clínica San Marcos Breña

PRIVADO 2315 1

Clínica Cori Los Olivos

430

PRIVADO 1025 1

Clínica Maison de Santé del Sur

Chorrillos

PRIVADO 8271 Clínica San Juan Bautista

San Juan de Lurigancho

PRIVADO 3025 1

Clínica Medic Hope Comas

PRIVADO 1210 6

Clínica Medica Primavera

Los Olivos

PRIVADO 2492 4

Clínica Corporación de Cirujanos Plásticos

Miraflores

PRIVADO 1511 8

Clínica Maison de Santé del Este

Santiago de Surco

PRIVADO 1304 4

Megasalud Naranjal SAC

Los Olivos

PRIVADO 1611 3

Clínica Ziegler Cirugía Plástica

San Isidro

PRIVADO 9144 Clínica Medica Zegarra SAC

Comas

PRIVADO 1593 8

Clínica Pinel SRL San Miguel

PRIVADO 1108 7

Clínica La Luz SAC Lima

PRIVADO 1046 7

Clínica Fleming San Borja

PRIVADO 1051 5

Clínica Santa Lucia SAC San Borja

PRIVADO 1077 6

Traumatologia y Ortopedia Aybar & As SAC

Jesús María

PRIVADO 1294 7

Clínica Santa María Surquillo

PRIVADO 1154 7

Clínica Continental San Borja

PRIVADO 1263 3

Clínica Javier Prado San Isidro

PRIVADO 3379 9

Clínica Zegarra Santiago de Surco

PRIVADO 9437 Clínica Limatambo San Isidro

431

PRIVADO 3113 3

Clínica Raimondi La Victoria

PRIVADO 1507 8

Novo Q San Borja

PRIVADO 1180 3

Clínica Virgen del Rosario SRL

Magdalena del Mar

PRIVADO 8398 Clínica El Golf San Isidro

PRIVADO 9886 Clínica San Borja San Borja

PRIVADO 9153 Clínica Montefiori La Molina

PRIVADO 1507 7

Liga Contra El Cáncer Pueblo Libre

PRIVADO 2211 3

Clínica Santa Julia La Molina

PRIVADO 2747 8

Clínica Buenaventura San Juan de Miraflores

PRIVADO 1074 3

Clínica Stella Maris Pueblo Libre

PRIVADO 8519 Clínica Universitaria Comas

PRIVADO 1974 8

Clínica Higuereta Miraflores

PRIVADO 2034 6

Clínica Santa Beatriz Jesús María

PRIVADO 1862 6

Oftálmica SA San Borja

PRIVADO 9288 Novoclinic San Isidro

PRIVADO 1220 6

Detecta Clínica Surquillo

PRIVADO 1998 0

Servicios de Salud Guadalupe SAC

Chorrillos

PRIVADO 9116 Clínica San Felipe SA Jesús María

PRIVADO 2374 1

Clínica Oftalmo Vissum Santiago de Surco

PRIVADO 1629 1

Hospital Megasalud Universal

Lima

PRIVADO 1195 0

Clínica Chorrillos Chorrillos

432

PRIVADO 1184 9

Clínica Miraflores SAC Miraflores

PRIVADO 2430 4

Clínica Binomium Santiago de Surco

PRIVADO 1635 3

Clínica Monteluz Puente Piedra

PRIVADO 2574 9

Medavan Magdalena del Mar

PRIVADO 8786 Clínica San Juan de Dios San Luis

PRIVADO 1140 1

Clínica San Judas Tadeo San Miguel

PRIVADO 9010 Clínica de La Familia La Molina

PRIVADO 1221 9

Clínica Montesur Santiago de Surco

PRIVADO 9641 Clínica Mundo Salud SAC

Los Olivos

PRIVADO 3112 3

Medicentro San Marcos Ate

PRIVADO 1568 4

Clínica González SA Lince

PRIVADO 3348 1

Clínica Integra Quirúrgica

Jesús María

PRIVADO 2417 8

Clinic Novasalud Villa El Salvador

PRIVADO 2302 2

Clínica Marbella Magdalena del Mar

PRIVADO 1111 0

Clínica Campbell Santiago de Surco

PRIVADO 1695 1

Clínica Madre Zoraida Lurigancho

PRIVADO 1858 1

