



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA BELLMED EN EL
PERIODO 2026 - 2028**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión**

**Presentado por
Srta. Merlyn Loren Jimenez Rosales**

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](#)

Anexo II

Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V2040



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO Opción Libre

A través del presente, **Wilfredo Jesús Lafosse Quintana** deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA BELLMED EN EL PERIODO 2026 - 2028” presentado por la alumna:

- *Srta. Merlyn Loren Jimenez Rosales*

para optar al grado académico de magíster *en gestión* fue sometido al análisis del sistema anti-plagio TURNITIN el día 8 de mayo de 2026, dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA BELLMED EN EL PERIODO 2026 - 2028

Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión

Presentado por
Srta. Merlyn Loren Jimenez Rosales

Asesor:
Wilfredo Lafosse Quintana
ORCID 0000-0002-5348-9351

2026

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA BELLMED 2026-2028
(1).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	8%	3%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Se adjunta el reporte original completo.

Fecha 8 de mayo de 2026

Wilfredo Lafosse Quintana

DNI 4284863

Agradezco a Dios por la fortaleza y claridad
necesarias para culminar esta etapa
académica.

A mi familia, por su apoyo constante,
comprensión y confianza, fundamentales
para alcanzar este objetivo.

También agradezco al profesor Wilfredo
Jesús Lafosse Quintana por su orientación y
acompañamiento durante el desarrollo del
presente trabajo.

Merlyn Jimenez

RESUMEN EJECUTIVO

La clínica BELLMED es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS) especializada en cirugía plástica, estética y reconstructiva, con más de 20 años de trayectoria en la ciudad de Trujillo, y orientada principalmente al segmento socioeconómico AB. El diagnóstico estratégico evidenció que, si bien la clínica posee una posición competitiva favorable en el mercado local, no contaba con un direccionamiento estratégico formal ni con una planificación financiera estructurada que asegure su crecimiento sostenible y generación de valor.

El análisis externo e interno permitió determinar una posición estratégica moderadamente sólida, con una matriz EFI de 2.48 y una matriz EFE de 2.42, así como un puntaje de 3.35 en la matriz de perfil competitivo frente a 3.60 del competidor líder. Los resultados confirmaron la necesidad de fortalecer las áreas de marketing, estructura organizacional y gestión financiera para reducir la brecha competitiva.

Los resultados obtenidos demuestran que la implementación del plan estratégico 2026-2028 no solo es viable, sino altamente rentable y generador de valor. El VAN positivo de S/ 129 500 y una TIR de 25 % evidencian una clara creación de valor para los accionistas. El logro proyectado de un margen EBITDA del 20 % al 2028 confirma la mejora sustancial en la eficiencia operativa y rentabilidad del negocio. En términos estratégicos y financieros, el plan fortalece la posición competitiva de la clínica, reduce su brecha frente al líder del mercado y consolida una estructura organizacional orientada al crecimiento sostenible, asegurando su permanencia y expansión en el sector regional de cirugía plástica y estética.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Capítulo I. Diagnóstico situacional.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Perfil competitivo de la empresa.....	1
1.3 La empresa en la actualidad	3
1.4 Orientación estratégica.....	3
1.4.1 Visión.....	3
1.4.2 Misión	3
1.5 Perfil estratégico	3
1.6 Identificación del problema y de la oportunidad	4
1.7 Modelo de negocio.....	4
1.8 Solución prevista.....	4
1.9 Justificación	6
1.10 Alcances y limitaciones de la propuesta	6
Capítulo II. Análisis externo	7
2.1 Macroentorno.....	7
2.1.1 Entorno político	7
2.1.2 Entorno económico	7
2.1.3 Entorno social	8
2.1.4 Entorno tecnológico	9
2.1.5 Entorno ecológico	10
2.1.6 Entorno legal.....	11
2.2 Microentorno.....	12
2.2.1 Las Fuerzas de Porter.....	12
2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos).....	15
2.4 MPC (matriz de perfil competitivo).....	16
Capítulo III. Análisis interno	17
3.1 Cadena de valor.....	17
3.1.1 Eslabones primarios	17
3.1.2 Eslabones de apoyo.....	19
3.2 Áreas funcionales.....	20
3.3 Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	21

3.4	Análisis VRIO.....	22
3.5	Estrategias	23
3.5.1	Competitiva.....	23
3.5.2	De crecimiento	24
Capítulo IV. Investigación de mercado		25
4.1	Objetivos	25
4.1.1	General.....	25
4.1.2	Específicos	25
4.2	Metodología	25
4.2.1	Fuentes secundarias	26
4.2.2	Fuentes primarias	26
4.2.3	Tamaño de la encuesta	26
4.3	Resultados	27
4.4	Oferta	28
4.5	Demanda	29
4.5.1	Distribución de personas por nivel económico	29
4.5.2	Demanda y gasto en cirugía plástica y estética.....	30
4.5.3	Estimación.....	31
4.6	Conclusiones	32
Capítulo V. Formulación de la estrategia		34
5.1	Misión	34
5.2	Visión.....	34
5.3	Valores	34
5.4	Objetivos	35
5.4.1	General.....	35
5.4.2	Estratégicos	35
5.5	Matriz FODA	35
5.6	Matriz interna-externa.....	37
5.7	Matriz PEYEA	38
5.8	Matriz de la estrategia principal.....	39
5.9	Iniciativas del FODA y objetivos estratégicos.....	40
5.10	Estrategia competitiva.....	40
5.11	Estrategia de crecimiento	41

Capítulo VI. Planes funcionales.....	42
6.1 Marketing y ventas.....	42
6.1.1 Objetivos	42
6.1.2 Estrategias	42
6.1.3 Marketing mix (4P).....	44
6.1.4 Acciones estratégicas	45
6.1.5 Presupuesto	46
6.2 Operaciones.....	46
6.2.1 Objetivos	46
6.2.2 Estrategias	47
6.2.3 Inversión inicial	47
6.2.4 Presupuesto	48
6.3 Recursos Humanos.....	48
6.3.1 Objetivos	48
6.3.2 Estructura organizativa	49
6.3.3 Estrategias	50
6.3.4 Presupuesto	51
6.4 RSC (responsabilidad social corporativa).....	51
6.4.1 Objetivos	51
6.4.2 Acciones.....	52
6.4.3 Presupuesto	53
6.5 Finanzas	53
6.5.1 Objetivos	53
6.5.2 Datos, supuestos y políticas	53
6.5.3 Inversión y financiamiento	54
6.5.4 COK (costo de oportunidad del capital)	54
6.5.5 WACC.....	55
6.5.6 Estados de resultados	55
6.5.7 Flujos de caja marginal	56
6.5.8 VAN y TIR	56
6.5.9 Sensibilidad.....	56
Conclusiones	58
Recomendaciones	59

Referencias.....	60
Anexos	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz CANVAS de la clínica.	5
Tabla 2. Variables del entorno político.	7
Tabla 3. Variables del entorno económico.....	8
Tabla 4. Variables del entorno social.....	9
Tabla 5. Variables del entorno tecnológico.	10
Tabla 6. Variables del entorno ecológico.....	11
Tabla 7. Variables del entorno legal.	12
Tabla 8. Nivel de atractividad el sector.....	15
Tabla 9. Matriz EFE de la empresa.....	15
Tabla 10. MPC de la clínica.....	16
Tabla 11. Matriz EFI de la clínica.....	22
Tabla 12. Matriz VRIO.	23
Tabla 13. Total de intervenciones por clínica.	28
Tabla 14. Estimación de la demanda por zonas.	31
Tabla 15. Proyección y crecimiento de demanda a 3 años por zonas.	32
Tabla 16. Cantidad de pacientes e ingresos estimados al 2028.	32
Tabla 17. Matriz FODA.....	36
Tabla 18. Matriz PEYEA de la clínica.....	39
Tabla 19. Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos.....	40
Tabla 20. Objetivos – Marketing.	42
Tabla 21. Precio por servicio.	44
Tabla 22. Presupuesto por año (en S/.)	46
Tabla 23. Objetivos – Operaciones.	46
Tabla 24. Estrategias y acciones para el logro de los objetivos.....	47
Tabla 25. Inversión inicial (2025).....	48
Tabla 26. Presupuesto por año (en S/.)	48
Tabla 27. Objetivos – Recursos Humanos.....	49

Tabla 28. Estrategias y acciones para el logro de los objetivos.	50
Tabla 29. Presupuesto (en S/).	51
Tabla 30. Definición y expectativas de los grupos de interés.	51
Tabla 31. Objetivos – RSC.	52
Tabla 32. Acciones estratégicas.	52
Tabla 33. Presupuesto (en S/).	53
Tabla 34. Objetivo e indicadores.	53
Tabla 35. Inversión inicial estimada (en S/).	54
Tabla 36. Financiamiento.	54
Tabla 37. Estado de resultados sin estrategia (en miles de S/).	55
Tabla 38. Estado de resultados con estrategia (en miles de S/).	55
Tabla 39. Flujos de caja estimados (2026-2028).	56
Tabla 40. VAN y TIR (plan estratégico).	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor de la clínica.	17
Figura 2. Estructura funcional.	20
Figura 3. Estrategia competitiva.	24
Figura 4. Estrategia de crecimiento.	24
Figura 5. Distribución de hogares según NSE (total nacional).	29
Figura 6. Matriz externa-interna.	38
Figura 7. Perfil estratégico de la clínica.	39
Figura 8. Matriz de la estrategia principal.	40
Figura 9. Estrategia competitiva.	41
Figura 10. Estrategia de crecimiento.	42
Figura 11. Organigrama de la clínica.	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento.	64
--	----

Anexo 2. Población según departamento (distribución porcentual, 2023).....	64
Anexo 3. Ciudades con más de 100 000 habitantes, 1940-2023 (en miles de habitantes).	65
Anexo 4. Distribución de hogares según NSE departamento-urbano (2022).....	66
Anexo 5. Ingresos y gastos por NSE.	66

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Introducción

El Perú ha experimentado en la última década un crecimiento sostenido en el sector servicios, particularmente en el ámbito de la salud privada y los procedimientos médico-estéticos, impulsado por una mayor preocupación por la imagen personal, el bienestar integral y el incremento del poder adquisitivo en determinados segmentos socioeconómicos. Este escenario ha favorecido la expansión de clínicas especializadas en cirugía plástica y estética, especialmente en ciudades con dinamismo económico regional como Trujillo, donde el segmento socioeconómico AB concentra una demanda creciente por servicios médicos de alta calidad y seguridad.

La ciudad de Trujillo, considerada uno de los principales polos económicos del norte del país, presenta un entorno favorable para el desarrollo de servicios privados de salud, debido a la concentración de población con capacidad de pago, el crecimiento del sector inmobiliario y la expansión del comercio y servicios especializados. Asimismo, el acceso a información digital y redes sociales ha influido significativamente en la decisión de los consumidores, quienes valoran cada vez más la reputación profesional, la experiencia del paciente y la tecnología utilizada en los procedimientos estéticos.

El sector de la medicina estética y la cirugía plástica han mostrado una tendencia de crecimiento sostenido, incluso frente a escenarios adversos como la crisis sanitaria del COVID-19; si bien se registró una desaceleración temporal en dicho periodo, tuvo una capacidad de recuperación progresiva debido a la reactivación económica y al incremento de la demanda postergada.

La competencia se ha intensificado, generando la necesidad de que las clínicas especializadas desarrollen estrategias claras de posicionamiento, diferenciación y sostenibilidad financiera. En este entorno surge la Clínica BELLMED, orientada a brindar servicios de cirugía plástica y estética con altos estándares de calidad, seguridad y atención personalizada, dirigida principalmente al segmento NSE AB.

1.2 Perfil competitivo de la empresa

La clínica es una IPRESS especializada en cirugía plástica reconstructiva y estética que se encuentra inscrita en RENIPRESS (Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud) y cuenta con más de 20 años de funcionamiento en la ciudad de Trujillo, departamento de La Libertad.

Si bien el foco de estudio es la clínica como tal, su historia está ligada a la trayectoria profesional de su fundador. Después de graduarse como Médico Cirujano en la Universidad Nacional de Trujillo en el año 1995, el Dr. Frank Jiménez realizó la especialidad de Cirugía General en el Hospital Regional Docente de Trujillo entre los años 1996-1999; posteriormente se desempeñó como cirujano general en ESSALUD. En esos años decide postular para realizar una segunda especialidad en Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva en el Hospital Nacional Arzobispo Loaysa en Lima. Al finalizar su segunda especialidad en el 2004 decide regresar a su ciudad natal. En ese año lo nombran jefe del Servicio de Cirugía Plástica, Reconstructiva y Quemados del Hospital Belén de la ciudad de Trujillo y funda la Clínica BELLMED (<https://www.clinicabellmed.com/dr.-frank-jim%C3%A9nez-bellmed.html>)

La tendencia de la época cuando inició era sólo realizar procedimientos quirúrgicos tanto para lo reconstructivo como estético; sin embargo, esta cambió con el pasar de los años y la clínica tuvo que adaptarse a dichos cambios y evolucionar tanto en la técnica como en tecnología. Como parte de la preparación para afrontar con éxito los cambios, el Dr. Frank en el 2007 realiza un *fellowship* en cirugía estética en el Instituto de Ivo Pitanguy, el cirujano plástico más famoso de Brasil, de América Latina y probablemente del mundo, según la BBC, y en el Hospital la Santa Casa Da Misericórdia do Rio de Janeiro.

Dentro de los primeros servicios quirúrgicos que se brindaba era: rinoplastia, lipoescultura, mamoplastia, abdominoplastia, lipo de papada, otoplastia, mentoplastia, levantamiento de cejas, labioplastia, blefaroplastia, bichectomía, ginecomastia y gluteoplastia; los cuales se encontraban enfocados para un segmento de poder adquisitivo alto.

La clínica ha llegado a ser reconocida en Trujillo debido a los buenos resultados. Los pacientes, utilizando el marketing de boca a boca, recomendaban el servicio entre su círculo cercano; este medio era el único por el que la clínica tenía nuevos pacientes. Con boom de las redes sociales, la clínica apertura cuentas corporativas en Facebook, Instagram y adquiere un dominio web con el objetivo de no solo ir con la vanguardia sino también, previa autorización de sus pacientes, promocionar los servicios ofrecidos dando a conocer los buenos resultados obtenidos en ellos y así ampliar la cartera de clientes y captar un público más joven.

Pese al éxito, la visión del fundador sería convertir la clínica en la líder en Trujillo; para esto, debería también atraer al público perteneciente a la adultez temprana. Ellos ya no solo demandaban servicios tradicionales que requieran de ingresar en un quirófano o de una larga recuperación, también que sea no invasiva y tenga una recuperación más rápida.

A partir del 2017 la clínica empieza a brindar los siguientes servicios: rejuvenecimiento facial, bótox, depilación láser, ácido hialurónico y rejuvenecimiento vaginal, lo cual requerirá

la inversión en nuevos equipos y capacitación de personal. Hacia el 2021, decide apostar por implementar un área de medicamentos y guía de nutrición postoperatorios con el objetivo que el paciente no solo obtenga el resultado esperado, sino que además pueda mantener dicho resultado en el tiempo.

1.3 La empresa en la actualidad

El énfasis en la atención y satisfacción total de los pacientes es el diferenciador para utilizar el marketing del boca a boca. Un responsable designado maneja las cuentas corporativas en redes sociales con el fin de atraer nuevos pacientes con la publicación de resultados y fidelizar los actuales con algunas promociones por temporada. Además, es de las pocas clínicas especializadas que se encuentran autorizadas para realizar procedimientos de cirugía plástica y estética en la ciudad de Trujillo.

Dado que el rubro se encuentra en constante cambio, es importante adquirir nuevos equipos de vanguardia y capacitar a su personal constantemente y así ir de la mano con las nuevas tendencias.

1.4 Orientación estratégica

1.4.1 Visión

Ser en los próximos años la clínica de cirugía plástica líder en la región, que brinde servicios de salud con calidad y calidez para resolver los problemas de la especialidad de manera integral, en un clima organizacional de satisfacción del usuario interno y externo (F. Jiménez, comunicación personal, 2022).

1.4.2 Misión

Somos una clínica especializada en cirugía plástica que brinda atención con calidad, equidad y eficiencia, respetando los derechos y deberes de los usuarios internos y externos (F. Jiménez).

Respecto a los valores, no los tiene formalmente declarados.

1.5 Perfil estratégico

Los clientes vienen principalmente de los sectores A y B. Para ello se recurre a dos estrategias:

- **Marketing de recomendación:** Orientado a la satisfacción total, a través de la cual busca que los pacientes compartan su sentir con los demás y puedan atraer nuevos clientes gracias a sus recomendaciones (IONOS Cloud S.L.U., 2020).

- **Marketing de boca a boca (*word of mouth*):** Estrategia orientada a incentivar que los pacientes compartan experiencias positivas sobre el servicio, generando recomendaciones orgánicas que influyan en la decisión de nuevos clientes. Según Berger (2013), este tipo de comunicación se potencia cuando los servicios generan valor social, emocional y práctico que motive su difusión.

Lo mencionado anteriormente va acompañado de brindar una excelente calidad en el servicio y en los resultados después de las intervenciones. Es decir, brindarle un buen trato, así como mantener una constante comunicación con ellos.

1.6 Identificación del problema y de la oportunidad

El foco de atención al paciente ha sido el principal recurso estratégico, con el cual la clínica ha conseguido un relativo reconocimiento y crecimiento apreciable en la ciudad. Sin embargo, este último no ha ido de la mano con un direccionamiento estratégico formal y estructurado y, si bien el crecimiento no ha sido completamente inorgánico, requiere de la formulación e implementación de acciones estratégicas sistemáticas, alineadas de tal manera que garanticen el desarrollo efectivo y sostenido en su gestión.

Es importante detallar que el público ahora es mucho más perceptivo de los servicios que adquiere y la calidad de estos. No solo se encuentra influenciado por el precio, sino por otras variables como una adecuada gestión de marketing, lo cual impacta en su percepción. De modo que el problema se puede expresar como la necesidad de proporcionar un marco estratégico competitivo que integre las acciones estratégicas necesarias para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

1.7 Modelo de negocio

Ver Tabla 1.

1.8 Solución prevista

Implica la formulación de un plan estratégico que permitirá determinar las estrategias necesarias para fortalecer la competitividad, crecimiento y sostenibilidad.

Tabla 1. Matriz CANVAS de la clínica.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
• Bancos. • Proveedores. • Profesionales de la salud. • SPCPRE (Sociedad Peruana de Cirugía Plástica Reconstructiva y Estética). • Hospitales. • Cámara de Comercio de La Libertad. • Golf y Country Club de Trujillo.	• Gestión en los procesos de cirugía. • Servicio al cliente. • Gestión del talento humano.	Brindar un servicio de confianza en cirugía plástica, estética y reconstructiva para mejorar la calidad de vida.	• Publicación en redes sociales. • Publicación en revistas médicas y prensa.	• Pacientes que desean mejorar su apariencia física. • Pacientes que deseen tratar secuelas a consecuencia de algún accidente, quemadura o defecto congénito.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	• Infraestructura. • Equipamiento. • Talento Humano. • Marca. • Red de contactos.		• Redes sociales. • Página web propia. • Recomendación boca a boca. • Canales digitales y telefónicos.	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS	
• Gastos de personal. • Mantenimiento de equipos e infraestructura. • Costos en publicidad. • Servicios públicos: luz, agua, internet. • Proveedores.			• Cirugías plásticas invasivas. • Servicios estéticos ambulatorios no quirúrgicos. • Servicios posts operatorios: masajes de recuperación.	

Nota: Elaborado propia; basado en Osterwalder & Pigneur (2013).

1.9 Justificación

El plan presentado se basa en diversas metodologías y fundamentos que servirán para diseñar soluciones y estrategias de alto impacto que, aplicado desde las diferentes áreas de la clínica, permita mejorar su posicionamiento.

1.10 Alcances y limitaciones de la propuesta

El horizonte es de tres años (desde el 2026 al 2028). El escenario es el departamento de La Libertad y una ampliación a la zona norte del Perú. Se encuentran diversas limitaciones como el manejo de tiempo y disponibilidad de los directivos de la clínica, así como en la ubicación de la información actualizada.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno

2.1.1 Entorno político

A. Contexto político incierto

El Perú ha atravesado una serie de crisis políticas recurrentes en los últimos años, reflejadas en la sucesión de múltiples presidentes en periodos cortos, constantes tensiones entre el Poder Ejecutivo y el Congreso, y una baja aprobación ciudadana hacia las instituciones del Estado. La situación representa una amenaza para el sector privado, ya que limita la previsibilidad en la toma de decisiones. (Banco Mundial, 2023)

B. Políticas de salud impulsadas por el gobierno

El gobierno peruano viene promoviendo reformas en el sector salud con el objetivo de ampliar la cobertura, mejorar la calidad de atención y modernizar la infraestructura sanitaria a nivel nacional. Entre estas políticas destacan el fortalecimiento de la fiscalización sanitaria, la promoción de la inversión privada en salud, y la digitalización de procesos administrativos y clínicos (Ministerio de Salud [MINSA], 2023)

Si bien gran parte del enfoque está dirigido al sistema público, las medidas abren oportunidades para el sector privado, especialmente para clínicas especializadas que operen bajo estándares técnicos rigurosos. Se considera como una oportunidad siempre y cuando, la clínica se alinee con las nuevas exigencias regulatorias y adopte buenas prácticas en bioseguridad, gestión clínica y tecnología (ProInversión, 2023) (Ver Tabla 2).

Tabla 2. *Variables del entorno político.*

Tendencia	Cambios producidos por la tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Contexto político incierto y crisis de gobernabilidad	Disminución de la demanda en servicios que no son de primera necesidad.	Menor poder adquisitivo de los clientes.	Amenaza
Políticas de salud impulsadas por el gobierno	Aumento en las expectativas de los peruanos hacia los estándares de atención en los centros de salud.	Mayor fidelización y captación de nuevos clientes.	Oportunidad

Nota: Elaborado a partir de Fred David & Forest David (2017).

2.1.2 Entorno económico

A. PBI

Según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2024), se prevé que el PBI cierre el año 2025 entre 3 % y 3.5 %, en comparación con el 3.3 % registrado en 2024, pese al contexto externo adverso. Por su parte, el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2024) proyecta un crecimiento de 3.1 % en 2025, con una moderación posterior (alrededor de 2.9 % para 2026), siendo la demanda interna el principal motor del crecimiento.

B. Variables macroeconómicas

Perú mantiene una posición sólida: hay disciplina fiscal, bajo nivel de endeudamiento público, manejo adecuado de la inflación, reservas internacionales amplias y un sistema financiero sano. No obstante, el Fondo Monetario Internacional [FMI] (2024) advierte que persisten riesgos, como la incertidumbre electoral y la volatilidad externa, lo que podría frenar la inversión privada a mediano plazo (Fondo Monetario Internacional, 2024)

El crecimiento en La Libertad fue de 6.2 %, la quinta mejor tasa de crecimiento en el país, superando la caída del 2023 (Infobae, 2025). La tasa de desempleo en la ciudad e Trujillo alcanzó 3.3 % en 2024, siendo las más bajas del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2025) (Ver Tabla 3).