Clínica Petras San Isidro

PRIVADO 1898 5

Clínica Santa Martha del Sur

San Juan de Miraflores

PRIVADO 1904 9

Auna Clínica Delgado Miraflores

433

PRIVADO 1983 9

Clínica Santa Leonor Chorrillos

PRIVADO 9143 Francisco Astocondor Salazar

San Borja

PRIVADO 8281 Clínica Maison de Santé de Lima

Lima

PRIVADO 9409 Clínica Ricardo Palma San Isidro

PRIVADO 1186 2

Centro Médico Materno Infantil Santa Elizabeth

San Juan de Lurigancho

PRIVADO 1514 3

Clínica Astocondor San Borja

PRIVADO 3240 9

Clínica Álvarez Santiago de Surco

PRIVADO 1858 4

Clínica María del Socorro

Ate

PRIVADO 1612 1

Centro Médico Avendaño SAC

Miraflores

PRIVADO 1018 2

Clínica Jesús del Norte Independen cia

PRIVADO 1866 7

Clínica Arroyo San Isidro

PRIVADO 3399 9

Clínica Sanicen Ate

PRIVADO 1450 1

Clínica San Gabriel SAC San Miguel

PRIVADO 1014 2

Instituto Médico Yanayaco SA

San Borja

PRIVADO 9645 Inversiones Generales Salomon SA

Surquillo

PRIVADO 9888 Clínica Uniplast SAC San Isidro

PRIVADO 1782 4

Clínica María Huarhua EIRL

Villa María del Triunfo

SANIDAD del EJERCITO del Perú

1009 8

Hospital Militar Geriátrico

Chorrillos

SANIDAD del EJERCITO del Perú

1702 4

Hospital Militar Luis Arias Schereiber

Jesús María

434

SANIDAD de LA FUERZA Aérea del Perú

1075 1

Hospital Central de La Fuerza Aérea del Perú

Miraflores

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

1471 8

Hospital Geriátrico PNP San José

San Miguel

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

1359 1

Hospital Nacional Policia Nacional del Perú Gral PNP Luis N. Saenz.

Jesús María

SANIDAD de LA POLICIA NACIONAL del Perú

1609 4

Hospital PNP "Augusto B. Leguía"

Rímac

435

ANEXO 2. EVIDENCIA DE ENCUESTAS

436

Solicitud de llenado del formulario

437

438

ANEXO 3. FOCUS GROUP

Visualizar el link: https://drive.google.com/drive/folders/1hGb2-IVtopCVP8UEl9R9HQtcGH45h5xX?usp=sharing

ANEXO 4. FOCUS GROUP TRANSCRIPCION

Transcripción Integral del Focus Group (30 minutos)

Moderadora: Emelyn Quispe Inga

Participantes: Guillermo Canterac Diaz, Evelyn Rivera Juarez, Matías, Cecilia Huiman Vidaurre, Estefany Saldivar.

I. Apertura y Calentamiento (00:00 - 05:00)

Moderadora: Gracias por venir. Estamos validando un proyecto de importación de materiales quirúrgicos de traumatología. Queremos saber qué hace falta para que ustedes confíen en un nuevo proveedor.

Guillermo Canterac: Es para mí una grata sorpresa compartir con la juventud estudiosa y emprendedora que representa ya la realidad del Perú. Con la tecnología y la inteligencia artificial, ustedes van a capitalizar lo que en mi tiempo no hubo; háganlo para bien del paciente. En medicina no se gasta, se invierte. La seguridad es como la salud: inadvertida cuando se tiene, pero muy sentida cuando hace falta. Lo que vale cuesta; no por ahorrar se está ganando muchas veces. Lo que cuesta poco no dura y viene el daño en lugar de la mejora.