Tabla 3. *Variables del entorno económico.*

Tendencia	Cambios producidos por la tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento económico. La Libertad crece sobre el promedio país.	Estímulo al crecimiento de la demanda por servicios y consumo en general.	Impulso al crecimiento de los servicios de salud estética.	Oportunidad
Estabilidad de variables macroeconómicas	Inflación controlada, bajo endeudamiento público y amplias reservas internacionales.	Estímulo de la actividad empresarial por recuperación de confianza.	Oportunidad

Nota: Elaborado a partir de Fred David & Forest David.

2.1.3 Entorno social

A. Tasa de crecimiento poblacional

Según el INEI (2025), la tasa de crecimiento poblacional ha sido en promedio de 1.2 % al 2017, acercándose al 1 %, tendencia que se confirma en el 2025. La Libertad es una de las regiones con crecimiento poblacional moderado y es el tercer departamento más poblado (2 millones 104 mil habitantes) después de Lima Metropolitana y Piura. Para más detalles de la situación de la población peruana al 2023, ver Anexos 1 y 2.

B. Informalidad

Según el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2025b), para mayo del 2025 el 70 % de trabajadores es informal a nivel nacional, sin embargo, en la Libertad supera el 73%, según datos del INEI (2022, citado en Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2024).

C. Inseguridad ciudadana y crimen organizado

El aumento sostenido de la delincuencia común y el avance del crimen organizado en distintas regiones del Perú, como se evidencia de manera dramática en La Libertad, han generado un clima de creciente preocupación social. Extorsiones, robos, amenazas y violencia vinculada a bandas criminales afectan tanto a ciudadanos como a negocios locales. (IPE, 2025a; Gobierno Regional de La Libertad, 2024)

La situación representa una amenaza directa para el sector privado, ya que incrementa los costos operativos (seguridad privada, seguros, infraestructura), limita horarios de atención, reduce la confianza de los clientes y puede poner en riesgo la continuidad del negocio si no se adoptan medidas preventivas adecuadas. (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Variables del entorno social.*

Tendencia	Cambios producidos por la tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento de la población.	La tasa de crecimiento poblacional es cercana al 1 % y decrece lentamente. Incluyendo La Libertad.	Respaldo al crecimiento de los servicios de salud en general.	Oportunidad
Informalidad	Ha decrecido luego de la pandemia, pero es muy alta.	No fortalece el desarrollo de los negocios, menos el de salud estética.	Amenaza
Inseguridad ciudadana y crimen organizado	Aumento sensible de la criminalidad en el país y en la región norte de manera sensible.	Atenta contra el desarrollo de los negocios.	Amenaza

Nota: Elaborado a partir de Fred David & Forest David.

2.1.4 Entorno tecnológico

A. Avances tecnológicos

El mercado de cirugía estética en Perú está experimentando un crecimiento significativo, impulsado en gran parte por los avances tecnológicos, que permiten procedimientos más especializados y con resultados más naturales. Destacan la popularidad de tratamientos que estimulan el colágeno para la recuperación de tejidos en rostro y cuerpo que ofrecen alternativas no quirúrgicas para el rejuvenecimiento, como es el caso de los bio estimuladores (de

colágeno). Estos avances y tendencias indican una evolución hacia procedimientos más seguros, eficaces y con tiempos de recuperación más cortos, lo que hace que la cirugía estética sea más accesible y atractiva para un mayor número de personas. (American Society of Plastic Surgeons, 2023; International Society of Aesthetic Plastic Surgery, 2023).

B. Digitalización

Las tecnologías digitales han tenido un impacto significativo en la promoción y gestión de las clínicas de cirugía plástica. Los avances tecnológicos han facilitado una mejor comunicación con los pacientes a través de plataformas de redes sociales y sitios web, permitiendo una promoción más efectiva de los servicios ofrecidos y, consecuentemente, alcanzar un público más amplio (Agencia de Mercadeo en Salud [AMS], 2024). Además, la implementación de sistemas de gestión digital ha mejorado la eficiencia operativa, desde la programación de citas hasta el seguimiento postoperatorio (Helthon, 2024) (Ver Tabla 5).

Tabla 5. *Variables del entorno tecnológico.*

Tendencia	Cambios producidos por la tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Avances tecnológicos en medicina en general	Procedimientos especializados y resultados más naturales de la cirugía estética	Mayor aceptación y demanda por los servicios de cirugía estética	Oportunidad
Mayor uso de tecnologías digitales	El alcance del servicio ofrecido permite ofertar a un público más amplio	Mayor acceso a procedimientos estéticos	Oportunidad

Nota: Elaborado a partir de Fred David & Forest David.

2.1.5 Entorno ecológico

A. Tendencia hacia la sostenibilidad y conservación del medio ambiente

La sostenibilidad viene adquiriendo cada vez mayor relevancia a nivel global; sin embargo, su incorporación en sectores como la medicina estética y la cirugía plástica aún es incipiente. De acuerdo con información de la Clínica San Pío, es posible desarrollar procedimientos estéticos bajo criterios más sostenibles, mediante el uso de insumos biodegradables y no tóxicos, así como la optimización de recursos en los procesos clínicos (de San Pío, 2023).

AIMPLAS, el Instituto Tecnológico del Plástico en España (2024), ha estado trabajando en el desarrollo de materiales plásticos innovadores para el sector médico, sus investigaciones se centran en tres áreas principales: materiales poliméricos biocompatibles, materiales funcionales y envases para aplicaciones de alto valor añadido. Entre estos avances,

destacan los implantes de plástico con propiedades mejoradas, como mayor resistencia al desgaste y propiedades antibióticas, y materiales plásticos biocompatibles o bioabsorbibles para uso en regeneración ósea, reduciendo el impacto ambiental de los procedimientos tradicionales.

Las nuevas generaciones son las principales impulsoras de este cambio hacia la sostenibilidad, según Barrios (2024) “la Generación X y los millennials lideran el compromiso, con un 65% y 64% respectivamente, demostrando que la sostenibilidad es una prioridad compartida” (párr. 12).

B. Software y tecnología digital

Contribuye a la sostenibilidad en la medicina estética, como la digitalización de los registros médicos y la implementación de sistemas de gestión electrónicos y digitales para reducir el consumo de papel y otros materiales físicos, minimizando así la generación de residuos (World Health Organization, 2021).

Tabla 6. *Variables del entorno ecológico.*

Tendencia	Cambios producidos por la tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Sostenibilidad y conservación del medio ambiente	Mayor cuidado del ambiente y utilización de materiales biodegradables y no tóxicos	Mayor sensibilidad de los clientes/usuarios	Oportunidad
Software y tecnología digital	Menor uso de materiales contaminantes	Concientización	Oportunidad

Nota: Elaborado a partir de Fred David & Forest David.

2.1.6 Entorno legal

En lo que se refiere al marco legal del sector salud, la Ley N° 29344 (2009), influye en las clínicas de cirugía plástica y estética al establecer un marco para el aseguramiento universal. Esta ley promueve la accesibilidad y calidad de los servicios de salud, lo que incluye servicios de cirugía plástica y estética bajo ciertas circunstancias (MINSA, 2023).

Sin embargo, la evidencia demuestra que no todas las clínicas cumplen con estándares específicos de calidad y eficiencia para ser parte del sistema de salud. Las clínicas de cirugía plástica deben estar inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (RENIPRESS), lo que les autoriza para brindar atención al público, según la Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD] (2024) y que permite el acceso público y de forma gratuita en su sitio web.

Tabla 7. Variables del entorno legal.

Tendencia	Cambios producidos por la tendencia de la variable	Impacto probable	Oportunidad / Amenaza
Mayor control y supervisión por parte del Estado.	Acceso a información pública y mayor transparencia.	Población mejor informada sobre los establecimientos autorizados para el servicio de cirugía plástica.	Oportunidad.
Persistencia de la informalidad.	Incumplimiento de las regulaciones y malas prácticas.	Desconfianza hacia el servicio de cirugía plástica, pero uso por relativos menores costos.	Amenaza.

Nota: Elaborado a partir de Fred David & Forest David.

2.2 Microentorno

2.2.1 Las Fuerzas de Porter

A. Poder de negociación de los proveedores

Los insumos en la cirugía plástica (como implantes de alta calidad, equipos de última generación, etc.) son críticos para el éxito de los procedimientos, esto otorga a los proveedores un poder significativo, ya que la clínica depende de estos insumos para mantener su reputación y garantizar la seguridad del paciente.

Algunos proveedores ofrecen productos altamente diferenciados o patentados que no tienen equivalente en el mercado, esta exclusividad refuerza su poder de negociación.

En resumen, los proveedores pueden ejercer un poder significativamente alto debido a la especialización y la importancia crítica de sus productos, la falta de sustitutos viables, y los altos costos de cambio. Eso quita atractividad al sector y puede influir en las decisiones de compra, las estrategias de negociación y, en última instancia, en la estructura de costos de los servicios de cirugía plástica.

B. Poder de negociación de los clientes

- **Información y conciencia del cliente:** En la era digital, los pacientes están mejor informados sobre los procedimientos de cirugía plástica, los precios, los riesgos y los resultados esperados. Esto les da mayor poder para tomar decisiones informadas y buscar los mejores servicios a los mejores precios.
- **Sensibilidad al precio:** En un entorno donde los pacientes comparan precios y buscan opciones más asequibles, las empresas pueden verse obligadas a reducir sus precios u ofrecer promociones especiales para atraer clientes.

- **Fidelidad del cliente:** En el sector de la salud, la fidelidad del cliente es un factor significativo, los pacientes tienden a ser leales debido a la confianza que se genera con la clínica prestadora y la calidad del servicio obtenido, esto influye en su poder de negociación.
- **Impacto de las opiniones y reseñas online:** En la actualidad, las opiniones y reseñas en línea juegan un papel crucial. Los pacientes pueden compartir sus experiencias y opiniones de los servicios recibidos, influenciando la percepción y las decisiones de futuros pacientes. Una reputación positiva en línea puede ser un activo valioso, mientras que las críticas negativas pueden empoderar a los clientes en su toma de decisiones.

En conclusión, los pacientes tienen poder de negociación medio-alto lo que hace al sector medianamente atractivo.

C. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Una barrera de entrada importante es la educación y capacitación especializadas requeridas para ejercer la profesión de cirujano plástico, así como la inversión y costos de mantenimiento de nivel moderado a alto que se requiere para cumplir con los estándares requeridos para el funcionamiento de las clínicas de cirugía plástica.

Además de ello, la necesidad de diferenciación con instalaciones médicas equipadas con tecnología avanzada y la inversión en equipos especializados también pueden ser obstáculos financieros para los competidores.

Otro factor relevante es la confianza del paciente, es decir, los nuevos competidores necesitarían tiempo para construir una reputación consolidada con la comunidad, lo cual es una ventaja significativa respecto a los nuevos competidores debido a su falta de historial y referencias.

En resumen, la amenaza de entrada de nuevos competidores es moderada debido a las barreras significativas y a la importancia de la reputación y la confianza en esta industria, por lo que, la clínica debe seguir innovando y manteniendo altos estándares para protegerse contra posibles competidores entrantes. Esto hace al sector atractivo.

D. Amenaza de servicios sustitutos

Los clientes pueden optar por alternativas que podrían satisfacer sus necesidades de manera diferente pero que compiten indirectamente con los servicios que ofrece las clínicas especializadas.

Los tratamientos estéticos no quirúrgicos como rellenos dérmicos, tratamientos láser y procedimientos de rejuvenecimiento facial son algunos de ellos, estos servicios pueden ser percibidos como menos invasivos y requerir menos tiempo de recuperación en comparación con la cirugía plástica.

Otra opción es considerar explorar otras áreas como dermatología, restauración capilar y, considerar para las personas que aún tienen temor de ingresar a un quirófano, realizar tratamientos corporales con sustancias modelantes, siempre apoyado por profesionales médicos especialistas en las áreas antes mencionadas. Estos servicios pueden ser vistos como alternativas, especialmente si son menos costosos o más convenientes y teniendo en cuenta que la Ley N° 31014 (2020) establece que el uso de estas sustancias en tratamientos corporales debe ser realizados únicamente por profesionales médicos debidamente autorizados y capacitados, con el fin de garantizar la seguridad y el bienestar de los pacientes.

La amenaza de productos sustitutos existe, pero no es muy alta, los servicios especializados marcan una diferencia que hace atractivo al sector.

E. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

En el Perú, las IPRESS deben encontrarse registradas en el RENIPRESS para brindar servicios relacionados a la salud.

Sin embargo, dentro del listado de establecimientos registrados en La Libertad, de los 15 establecimientos con categoría de hospitales o clínicas de atención especializada que brindan el servicio de cirugía plástica y estética, son cuatro las clínicas más representativas del sector: Clínica BELLMED, Clínica Zegarra, Clínica Plasencia y la Clínica de la Belleza porque además de ser reconocidas y gozar de buena reputación, se encuentran en las condiciones para ofrecer los servicios de cirugía plástica y estética con capacidad de internamiento dentro de sus instalaciones (SUSALUD, 2024).

Las clínicas antes mencionadas se encuentran constantemente trabajando para diferenciar su servicio e invirtiendo en infraestructura, especialización y tecnología. Además, vienen siendo auditadas continuamente por SUSALUD para corroborar que cumplen con los requisitos solicitados para su funcionamiento.

El sector de la salud analizado en la ciudad de Trujillo muestra una rivalidad moderada entre competidores, lo cual conlleva a un nivel de atraktividad aceptable para el sector.

Tabla 8. *Nivel de atraktividad el sector.*

		Atraktividad						
Fuerzas		1	2	3	4	5		Valores
Poder de negociaci3n de los proveedores	Alta		x				Baja	2
Poder de negociaci3n de los clientes	Alta			x			Baja	3
Amenaza de nuevos competidores	Alta				x		Baja	4
Amenaza de productos sustitutos	Alta				x		Baja	4
Rivalidad entre los competidores existentes	Baja			x			Alta	3
Grado de atraktividad								3.2

Nota: Elaboraci3n propia; adaptado de Hax & Majluf (2004).

2.3 Matriz EFE (evaluaci3n de factores externos)

El puntaje muestra que el nivel de competitividad est3 por debajo del promedio esperado y las estrategias de la cl3nica no est3n respondiendo de manera aceptable a las oportunidades y amenazas externas, pero se espera que con el actual plan estrat3gico esa situaci3n mejore (Ver Tabla 9).

Tabla 9. *Matriz EFE de la empresa.*

		Peso	Calificaci3n	Puntuaci3n ponderada
Oportunidad				
O1	Aumento en las expectativas de los peruanos hacia los est3ndares de atenci3n en los centros de salud.	10 %	3	0.30
O2	La recuperaci3n y crecimiento de la econom3a. La Libertad sobre el promedio del pa3s.	12 %	2	0.24
O3	Estabilidad de las variables macroecon3micas.	5 %	2	0.10
O4	Crecimiento de la poblaci3n y demanda.	5 %	2	0.10
O5	Avances tecnol3gicos en cirug3a pl3stica.	12 %	3	0.36
O6	Aumento de la demanda de procedimientos est3ticos no quir3rgicos o no invasivos.	10 %	3	0.30
O7	Mayor alcance de informaci3n al p3blico a trav3s de las plataformas digitales.	5 %	2	0.10
O8	Preferencia de los consumidores por pr3cticas sostenibles.	5 %	2	0.10
O9	Poblaci3n mejor informada sobre los establecimientos autorizados donde se pueda ejercer la cirug3a pl3stica.	10 %	3	0.30
Amenaza				

A1	Contexto político incierto y crisis de gobernabilidad.	10 %	2	0.20
A2	Posible disminución de la inversión y la demanda de servicios estéticos debido a la inseguridad y el crimen organizado.	6 %	2	0.12
A3	Informalidad en niveles altos dificulta la regulación de los servicios de salud.	5 %	2	0.10
A4	Desconocimiento de la población trujillana de los estándares de calidad de la cirugía plástica y desconfianza en general en el servicio.	5 %	2	0.10
Total 100 %				2.42

Nota: 4=respuesta superior; 3=respuesta sobre el promedio; 2=respuesta promedio; 1=respuesta deficiente. Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David (2017).

2.4 MPC (matriz de perfil competitivo)

El puntaje muestra poca distancia frente a la líder del sector: la clínica Zegarra, que cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro e inclusive sedes en Lima. BELLMED no es líder del sector; sin embargo, destaca por su excelente staff de cirujanos, su buena reputación y marca que va consolidándose por la calidad de sus servicios (Ver Tabla 10).

Tabla 10. *MPC de la clínica.*

Factor crítico de éxito	Peso	Bellmed		Zegarra		Plasencia		De La Belleza	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Nivel de precios	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Cirujanos especializados	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Equipos médicos de avanzada	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Infraestructura moderna	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Marca y Reputación	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Efectividad publicitaria	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Red de contactos	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Fortaleza financiera	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Ubicación	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		3.35		3.60		3.50		3.10

Nota: Elaboración propia; basado en Fred David & Forest David.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Cadena de valor

Para realizar el análisis interno de la actividad empresarial de la clínica BELLMED, se utilizó la cadena de valor de Alonso (2008) para empresas de servicios, la cual es una variante de la cadena de valor de Porter.

El autor antes mencionado, divide en eslabones primarios donde se encuentran las actividades directamente involucradas en la prestación del servicio que a su vez pueden ser controlables y no controlables y en eslabones de apoyo que son las actividades que dan soporte a los eslabones primarios.

Figura 1. Cadena de valor de la clínica.



Nota: Elaboración basada en Alonso (2008).

3.1.1 Eslabones primarios

A. Controlables

Marketing y ventas:

Se encuentra orientada al posicionamiento de la marca, para ello hace uso del marketing digital y respecto a las ventas, se utiliza como estrategia de promoción, el descuento para generar interés e impulsar sobre todo a los clientes potenciales a reservar una cita, la cual suele ser gratis con el cirujano plástico. En dicha cita, el paciente suele aclarar sus dudas respecto al tratamiento a realizarse y es definitiva para que tome la decisión final de adquirir o no el servicio. Sin embargo, se carece de Estrategias de Publicidad lo que actualmente limita la

visibilidad y el alcance de la clínica en el mercado como elemento central de las estrategias de Marketing (Debilidad).

Personal de contacto:

Aquí se encuentran los colaboradores que tienen interacción directa con los actuales y potenciales pacientes: el *community manager*, la recepcionista, el personal de salud técnico y profesional, etc. Si bien ellos se encuentran constantemente capacitados para cumplir sus funciones y actuar de ser necesario, frente a situaciones de emergencia, carecen de un enfoque de atracción y captación de los potenciales pacientes (Debilidad)

Soporte físico y habilidades:

La clínica BELLMED cuenta con una adecuada y moderna infraestructura en sus quirófanos y habitaciones de cuidados post operatorios, cumpliendo así con los requerimientos actuales de las autoridades de la salud. (Fortaleza). Sus colaboradores han alcanzado habilidades técnicas y blandas, que los hacen competentes para actuar frente a cualquier emergencia.

Prestación:

Cirujanos especializados y capacitados en los nuevos tratamientos de tendencia en la cirugía estética. Se brinda un servicio de muy buena calidad a todos los pacientes, contando con una adecuada y moderna infraestructura desde el momento de la consulta hasta que es dado de alta, así también se realizan llamadas de control para monitorear su recuperación en casa. (Fortaleza).

B. No controlables

Clientes:

Pacientes de clase media-alta y alta que tengan decidido realizarse procedimientos plásticos, que pueden ser invasivos o no, para modificar su apariencia física, dentro de lo que se considere necesario y no atentatorio contra su salud e integridad. Se requiere reforzar la integración de los clientes-pacientes en la prestación del servicio (Debilidad).

Otros clientes:

Pacientes que deseen el servicio de cirugía reconstructiva, para tratar secuelas a consecuencia de algún accidente, quemadura o defecto congénito. Adicionalmente aquí se encuentran los pacientes que nos refieren debido a la buena atención y resultados obtenidos.

3.1.2 Eslabones de apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos:

El director de la Clínica, se encarga de elaborar y coordinar las diversas estrategias con su personal, así como controlar la ejecución de estas. Es por ello por lo que, la excelente calidad de servicio ofrecido a los pacientes es consecuencia del acertado proceso de reclutamiento y selección del personal de la clínica, ya que es importante reclutar a profesionales calificados y sobre todo que cumplan con los requisitos mínimos solicitados por las autoridades de la salud. Sin embargo, este liderazgo puede ser considerado tanto una fortaleza por el crecimiento y prestigio de la clínica, como una debilidad por la dependencia y centralización en la toma de decisiones.

Organización Interna y Tecnología:

Respecto a la Organización Interna, se tiene en cuenta las actividades enfocadas a realizar procedimientos más eficientes, generando una buena experiencia a los pacientes y con respuesta oportuna ante situaciones de emergencia. Referente a la Tecnología, se cuenta con la más actualizada (Fortaleza) y de la mano con la buena técnica profesional de los médicos, generan un resultado de alto impacto que suele verse en la satisfacción percibida de los pacientes.

Infraestructura y Ambiente:

La clínica BELLMED cuenta con quirófanos altamente equipados según las normas establecidas por las autoridades de la salud, así mismo, cuenta con dos habitaciones individuales y una compartida para la recuperación post operatoria, cada una tiene un baño independiente y televisor con cable para cubrir necesidades de sus pacientes y familiares (Fortaleza).

El crecimiento futuro del servicio tiene que ser planificado, pues la capacidad del servicio llega en ocasiones al 80% de uso (Debilidad). Sin embargo, la ubicación, si bien está en una avenida de fácil acceso, está relativamente distante del centro de la ciudad y de las urbanizaciones de mejor nivel socio económico (Debilidad)

Abastecimiento:

Debido que la clínica se desarrolla en el rubro de la salud, se tiene una gestión integral de todos los materiales y recursos necesarios y garantizar que la clínica pueda operar de manera eficiente y segura, proporcionando a los pacientes los más altos estándares de atención y minimizando

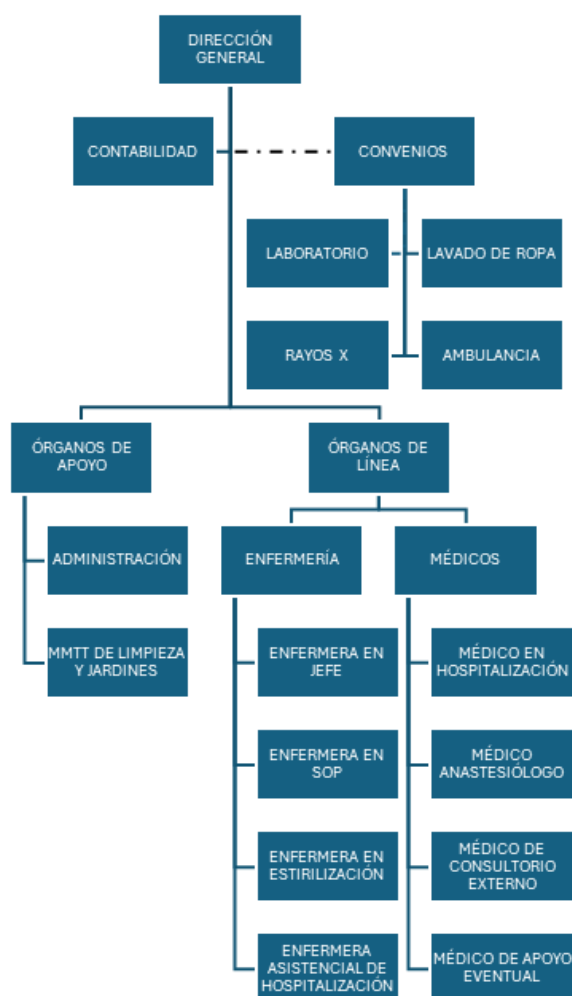
riesgos asociados con la falta de insumos o el uso de materiales de calidad inferior. El mantener un flujo logístico adecuado ha implicado una relativa dependencia de servicios de terceros (Debilidad).