II. Frecuencia y Urgencia en Traumatología (05:00 - 10:00)

439

Moderadora: Pregunta 1: Guillermo, ¿cuál es la frecuencia de accidentes traumatológicos en cadera, húmero y tibia, y qué porcentaje requiere operación?

Guillermo Canterac: En mi labor en el Hospital Almenara (2003-2013), vi cómo la llegada de un paciente con herida traumatológica marca el éxito o el agravamiento del trauma. El personal de seguridad toma datos básicos mientras el paciente va a triaje para decidir si va a sala o a un "shock" sin pérdida de tiempo, porque en la emergencia cada segundo y cada minuto vale. Estadísticamente, las fracturas de cadera en adultos mayores y de tibia por accidentes son constantes; casi el 80% de estos casos ingresan por emergencia y requieren una resolución quirúrgica inmediata para evitar complicaciones.

III. El Mercado Peruano y la Calidad (10:00 - 18:00)

Moderadora: Pregunta 2: ¿Qué opinan del mercado peruano de implantes quirúrgicos actual?

Estefany Saldivar: En nuestro país se ha incrementado el mercado de implantes en el servicio de traumatología. Esto depende de muchos aspectos: accidentes de tránsito, el envejecimiento de la población y accidentes comunes como caídas en escaleras o jugando fútbol. Esto conlleva a que haya una gama excesiva de casas comerciales que brindan servicios con diferentes precios, marcas y países de origen.

Cecilia Huiman: Como experta en implantes, veo que el mercado está saturado de opciones de bajo costo que no siempre garantizan la osteointegración. Necesitamos proveedores que no solo vendan el fierro, sino que garanticen la bioseguridad del material.

Moderadora: Pregunta 4: Evelyn, ¿por qué es vital considerar la calidad y qué

riesgos se asumen con la salud?

440

Evelyn Rivera: No podemos trabajar con un modelo tradicional de compra bajo pedido porque muchas cirugías son de emergencia. La calidad impacta directamente en la trazabilidad; si un implante falla, el riesgo de infección o de una re-operación es un costo humano y financiero que la clínica no puede permitirse. La seguridad del paciente es el eje central de todo lo que hacemos.

IV. Fallas Imperdonables y Nuevas Marcas (18:00 - 25:00)

Moderadora: Pregunta 3: Estefany, ¿cuál es la falla imperdonable que los haría buscar un reemplazo inmediato?

Estefany Saldivar: El desorden administrativo y logístico. Si un proveedor no tiene una orden en el control de trazabilidad, es muy difícil sostener una relación a largo plazo. Para nosotros es crítico que, una vez usado un implante, el proveedor pueda reponerlo en un plazo no mayor a 24 o 48 horas. Cuando la reposición no es oportuna, se genera un quiebre de stock que afecta la programación de cirugías futuras.

Moderadora: Pregunta 5: Matías, si llega una marca nueva con ISO/FDA pero no es famosa, ¿qué tendría que ofrecer para que la prueben?

Matías: Necesitamos soporte logístico y operativo que acompañe la operación. Se requiere que el proveedor asigne a una persona responsable para coordinar cirugías de urgencia fuera del horario regular y resolver imprevistos en tiempo real. Sin ese acompañamiento técnico en sala, el cirujano no confiará en el material nuevo por más certificados que tenga.

V. Facilidades Administrativas y Cierre (25:00 - 30:00)

Moderadora: Pregunta 6: Estefany, ¿qué facilidades administrativas son obligatorias?

441

Estefany Saldivar: Las facilidades administrativas no son un plus, son condiciones básicas. El punto indispensable es la **consignación.** Necesitamos que el proveedor tenga implantes e instrumental disponibles en todo momento en el hospital. Además, el crédito es clave; muchos hospitales manejan plazos instituidos de pago y necesitamos proveedores que ofrezcan condiciones claras, flexibles y sostenibles. Un proveedor que exija pagos inmediatos

simplemente no se adapta a cómo funciona realmente el sector salud.

Moderadora: Pregunta 7: Si garantizamos entrega puntual y sistema de instrumental siempre nuevo, ¿pagarían lo mismo o esperarían precios más bajos?