3.2 Áreas funcionales

La estructura organizacional de la clínica, es una configuración simple y centralizada, en la que se refleja la importancia que orgánicamente tiene el servicio de cirugía plástica y el poco nivel de desarrollo de otras áreas que deberían también conformar el *core* de su organización. A continuación, se ilustra el organigrama vigente en la Figura 2.

Se puede observar el despliegue funcional de las áreas de prestación del servicio de cirugía plástica como órganos de línea (áreas médicas, de enfermería y complementarias como imágenes, laboratorio y hostelería), constituyendo una gran fortaleza, que se expresa en procesos estandarizados para la realización de las cirugías de manera eficiente y segura.

Figura 2. Estructura funcional.



Nota: Elaborado a partir de información de BELLMED (2025).

Sin embargo, no están formalmente definidas las funciones de Marketing, Recursos Humanos y Finanzas (debilidad), por lo antes señalado de la centralización de la toma de decisiones y por el manejo incipiente de estas funciones en el área de Administración.

Para efectos del actual plan estratégico se asumirá que la empresa cuenta con áreas de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas claramente establecidos.

La sostenibilidad en el tiempo de la Clínica, se debe en gran parte, a la buena gestión realizada por su director general, que junto al prestigio profesional obtenido en su carrera médica a logrado fidelizar a sus pacientes y posicionarse dentro de las más reconocidas de Trujillo (fortaleza). Sin embargo, se ha identificado como punto de mejora las estrategias de marketing, promoción y publicidad, la cual debería ser más agresiva en comparación a sus actuales competidores.

Igualmente existe el área de contabilidad, pero en un nivel de soporte, sin integrar aspectos de tesorería y manejo financiero. El área de Administración está encargada de lograr que cuente con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, así como del mantenimiento y servicios generales, para el cumplimiento de lo asignado.

Por ello ha tercerizado servicios como laboratorio, lavandería, ambulancia y rayos “x” con empresas trujillanas, creando vínculos de confianza y exclusividad que asegura la calidad y continuidad en los servicios brindados, pero generando una fuerte dependencia de estos terceros (debilidad).

A lo largo de los años, la clínica ha logrado ser reconocida por sus pacientes como una de las mejores en relación con el trato brindado por el personal, así como la limpieza y esterilización de sus ambientes y habitaciones. Sin embargo, el desarrollo de sus funciones queda en el plano operativo y no estratégico, siendo una necesidad de potenciar estas funciones para dar sostenibilidad al crecimiento de la clínica y mejorar su posicionamiento estratégico.

3.3 Matriz EFI (evaluación de factores internos)

El puntaje muestra que el uso de los recursos y capacidades le proporcionan a la clínica un nivel medio susceptible de mejora para impulsar la competitividad (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Matriz EFI de la clínica.

		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidad				
F1	Cirujanos plásticos especializados.	0.12	4	0.48
F2	Personal asistencial y de enfermería.	0.10	3	0.30
F3	Infraestructura moderna.	0.10	3	0.30
F4	Procesos de cirugía estandarizados.	0.06	3	0.18
F5	Tecnología y equipos médicos avanzados.	0.10	3	0.30
F6	Marca y reputación.	0.06	3	0.18
F7	Red de contactos.	0.05	3	0.15
Amenaza				
D1	Estrategias de marketing y publicidad.	0.08	1	0.08
D2	Personal de contacto <i>ad hoc</i> .	0.08	2	0.16
D3	Integración de los pacientes en el servicio.	0.05	1	0.05
D4	Dependencia de servicios tercerizados.	0.05	2	0.10
D5	Ubicación.	0.05	1	0.05
D6	Funciones financieras y de personas.	0.05	1	0.05
D7	Limitaciones de la capacidad actual.	0.05	2	0.10
Total		100 %		2.48

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David.

3.4 Análisis VRIO

El análisis de las fortalezas de BELLMED a partir de la matriz VRIO diseñada por Barney (1995) tiene por finalidad determinar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa.

Constituye en el momento del análisis interno como ventaja competitiva sostenible el contar con profesionales médicos especializados, con formación internacional y certificaciones avanzadas. Por lo que las estrategias de retención son prioritarias. La tecnología de última generación debe de publicitarse más de la mano del impulso de la marca, reputación y red de contactos que deben servir de base para el crecimiento del nivel de servicios de la clínica (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Matriz VRIO.

		Valorado	Raro	Inimitable	Organización	
	Recurso	V	R	I	O	Implicación competitiva
Talento	Profesionales médicos con formación internacional y certificaciones avanzadas.	SI	SI	NO		Ventaja temporal
	Personal asistencial y de enfermería capacitado en atención postoperatoria y manejo de pacientes.	SI	SI	NO		Ventaja temporal
Proceso	Procesos estandarizados para realizar cirugías de manera eficiente y segura.	SI	NO			Paridad competitiva
Recursos	Tecnología de última generación.	SI	SI	SI	SI	Ventaja sostenible
	Quirófanos y habitaciones de cuidados postoperatorios bien equipados.	SI	SI	NO		Ventaja temporal
	Marca y reputación; posicionamiento importante en el mercado trujillano.	SI	SI	NO		Ventaja temporal
	Red de contactos del Director.	SI	SI	NO		Ventaja temporal

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Barney (1995).

3.5 Estrategias

3.5.1 Competitiva

Después del análisis estratégico realizado se concluye que la clínica debe de adoptar una estrategia de TIPO 2: Liderazgo en costo – mejor valor, debido que se dirige a un mercado numeroso y creciente, y que además su estrategia de precios por los servicios que brinda BELLMED deben de ser son competitivos y estar cuidadosamente equilibrados para ofrecer una excelente relación calidad-precio, asegurando accesibilidad sin comprometer la calidad profesional ni la atención al paciente, basados en la búsqueda constante de la eficiencia.

En el análisis interno de la clínica se identificó una orientación a la estrategia competitiva de diferenciación, sin embargo, garantizar el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de la clínica requiere profesionalizar sustancialmente la gestión y ser eficiente.

Figura 3. Estrategia competitiva.

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	TIPO 1 TIPO 2	TIPO 3	-
	Pequeño	-	TIPO 3	TIPO 4 TIPO 5

Nota: Elaboración propia (2025).

3.5.2 De crecimiento

Toma como base la matriz de Ansoff (1965). Se identifica que las estrategias de la clínica deben enfocarse en la **penetración en el mercado** en los años 2026 y 2027, porque la clínica aún tiene un amplio margen para captar nuevos pacientes en el mercado local, mejorar su posicionamiento, fidelizar a los actuales y aumentar la frecuencia de consumo de sus servicios.

Además, se puede aprovechar el crecimiento de la demanda estética y la oportunidad de diferenciarse mediante una atención segura, accesible y de calidad.

Una vez consolidada esta etapa, en el año 2028: se puede enfocar paulatinamente en el **desarrollo de nuevos productos**, como por ejemplo la incorporación de tratamientos estéticos no invasivos (radiofrecuencia, bótox, ácido hialurónico), servicios de dermatología estética, o paquetes integrales de cuidado postquirúrgico, lo que permitirá diversificar la oferta, atraer nuevos segmentos y elevar el valor percibido por los pacientes actuales.

Figura 4. Estrategia de crecimiento.



Nota: Elaboración propia (2025); basado en Ansoff I (1965).

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivos

4.1.1 General

Determinar el comportamiento del mercado y estimar la demanda potencial de los servicios de cirugía plástica y estética entre los ciudadanos de la ciudad de Trujillo para el período 2026-2028.

4.1.2 Específicos

- Determinación de las características del segmento objetivo A y B en cuanto al cuidado estético de la salud.
- Estudiar la competencia de las clínicas dedicadas a brindar el servicio de cirugías plásticas y estéticas en Trujillo
- Estimar la demanda existente hacia los servicios estéticos.
- Determinar la demanda estimada para BELLMED en los 3 años del plan. Eso permitirá hallar los ingresos y estados financieros proyectados.

4.2 Metodología

El estudio es de naturaleza mixta, tanto cualitativa como cuantitativa. Es cualitativa por el análisis de la información de fuentes secundarias y la realización de entrevistas a profundidad a líderes y expertos referentes en el negocio de la salud y cirugía plástica mayormente en Trujillo – región norte del país.

Es también de naturaleza cuantitativa por el recojo de información a ser procesada por instrumentos de estadística descriptiva, como la procedente de fuentes secundarias como la resultante de la aplicación de una encuesta.

La investigación es fundamentalmente exploratoria por la no existencia de estudios ad hoc realizados sobre los negocios de salud en cirugía plástica en el Perú y en la región norte o Trujillo, esto es una carencia de información ad hoc; además, es de naturaleza descriptiva a analizar el comportamiento de la demanda y la oferta del servicio en esta ciudad, identificando los elementos referentes de la competitividad del sector y el perfil de los clientes-pacientes.

4.2.1 Fuentes secundarias

Se consideró las tablas brindadas por SUSALUD (2025) sobre los procedimientos relacionados con la atención del paciente, cantidad de camas, así como las intervenciones quirúrgicas correspondientes a las IPRESS de la ciudad de Trujillo en un mes y año determinado, con la finalidad de tener información del comportamiento del mercado.

4.2.2 Fuentes primarias

A. Entrevistas a profundidad

Se considera fundamentalmente como referentes.

Ficha técnica:

- N° total de entrevistas: 14.
- Periodo: 21 enero 2026 – 31 enero 2026.

B. Aplicación de encuestas

A través de Google Forms a prospectos de clientes

Ficha técnica:

- Período de aplicación: encuesta realizada del 29 enero al 05 de febrero del 2026
- Público objetivo: personas del nivel socioeconómico A, AB de la ciudad de Trujillo, con énfasis en las urbanizaciones de El Golf, California, San Andrés, Las Palmas del Golf, La Merced, El Recreo.
- Número de encuestas respondidas: 480
- Número de encuestas válidas: 384
- Error: 5%

4.2.3 Tamaño de la encuesta

Para la determinación del tamaño de la muestra se empleó la fórmula estadística para poblaciones grandes o desconocidas, considerando que el estudio está dirigido a clientes potenciales de servicios de cirugía plástica y estética en la ciudad de Trujillo, para los cuales no se dispone de un registro poblacional exacto.

Se adoptó un nivel de confianza del 95%, correspondiente a un valor $Z = 1.96$. Asimismo, se estableció un margen de error del 5%, considerado aceptable para investigaciones de carácter descriptivo y exploratorio.