Matías y Cecilia: Si el instrumental es siempre nuevo, se reduce el riesgo de desgaste y contaminación. Podríamos pagar el precio de mercado actual si el servicio post-venta y la logística de emergencia son impecables. El ahorro inicial no vale nada si el instrumental falla en plena cirugía.

Moderadora: Concluimos que la confianza se basa en la disponibilidad inmediata (consignación), la reposición ágil y la honestidad profesional. Muchas gracias por su participación.

442

ANEXO 5. ENTREVISTA TRANSCRIPCION

Evidencias en el siguiente Link: https://drive.google.com/drive/folders/1hGb2-IVtopCVP8UEl9R9HQtcGH45h5xX?usp=sharing

Entrevista con la Sra. Claudia Huiman, Gerenta General de la empresa

SOLUCIONES IMPORTADORAS SOLUMP S.A.C.

T: Buenas noches. Nos encontramos en esta oportunidad con la señora Claudia Huiman, gerenta general de la empresa SOLUCIONES IMPORTADORAS SOLUMP S.A.C., la cual nos ha concedido unos minutos de su tiempo para darnos una entrevista y más o menos aterrizar un poco la idea de negocio que nosotros tenemos con el tema de la importación de implantes quirúrgicos. Señora Claudia, ¿qué nos podría comentar acerca de la empresa Solump?

C: Buenas noches, ante todo. Te comento, la empresa Soluciones Importadoras Solump S.A.C. fue creada en el año 2019 bajo el rubro de traer, vender o comercializar productos de traumatología. Pero en el 2020 nos agarró la pandemia, y durante el 2021 y 2022, por toda la coyuntura que hubo, no pudimos comenzar a potencializar la empresa. Es recién en el año 2023 —fines del 2023 para empezar el 2024— que comenzamos a organizar nuevamente el tema de la empresa. ¿Cómo es inicialmente? Bueno, ya teníamos la constitución de la empresa, pero teníamos que comenzar a sacar los permisos, licencias, conseguir almacén y todo lo que genera realizar o gestionar una droguería. Para poder vender

implantes médicos necesitamos tener un almacén que cumpla con todas las características que requiere la DIGEMID; es por ello que Solump recién empieza a operar en el año 2024, cuando ya contábamos con todos los permisos y comenzamos a realizar nuestras primeras importaciones.

443

T: Yendo de fondo al tema, ¿más o menos cuáles son las fallas o dificultades más frecuentes que usted ha tenido con sus proveedores actualmente?

C: Mira, para empezar, los proveedores no son distribuidores de nuestro país, sino que lo traemos del extranjero. Hablamos de que Solump solamente tiene dos registros: uno que es de Pakistán y otro proveedor autorizado por la DIGEMID, que es FULINDU. Ahora, problemas o dificultades es más o menos en el tema del envío de mercadería, los tiempos y los plazos que nos brinda el proveedor para enviarnos la carga. Al momento que ya se encuentra en tránsito la mercadería, en Aduanas, tú sabes que sale canal verde, amarillo y rojo. Cuando comienza a salir canal amarillo o rojo, es un tema alternativo porque Aduanas comienza a pedir una serie de documentos que ya los tiene para los permisos de que la mercadería llegue a Perú. Eso también dificulta mucho el tiempo, genera demora. A veces hasta un mes te puede demorar si sale canal rojo en Aduanas, aun presentándole todas las documentaciones. Lastimosamente, nuestro sistema a veces no es muy rápido o es muy burocrático. Con el tema de los proveedores, el problema es el tiempo; ellos te dicen una fecha, por ejemplo: "Tu mercadería te la voy a tener lista en tres semanas", y desgraciadamente a veces pasan dos meses y aun no te la mandan. Tienes que estar supeditado a ellos y tener bastante paciencia. Sobre todo, stockearte para que, ante una falla del proveedor en enviarte la mercadería, no te quedes sin stock y puedas cumplir con los compromisos o contratos ya pactados, porque si no pierdes a tus clientes.

T: En el caso de Perú, usted, con la experiencia que tiene, ¿qué garantías técnicas o certificaciones son indispensables para que aquí se pueda comprar o distribuir el producto?

C: Hablemos netamente de la DIGEMID. Nosotros, para tener el permiso de droguería, tenemos que presentar toda una carpeta que trabajamos acorde a una directora técnica especializada en productos de almacenaje. Por eso es que nosotros contamos con un

444

almacén, porque todos nuestros productos tienen que ir a un almacén, puesto que son

dispositivos médicos. Teniendo en cuenta ello, nosotros tenemos que tener el Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), y eso va de la mano con el almacén. Si nosotros no tenemos ese BPA, no podemos operar en el mercado. Una vez teniendo eso, debemos especificar qué materiales son los que queremos traer al mercado. Eso significa que nosotros no podemos vender un tornillo cortical o una placa por venderla. Nosotros tenemos que tener un permiso de la DIGEMID para poder comercializar ese producto y, aparte de comercializar, para poderlo mandar al proveedor y que él pueda ingresar el material con el certificado que nos brinda la DIGEMID. Todo tiene que estar en regla y constituido, porque si por "a" o "b" ingresas un material que no está dentro de tu registro sanitario, Aduanas se lo queda y, muy aparte de que se lo queda, a ti como empresa te cae una multa aduanera. Para terminar, no solamente el proveedor nos manda su material; internamente, para un tema de almacén, el proveedor nos tiene que brindar sus protocolos, descripción de su producto, el número de lote, cantidad que te manda, producto que te manda y la certificación ISO. Todo eso tiene que ingresar al almacén porque, en la venta que nosotros hagamos —ya sea al MINSA, EsSalud o clínicas—, al momento de ingresar el material tenemos que ingresar los protocolos para que tanto el médico, logística, etc., vean que nuestro producto está obviamente certificado con el ISO y con el registro sanitario.

T: ¿El ISO en este caso es del proveedor?

C: Exacto.

T: ¿Qué problemas administrativos se les suelen presentar en el tema de la venta directa? Ustedes, cuando venden a los hospitales, a los médicos, así brevemente.

C: El primer problema es el pago, porque desgraciadamente no te pagan a la fecha. Normalmente, cuando tú le vendes a EsSalud, el pago o tu factura es a 90 días calendario, y

eso que desgraciadamente... bueno, por temas de EsSalud a veces te pueden cumplir, pero de un 100%, un 80% no te cumplen el pago a tiempo. Eso es lo principal. Un problema administrativo que puede ser... es mucha burocracia para ingresar un documento o para ingresar un producto; pasa por muchos filtros. Obviamente se tiene que tener un cuidado especial, puesto que los productos que trae la empresa no son un lápiz o una regla; son productos que van directo al cuerpo. En el caso de la empresa que yo dirijo, por ende, tienen

que tener un poco más de cuidado. Ahora, teniendo en cuenta también que pasan por muchos filtros, a veces, por decirte, por un error humano te equivocas en el número de guía —por ejemplo, en vez de un 1 colocas un 3—, EsSalud te lo rechaza. Tienes que volver a hacer el trámite nuevamente porque todo tiene que estar en regla. Es bien complejo. Si por "a" o "b" el material no es el que el médico solicitó —si, por ejemplo, dijo una medida 3 y después se dan cuenta de que el paciente es un poquito gordito o flaquito y tú no le llevas las alternativas—, el médico te lo rechaza, ya no lo quiere comprar o lo devuelve.

T: Dos preguntas más para finalizar. Nosotros justamente estamos haciendo un proyecto relacionado a esto mismo. ¿Cómo ve el mercado en este momento con referencia a los materiales quirúrgicos? ¿Lo ve rentable? ¿Bueno? ¿Hay mucha competencia? ¿No hay mucha competencia?