Respecto a la proporción poblacional, se utilizó un valor de $p = 0.5$ y $q = 0.5$, debido a que no existen estudios previos que permitan estimar con precisión la proporción de la población que cumple con las características de interés. El uso de estos valores permite maximizar el tamaño de la muestra, garantizando mayor representatividad y confiabilidad de los resultados obtenidos.

$$n = \frac{p * q * Z^2}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza ($Z=1.96$) 95%

e = error muestral deseado ($e = 5\%$)

p = Proporción que cumple las características de estudio ($p = 0.5$)

q = Proporción que no cumple las características de estudio ($q = 0.5$)

$n = 384$

4.3 Resultados

- El cuidado estético de la salud es un aspecto valorado por una proporción significativa de la población encuestada, la mayoría de los participantes considera este cuidado como importante o muy importante, lo cual demuestra una tendencia creciente hacia la preocupación por la imagen personal, el bienestar y la salud estética.
- Se identifica una alta disposición a utilizar los servicios de cirugía plástica siempre que las clínicas cumplan con estándares elevados de calidad, seguridad y certificaciones profesionales.
- Una parte importante de los encuestados conoce la existencia de clínicas de cirugía plástica y estética en Trujillo; sin embargo, la percepción sobre la oferta actual es mixta, una proporción significativa considera que la oferta es insuficiente o que requiere mejoras sustanciales.
- No todos los encuestados han utilizado previamente servicios de cirugía plástica o estética, una proporción relevante sí lo ha hecho, mientras que la mayoría restante manifiesta disposición a acceder a estos servicios en el futuro.
- Los encuestados de los segmentos AB muestran una alta valoración del cuidado estético de la salud y una mayor disposición a invertir en servicios especializados.

- Los clientes que se atendieron en alguna clínica manifestaron que sus principales motivaciones para realizarse procedimientos estéticos están relacionadas con la mejora de la apariencia física, el aumento de la autoestima y la confianza personal.
- Los clientes que se atendieron en alguna clínica valoraron principalmente la seguridad, el prestigio médico, la infraestructura y la confianza, por encima del precio.

4.4 Oferta

En la ciudad de Trujillo se conoce la existencia de diversas clínicas que ofrecen servicios de cirugía plástica; sin embargo, la información oficial disponible es limitada. La entidad oficial encargada de la supervisión y regulación de los establecimientos de salud (SUSALUD) recopila datos declarados y registrados por las propias clínicas, los cuales constituyen la única fuente formal y verificable para el análisis de este tipo de información.

No obstante, el análisis de dicha data evidencia una brecha informativa significativa, dado que solo tres clínicas que brindan servicios de cirugía plástica en la ciudad de Trujillo cuentan con información registrada y accesible en los reportes oficiales, siendo estas: Clínica Zegarra, Clínica de la Belleza y Clínica BELLMED. Esta situación limita la posibilidad de contar con una visión integral del mercado local de cirugía plástica.

Tabla 13. *Total de intervenciones por clínica.*

Razón social	Mes	Cirugías menores	Cirugías mayores	Total (menores)	Total (mayores)
C. Zegarra. SAC	7	0	68	0	216
	9	0	80		
	10	0	68		
Clínica Bellmed	1	16	6	97	23
	2	13	1		
	3	16	3		
	4	1	0		
	5	1	9		
	6	5	0		
	7	5	0		
	8	20	1		
	9	18	3		
	10	1	0		
	11	1	0		
De La Belleza	1	22	0	150	0
	2	17	0		
	3	17	0		
	4	11	0		
	5	12	0		

Razón social	Mes	Cirugías menores	Cirugías mayores	Total (menores)	Total (mayores)
	6	9	0		
	7	16	0		
	8	22	0		
	9	7	0		
	10	6	0		
	11	11	0		

Nota: Elaboración propia (2026); tomado de SUSALUD (2025).

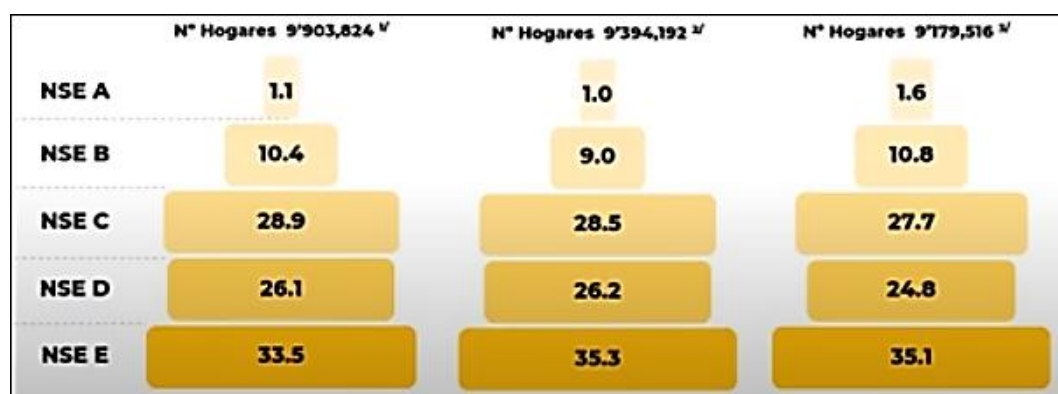
4.5 Demanda

La Libertad es el tercer departamento más poblado (2 millones 104 mil habitantes) después de Lima Metropolitana y Piura (INEI, 2023). Trujillo es considerada una de las cuatro ciudades que sobrepasa el millón de habitantes, después de Lima, Callao y Arequipa (Ver Anexo 3).

4.5.1 Distribución de personas por nivel económico

Actualmente, la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2024) es la encargada de presentar la distribución de hogares peruanos por Nivel Socioeconómico (NSE), basándose en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH). El informe presentado del 2022 nos muestra que el nivel que tiene mayor movilidad es el NSE B, quién pasó de 10.8% en el 2020, bajó a 9% en el 2021 y volvió a subir a 10.4% en el 2022 como lo muestra la Figura 5.

Figura 5. *Distribución de hogares según NSE (total nacional).*



Nota: Tomado de APEIM (2024).

Respecto a la distribución por Departamento – Urbano, donde se encuentra la ciudad de Trujillo, en La Libertad el NSE AB corresponde a un 10.7%, suponiendo que esta distribución se mantenga al 2025, correspondería en el caso de Trujillo a 122 076 personas (calculado sobre

la estimación de CPI Research (2025), como población objetivo, susceptible de usar el servicio de cirugía plástica.

4.5.2 Demanda y gasto en cirugía plástica y estética

La demanda de procedimientos de cirugía plástica y estética en el Perú ha evidenciado un crecimiento sostenido en los últimos años, especialmente en el período posterior a la pandemia por COVID-19. La Sociedad Peruana de Cirugía Plástica, Estética y Reconstructiva (SPCPER) y las declaraciones de Fernando Chávarri, de la Clínica Chávarri (La República, 2024), se informa que el número de procedimientos estéticos se habría incrementado en aproximadamente 30% en los últimos cinco años, reflejando una mayor aceptación social y demanda de este tipo de servicios.

Entre los procedimientos más demandados en el mercado peruano destacan la lipoescultura, el aumento mamario y la rinoplastia, los cuales concentran una proporción significativa de las intervenciones realizadas a nivel nacional (Bonafide Research & Marketing, 2024). Este crecimiento no solo responde a la demanda local, sino también al interés de pacientes extranjeros que consideran al Perú como un destino atractivo para este tipo de procedimientos, debido a la combinación de costos competitivos y disponibilidad de profesionales especializados.

En relación con el gasto asociado a estos servicios, los precios de las cirugías estéticas presentan una alta variabilidad, determinada por factores como la complejidad del procedimiento, la experiencia del cirujano, la infraestructura de la clínica y los insumos utilizados. Por ejemplo, en el mercado peruano los valores referenciales publicados en tarifas de clínicas especializadas muestran que intervenciones como la lipoescultura pueden costar aproximadamente S/12,000, mientras que procedimientos combinados como lipoescultura con implantes pueden alcanzar alrededor de S/20,000 (Dra. Victoria Tárraga, 2025).

Cabe señalar que estos valores deben ser considerados referenciales, ya que no existe un tarifario único ni una base estadística pública consolidada que sistematice los precios de las cirugías estéticas a nivel nacional. No obstante, la información disponible permite identificar una tendencia creciente tanto en la demanda como en el gasto asociado a este tipo de procedimientos, lo cual resulta relevante para el análisis del mercado y la estimación de la demanda potencial.

4.5.3 Estimación

Según CPI Research (2025), 122 076 personas pertenecen al segmento AB en Trujillo, considerando el tamaño promedio de hogar urbano, se estimó un total aproximado de 17 334 hogares beneficiándose de los programas habitacionales y bonos del Estado (Fondo MiVivienda, 2025).

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, el 10% de los encuestados manifestó intención de acceder a un procedimiento de cirugía plástica o estética. Al aplicar este porcentaje sobre el total de hogares, se obtiene una demanda potencial estimada de 1 734 pacientes anuales en la ciudad de Trujillo.

Asumiendo un gasto promedio por intervención de S/. 15 000, el valor económico del mercado potencial asciende aproximadamente a 260 millones de soles anuales. Bajo un escenario conservador en el que BELLMED alcance una participación inicial del 10% del mercado potencial, se proyecta una demanda estimada de 174 pacientes en el primer año y S/. 2.610 millones anuales (Ver Tablas 14 y 15).

Tabla 14. *Estimación de la demanda por zonas.*

Zona Trujillo	[a] Hogares NSE AB (miles)	[b] Hogares con intención de cirugía (10 %) (miles)	[c] Clientes potenciales Bellmed Año 1 (10 %) (miles)	[d] Demanda Año 1 (N° pacientes)
El Golf	3.10	0.31	0.031	31
California	2.80	0.28	0.028	228
San Andrés	2.60	0.26	0.026	26
Las Palmas del Golf	1.90	0.19	0.019	19
La Merced	2.20	0.22	0.022	22
El Recreo	1.80	0.18	0.018	18
Trujillo Centro	2.93	0.29	0.029	29
Total	17.33	1.73	0.173	174

[a]: CPI Research (2025), Segmentación socioeconómica – ciudad de Trujillo

[b]: Fondo MIVIVIENDA (2025), estimación basada en información demográfica de CPI (2025) y segmentación socioeconómica urbana.

[c]: Encuesta aplicada a población objetivo (n=384)

[d]: Se proyecta un crecimiento en la participación de mercado de 10% el primer año, 12% el segundo año y 15% el tercer año.

[e]: Entrevistas y Benchmark.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 15. *Proyección y crecimiento de demanda a 3 años por zonas.*

Zonas	Demanda 2026	Demanda 2027 [d]	Demanda 2028 [d]
El Golf	31	37	47
California	28	34	42
San Andrés	26	31	39
Las Palmas del Golf	19	23	28
La Merced	22	26	33
El Recreo	18	22	27
Trujillo Centro	29	35	44
Total	174	208	260

Nota: Elaboración propia.

La demanda e ingresos estimados se muestran en la Tabla 16:

Tabla 16. *Cantidad de pacientes e ingresos estimados al 2028.*

Año	Nº de pacientes	[e] Ingreso por paciente (S/)	Ingresos Estimados (S/)
2026	174	S/.15 000	S/. 2 610 000
2027	208	S/.15 000	S/. 3 120 000
2028	260	S/.15 000	S/. 3 900 000
Total	642		

Nota: Elaboración propia.

4.6 Conclusiones

- El mercado de servicios de cirugía plástica y estética en la ciudad de Trujillo presenta una tendencia de crecimiento sostenido, impulsado por una mayor valoración del cuidado estético de la salud, especialmente en los segmentos socioeconómicos AB.
- El universo del mercado objetivo asciende a aproximadamente 17 334 hogares pertenecientes a los segmentos AB, lo que representa un mercado atractivo y con capacidad adquisitiva suficiente para demandar servicios especializados de cirugía estética.
- La oferta actual en el mercado local se encuentra concentrada en clínicas consolidadas; sin embargo, existe oportunidad de diferenciación a través de estándares superiores de seguridad, atención personalizada, equipamiento moderno y posicionamiento estratégico en zonas de alta concentración socioeconómica.
- La distribución geográfica de la demanda evidencia una mayor concentración en zonas como El Golf, California y Trujillo Centro, lo que permitirá focalizar la estrategia comercial y optimizar la captación de pacientes.

- En función del análisis realizado, se determina que el comportamiento del mercado de cirugía plástica y estética en Trujillo muestra condiciones favorables de crecimiento, sustentadas en la concentración de hogares NSE A y B, su capacidad de pago y la intención declarada de acceder a procedimientos estéticos. Asimismo, la estimación de la demanda potencial para el período 2026–2028 confirma la existencia de un mercado económicamente viable y cuantificable, lo cual permite establecer proyecciones consistentes para la planificación estratégica.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Misión

La misión actual de la Clínica BELLMED es: “Somos una clínica especializada en cirugía plástica que brinda atención con calidad, equidad y eficiencia, respetando los derechos y deberes de los usuarios internos y externos” (F. Jiménez). Dentro de aspectos relevantes identificados tenemos: Claridad del propósito, define claramente que la clínica se especializa en cirugía plástica y su Compromiso con la calidad y eficiencia, además la Inclusión de usuarios internos y externos muestra un enfoque holístico y equilibrado en la gestión de la organización.

Sin embargo, podría ser mejorada de acuerdo con los criterios de David (2014): “Somos una clínica de cirugía plástica comprometida con brindar servicios de salud especializados que mejoran la calidad de vida de nuestros pacientes. Ofrecemos atención de alta calidad, personalizada y segura, priorizando la empatía, el respeto y la integridad en cada interacción. Nuestro objetivo es crear un entorno en el que tanto pacientes como colaboradores se sientan valorados, promoviendo la excelencia médica y el bienestar integral”; para ser más orientada al cliente, incorporar valores fundamentales adicionales y ser más inspiradora.

5.2 Visión

La visión actual es: “Ser en los próximos años una clínica de cirugía plástica, líder en la región, que brinda servicios de salud con calidad y calidez, para resolver los problemas de la especialidad de manera integral, en un clima organizacional de satisfacción del usuario interno y externo. (F. Jiménez).

La visión deja en claro que la clínica aspira a ser líder en la región, lo cual proporciona clara orientación estratégica; y resalta atributos relevantes.

Sin embargo, una visión más alineada con los conceptos de Fred David & Forest David (2017) podría ser: “Convertirnos en la clínica de cirugía plástica más reconocida y respetada en la región, ofreciendo atención de excelencia con calidad y calidez, resolviendo integralmente las necesidades de nuestros pacientes, y creando un entorno de satisfacción para nuestro equipo y usuarios”.

5.3 Valores

Se proponen los siguientes valores:

- **Calidad:** comprometidos con la excelencia en cada servicio, nos enfocamos en ofrecer procedimientos seguros y efectivos, utilizando tecnologías avanzadas y manteniendo altos estándares en todas nuestras operaciones.
- **Calidez:** tratamos a cada paciente con empatía, respeto y amabilidad, creando un ambiente acogedor y humanizado que promueva la confianza y el bienestar durante todo el proceso de atención.
- **Integridad:** actuamos con honestidad, ética y transparencia en todas nuestras interacciones y decisiones, asegurando que nuestras acciones estén alineadas con los más altos principios profesionales.
- **Innovación:** buscamos constantemente mejorar y actualizar nuestras prácticas médicas mediante la implementación de las últimas tecnologías y técnicas en cirugía plástica, con el objetivo de ofrecer soluciones efectivas y seguras.

5.4 Objetivos

5.4.1 General

Mejorar el posicionamiento y competitividad de la clínica en el periodo 2026-2028.

5.4.2 Estratégicos

A. Rentabilidad:

OE 1: Incrementar el margen EBITDA para obtener un valor de 20% a fines del año 2028

B. Crecimiento:

OE 2: Incrementar los ingresos por ventas a s/. 3 900 000 al 2028

C. Supervivencia:

- OE3: Lograr una satisfacción de los clientes del 90 % a fines del año 2028.
- OE 4: Reducir el ratio de gastos administrativos respecto a los ingresos por ventas (Gastos administrativos / Ingresos por ventas), desde 40 % en 2025 hasta 35 % en 2028.

5.5 Matriz FODA

Ver Tabla 17.

Tabla 17. Matriz FODA.

	F1. Cirujanos plásticos especializados. F2. Personal asistencial y de enfermería. F3. Infraestructura moderna. F4. Procesos de cirugía estandarizados. F5. Tecnología y equipos médicos avanzados. F6. Marca y reputación. F7. Red de contactos.	D1. Estrategias de marketing y publicidad. D2. Personal de contacto <i>ad hoc</i> . D3. Integración de los pacientes en el servicio. D4. Dependencia de servicios tercerizados. D5. Ubicación. D7. Limitaciones de la capacidad actual.
Oportunidades	Fo. Explote	Do. Busque
O1. Aumento en las expectativas de los peruanos hacia los estándares de atención en los centros de salud	E1. Posicionar la marca como líder en calidad: Utilizando la infraestructura moderna y tecnología avanzada, además la clínica puede capitalizar el incremento de las expectativas de los peruanos hacia servicios de alta calidad, posicionándose como una institución de referencia en cirugía plástica en Trujillo. (F1, F4, F5 - O1, O4, O6)	E5. Desarrollar capacidades internas para reducir servicios tercerizados: Al reducir la dependencia de servicios externos, la clínica puede satisfacer la creciente demanda de procedimientos estéticos no quirúrgicos a través de un equipo interno. (D2, D4, D7 - O4, O7)
O2. La recuperación económica y aumento de estabilidad podría aumentar la demanda de los procedimientos estéticos a nivel nacional	E2. Expansión de servicios no quirúrgicos: Con el uso de equipos médicos avanzados, la clínica puede responder al aumento en la demanda de servicios no invasivos, ofreciendo una variedad de opciones innovadoras para captar nuevos segmentos de mercado. (F3, F5 - O2, O4)	E6. Desarrollar campañas dirigidas: Para mejorar llegada a la población, así como la publicidad ineficaz, usando plataformas digitales mediante mensajes claros y atractivos. (D1, D2 - O4, O9)
O3. Estabilidad de las variables macroeconómicas	E3. Propiciar Alianzas estratégicas con proveedores líderes: Aprovechando la red de contactos, establecer colaboraciones con proveedores reconocidos en el sector permitirá a la clínica satisfacer la demanda de una población que busca prácticas de alta calidad. (F6, F7 - O1, O8, O9)	E7. Efectuar Atención domiciliaria o en línea: Para superar la ubicación desfavorable, explorar opciones de teleconsultas para capturar la alta demanda de la población local e informada. (D5, D7 - O4, O5)
O4: Crecimiento de la población y demanda	E4. Ampliación de servicios de consulta y seguimiento: Gracias a la alta capacitación del personal, la clínica puede ofrecer teleconsultas y servicios de seguimiento digital para cubrir las necesidades de una	

	población más informada y en crecimiento. (F2, F3 - O3, O5, O7)	
O5: Avances tecnológicos en cirugía plástica.		
O6. Aumento de la demanda de procedimientos estéticos no quirúrgicos o no invasivos.		
O7. Mayor alcance de información al público a través de las plataformas digitales.		
O8. Preferencia de los consumidores por prácticas sostenibles.		
O9. Población mejor informada sobre los establecimientos autorizados donde se pueda ejercer la cirugía plástica.		
Amenazas	Fa. Confronte	Da. Evite
A1. Contexto político incierto y crisis de gobernabilidad.	E8. Estrategia de diferenciación basada en calidad y seguridad: Dado el prestigio y la reputación de la marca, enfocar campañas en la seguridad para enfrentar la desconfianza en clínicas. (F5, F6 - A3, A4)	E10. Diversificar servicios hacia procedimientos menos costosos aumentando la eficiencia operativa mediante una mejor gestión de los servicios tercerizados. (D4 - A2, A3)
A2: Posible disminución de la inversión y la demanda de servicios estéticos debido a la inseguridad y el crimen organizado	E9. Establecer alianzas con aseguradoras para captación de nuevos pacientes: Utilizar la red de contactos para formalizar convenios, enfrentando así los riesgos del contexto de negocios, proporcionando financiamiento	A2: Posible disminución de la inversión y la demanda de servicios estéticos debido a la inseguridad y el crimen organizado
A3: Informalidad en niveles altos dificulta la regulación de los servicios de salud.		
A4: Desconocimiento de la población trujillana de los estándares de calidad de la cirugía plástica y desconfianza en general en el servicio.		

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David.

5.6 Matriz interna-externa

La clínica se encuentra en el centro de la matriz, en el cuadrante V, lo que implica que está en una posición estable, ni en riesgo ni en crecimiento acelerado. Corresponde la gran estrategia

de “conservar y mantener”, y el mejoramiento de su competitividad iría de la mano de acciones estratégicas como:

- Ampliar los servicios de consulta y seguimiento, tanto vía telefónica como videollamada.
- Ofrecer procedimientos menos invasivos, para que el público tenga acceso y captar nuevos segmentos de mercado.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores líderes.
- Rediseño de las estrategias publicitarias actualmente realizadas.

Figura 6. *Matriz externa-interna.*

4	3	2	1
	I	II	III
3	IV	V	VI
2	VII	VIII	IX
1			

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David.

5.7 Matriz PEYEA

La matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), también es conocida como la matriz SPACE, es un instrumento de planeamiento estratégico que analiza tanto factores internos como la fuerza financiera y la ventaja competitiva, tanto factores externos como la estabilidad del ambiente y la fortaleza de la Industria, determinando el tipo de estrategia más adecuada para la empresa (Ver Tabla 18).

Los resultados ubican la estrategia a desarrollar gráficamente se presentan en la Figura 7, denotándose la necesidad de desarrollar una postura “agresiva” que se relaciona con la estrategia necesaria de profundizar la Penetración del mercado trujillano.

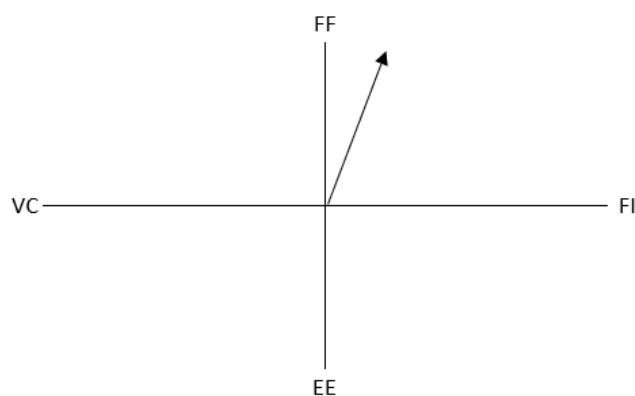
Tabla 18. *Matriz PEYEA de la clínica.*

Fuerza financiera (FF)		Ventaja competitiva (VC)	
Rentabilidad	4	Reputación de la clínica	-1
Liquidez	3	Calidad del servicio	-2
Endeudamiento	2	Ubicación y accesibilidad	-4
Flujo de caja	3	Participación de mercado	-6
	3		-3
Estabilidad del entorno (EE)		Fuerza de la industria (FI)	
Regulaciones gubernamentales	-1	Crecimiento del sector	6
Condiciones económicas	-3	Nivel de competencia	3
Tendencias del mercado	-2	Poder de negociación de proveedores	4
Factores socioculturales	-1	Amenaza de nuevos entrantes	3
	-2		4

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David.