C: Por el tiempo —o por el corto tiempo en sí— que tenemos como empresa, hay competencia. Hay muy buenas casas que te venden muy buenos materiales, como hay casas que literal te venden los materiales casi de plástico, y a veces, por abaratar precios, no toman en cuenta la calidad del producto. Desgraciadamente, a veces eso es lo que quiere la gente: menor precio, pero que la calidad sea buena, y nunca vas a encontrar algo así, y más si los productos no son de acá. Existe bastante competencia últimamente, pero hay muchas casas, o

mejor dicho, hay casas específicas que sí son buenas. Ahorita hay un montón de competencia, pero aparte hay un montón de competencia desleal que no brinda la seguridad.

T: Claro, porque al final te estás jugando con tu salud, con la salud de la gente.

C: Así es.

T: Para finalizar, ¿hay algo que no le haya preguntado y usted cree que deba saber para no fracasar en este intento de tener un buen plan de negocios?

C: A ver, lo que yo te recomendaría es mucha paciencia, porque este no es un negocio que tú lo puedas construir como la venta de un lápiz o café; no se puede. Tienes que tener mucha paciencia porque te vas a encontrar demasiados tiempos; los tiempos son largos para pedir los permisos, adquirir los materiales... ¿Cómo es la palabra?

T: Hay que ser bastante perseverante.

C: Muy perseverante, exacto, me quitaste la palabra. Porque este es un negocio muy amplio, puede abarcar un montón en temas de traumatología, pero para que tú te establezcas

en el mercado, primero tendrías que pensar en no toda la gama de productos de traumatología —porque si no nunca vas a terminar—, sino solicitar los que tú más podrías conocer.

T: Claro, nosotros solo nos estamos centrando, por ejemplo, en las fracturas más comunes, los que son para cubrir fracturas más comunes.

C: De ahí, poco a poco, cuando tú ya domines tu material, que ya comiences no a caminar, sino a gatear como empresa, ahí podrías ir incursionando en otra gama de productos para que tu estándar sea un estándar fijo, tus clientes sean fijos y puedas comenzar a abarcar otra rama de la traumatología. Porque la traumatología es un mercado enorme. Solamente empezar como tú estás empezando, tener bien tus registros, en orden todos tus documentos e

importaciones para que no tengas un problema, más que todo en Aduanas, porque todo parte de Aduanas, y de ahí para que ningún material te lo rechace ningún hospital. Tienes que ser perseverante en ir a buscar a tus clientes porque tus clientes no son personas comunes. Tus clientes son jefes de traumatología, médicos de traumatología, médicos con una visión amplia, porque tú sabes que una persona se acostumbra solamente a una cosa, pero tú vas a entrar al mercado. Tú serás una empresa nueva y tienes que ganarte la confianza de tus clientes, y en este caso son médicos, jefes, gerentes. Ese sería mi consejo. Traumatología es un campo muy bonito. Si tú me preguntabas hace dos años, yo era una persona que no conocía nada de eso.

T: Inclusive, usted no es médico, es abogada.

C: Por supuesto, yo no soy médico, soy abogada colegiada del Colegio de Abogados de Lima, pero comencé a incursionar en este negocio y de verdad que todos debemos aprender algo, y este negocio yo lo empecé desde la fundación. Por algo soy abogada, he creado esta empresa, pero a lo largo de estos años —te hablo del 2023 hasta ahorita— yo aprendí un montón, y eso que me falta aprender más. Tienes que ser muy perseverante, muy constante. Estar yendo a los hospitales, conseguirte clientes. Te van a cerrar las puertas; tú tienes que seguir insistiendo, tocando, promocionando tu producto, porque al fin y al cabo de eso vas a vivir. Y sobre todo, dar un buen servicio, buena calidad, porque tú no estás con gente ignorante; a los médicos tienes que presentarles una gama de productos, una buena calidad de productos para que ellos te tomen en consideración y luego ya te comiencen a

comprar. Ese sería mi consejo para ustedes.

T: A nombre de mi compañera Emelin Quispe y a nombre mío, le agradecemos

mucho el tiempo que se ha dado para podernos apoyar con esta entrevista, señora Claudia.

C: A ustedes gracias por la preferencia.

448

T: Muchas gracias.

ANEXO 6. CERTIFICACIONES NECESARIAS

449

450

451

452

453

ANEXO 7. COTIZACIONES

455