La clínica se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual significa que cuenta con fortalezas internas significativas y opera en un entorno externo favorable, lo que permitirá que se puedan implementar estrategias orientadas al crecimiento y expansión.

Figura 7. *Perfil estratégico de la clínica.*



Nota: Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David.

5.8 Matriz de la estrategia principal

Instrumento que relaciona la posición competitiva de la empresa con el crecimiento del mercado, formando una matriz de cuatro cuadrantes. BELLMED se ubica entre el cuadrante I y II (Ver Figura 8), en tanto requiere mejorar su posición competitiva para competir con mayor efectividad, lo que implica el desarrollo de estrategias básicas como Penetración de mercado y desarrollo de producto.

Figura 8. *Matriz de la estrategia principal.*

Cuadrante II	Cuadrante I
Cuadrante III	Cuadrante IV

Nota: Elaboración propia (2025); basado en Fred David & Forest David.

5.9 Iniciativas del FODA y objetivos estratégicos

La relación entre las estrategias obtenidas del análisis FODA y los objetivos estratégicos formulados para el presente plan se presenta en la Tabla 20, destacando la importancia de los objetivos de rentabilidad y crecimiento y las estrategias posicionamiento, ampliación de los servicios de consulta, campañas dirigidas y atención domiciliaria o en línea para fortalecer la competitividad de la clínica BELLMED.

Tabla 19. *Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos.*

Estrategias FO-FA-DO-DA	Objetivos estratégicos			
	OE1	OE2	OE3	OE4
E1. Posicionar la marca como líder en calidad	✓	✓	✓	
E2. Expandir los servicios no quirúrgicos	✓	✓		
E3. Propiciar alianzas estratégicas con proveedores líderes	✓	✓		
E4. Ampliación de los servicios de consulta y seguimiento	✓	✓		✓
E5. Desarrollar capacidades internas para reducir servicios tercerizados			✓	✓
E6. Desarrollar campañas dirigidas		✓	✓	✓
E7. Efectuar atención domiciliaria o en línea	✓	✓		✓
E8. Estrategia de diferenciación basada en calidad y seguridad	✓		✓	
E9. Establecer alianzas con aseguradoras para captación de nuevos pacientes	✓	✓		
E10. Diversificar servicios hacia procedimientos menos costosos		✓	✓	
D11. Evitar la saturación de la capacidad de atención				✓
Total	7	8	5	5

Nota: Elaboración propia; adaptado de D'Alessio (2013).

5.10 Estrategia competitiva

Después del análisis estratégico realizado se concluye que la clínica debe de adoptar una estrategia de TIPO 2: Liderazgo en costo – mejor valor, debido que se dirige a un mercado numeroso y creciente, y que además su estrategia de precios por los servicios que brinda BELLMED deben de ser son competitivos y estar cuidadosamente equilibrados para ofrecer

una excelente relación calidad-precio, asegurando accesibilidad sin comprometer la calidad profesional ni la atención al paciente, basados en la búsqueda constante de la eficiencia.

En el análisis interno de la clínica se identificó una orientación a la estrategia competitiva de diferenciación, sin embargo, garantizar el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de la clínica requiere profesionalizar sustancialmente la gestión y ser eficiente.

Figura 9. *Estrategia competitiva.*

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	TIPO 1 TIPO 2	TIPO 3	-
	Pequeño	-	TIPO 3	TIPO 4 TIPO 5

Nota: Elaboración propia.

5.11 Estrategia de crecimiento

Se identifica que las estrategias de la clínica deben enfocarse en la **penetración en el mercado** en los años 2026 y 2027, porque la clínica aún tiene un amplio margen para captar nuevos pacientes en el mercado local, mejorar su posicionamiento, fidelizar a los actuales y aumentar la frecuencia de consumo de sus servicios. Además, se puede aprovechar el crecimiento de la demanda estética y la oportunidad de diferenciarse mediante una atención segura, accesible y de calidad.

Una vez consolidada esta etapa, en el año 2028: se puede enfocar paulatinamente en el **desarrollo de nuevos productos**, como por ejemplo la incorporación de tratamientos estéticos no invasivos (radiofrecuencia, bótox, ácido hialurónico), servicios de dermatología estética, o paquetes integrales de cuidado postquirúrgico, lo que permitirá diversificar la oferta, atraer nuevos segmentos y elevar el valor percibido por los pacientes actuales.

Figura 10. Estrategia de crecimiento.



Nota: Elaboración propia (2025); adaptado de Ansoff (1957).

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Marketing y ventas

6.1.1 Objetivos

El presente plan tiene como finalidad Diseñar e implementar estrategias comerciales que permitan incrementar la participación de mercado en el segmento socioeconómico AB de la ciudad de Trujillo.

Tabla 20. Objetivos – Marketing.

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar ingresos	Ventas anuales estimados	S/ 2 610 000	S/ 3 120 000	S/ 3 900 000
Aumentar la participación	% mercado AB	10 %	12 %	15 %
Mejorar posicionamiento	Recordación de marca	25 %	35 %	45 %
Mejorar conversión	Leads - pacientes	8 %	10 %	12 %
Satisfacción cliente	Encuestas post servicio	85 %	88 %	90 %

Nota: Elaboración propia.

6.1.2 Estrategias

Para lograr cumplir con los objetivos planteados se propone las siguientes acciones y estrategias:

A. Posicionamiento

Se estructura en cuatro ejes estratégicos:

- **Posicionamiento médico y fortalecimiento de la marca institucional:** Se desarrollarán acciones orientadas a consolidar la reputación profesional de la clínica mediante la participación en eventos especializados del sector salud y bienestar,

presencia en medios locales, difusión de contenido médico especial y suscripción a asociaciones profesionales.

- **Implementación de un programa integral de marketing digital segmentado:** Se ejecutarán campañas digitales mediante redes sociales (Meta Ads), motores de búsqueda (Google Ads) y estrategias de posicionamiento SEO, dirigidas al segmento NSE AB de la ciudad de Trujillo.
- **Innovación y tecnología médica:** Se consolidará un protocolo de atención personalizada enfocado en el seguimiento de pacientes potenciales, conversión de consultas en procedimientos programados, postventa y programa de referidos.
- **Implementación de sistemas de análisis de datos y gestión de información:** Se incorporarán herramientas de CRM y analítica digital para recopilar información sobre el comportamiento del paciente, procedencia de la demanda y servicios más solicitados.

B. Segmentación

Segmentación sociodemográfica:

- NSE: AB porque concentra mayor capacidad de pago.
- Edad: 25-55 años.
- Género: predominantemente femenino (pero no exclusivo).
- Ocupación: profesionales, empresarios, ejecutivos.
- Nivel educativo: superior técnico o universitario.

Segmentación geográfica:

Se priorizan zonas con concentración de NSE AB en Trujillo: El Golf, California, San Andrés, Las Palmas del Golf, La Merced, El Recreo y Trujillo Centro.

Segmentación psicográfica:

Personas con las siguientes características:

- Preocupación media o alta de la imagen personal.
- Valoran estatus y percepción social.
- Buscan calidad y seguridad sobre precio.
- Consumen información digital antes de decidir.
- Prefieren clínicas formales y certificadas.

6.1.3 Marketing mix (4P)

A. Producto (servicio)

BELLMED ofrece servicios de cirugía plástica y estética, los cuales son de alto valor percibido y alta implicancia emocional, donde la confianza y reputación son determinantes en la decisión de compra. Dentro del portafolio de servicios se ofrecen:

- Servicios quirúrgicos principales: rinoplastia, lipoescultura, abdominoplastia, mamoplastia, blefaroplastia. Estos procedimientos representan el principal generador de ingresos proyectados, por lo que el énfasis de las acciones de marketing tiene ese foco.
- Servicios complementarios: procedimientos no invasivos, tratamientos faciales, seguimiento postoperatorio digital. Estos procedimientos incrementan la frecuencia de contacto con el paciente, genera ingresos recurrentes y fortalece la fidelización.

B. Precio

Se adoptará una estrategia de precio premium competitivo, alineada con la capacidad adquisitiva del NSE AB, el posicionamiento como clínica especializada y la diferenciación por calidad y seguridad.

No se compite por precios sino por seguridad y resultados, además que es un servicio que presenta baja elasticidad y alta sensibilidad a la reputación.

Ya se cuenta con una estructura estandarizada por procedimiento y los descuentos son limitados para proteger el margen.

Tabla 21. *Precio por servicio.*

Servicio	Precio
Rinoplastia	S/.6 800 - s/.8 000
Lipoescultura	S/.12 000 - s/.15 000
Ginecomastia	S/.10 000 - s/.12 000
Láser de rostro	S/.1 000 - s/.1 500
Láser de rostro + cuello	S/.3 000 - s/.8 000

Nota: Elaboración propia.

C. Plaza

Para determinar la estrategia de plaza adecuada se evaluaron los canales de captación de pacientes y la cobertura geográfica de la clínica, en concordancia con los servicios médicos y

quirúrgicos ofrecidos, con la finalidad de lograr un mayor volumen de atenciones y procedimientos anuales.

Los canales de prestación y captación están distribuidos de la siguiente manera:

- **Atención presencial:** Servicio directo en las instalaciones de la clínica, garantizando infraestructura adecuada, equipamiento médico certificado y cumplimiento de las disposiciones de SUSALUD.
- **Canales digitales:** Página web institucional, redes sociales y canales de mensajería (WhatsApp Business), que permiten la programación de citas, orientación médica inicial y seguimiento postoperatorio.
- **Convenios institucionales:** Alianzas con empresas, aseguradoras y médicos referidores que canalizan pacientes hacia la clínica para procedimientos especializados.

D. Promoción

La estrategia de promoción estará orientada a generar confianza, reducir el riesgo percibido y estimular la decisión de compra mediante acciones de comunicación dirigidas al segmento objetivo, tales como:

- Publicidad digital en redes sociales y motores de búsqueda.
- Marketing de contenidos educativos sobre seguridad y calidad médica.
- Programa de referidos de pacientes satisfechos.
- Relaciones públicas y presencia en medios locales.
- Participación en eventos y actividades de posicionamiento institucional.

6.1.4 Acciones estratégicas

- **Implementación de un programa integral de marketing digital segmentado:** Incluye campañas en redes sociales, Google Ads y posicionamiento SEO dirigidas al segmento NSE AB de la ciudad de Trujillo, con el objetivo de incrementar la generación de consultas médicas y la tasa de conversión de pacientes.
- **Fortalecimiento del posicionamiento institucional y reputación médica:** Comprende la participación en eventos especializados, presencia en medios locales y suscripción a asociaciones médicas, con la finalidad de consolidar la credibilidad profesional y diferenciar la clínica de la oferta informal.
- **Expansión de canales de captación y alianzas estratégicas:** Incluye convenios con médicos especialistas y alianzas con empresas privadas, permitiendo diversificar las fuentes de captación y optimizar la capacidad instalada.

- **Mejora de la experiencia del paciente y gestión comercial:** Se implementará un protocolo de atención personalizada que abarque seguimiento de leads, conversión de consultas, postventa y programa de referidos, con el objetivo de incrementar el ingreso promedio por paciente y la tasa de cierre.
- **Implementación de sistemas de información y análisis de datos:** Se incorporarán herramientas de CRM y analítica para monitorear el comportamiento del paciente, optimizar decisiones comerciales y mejorar la eficiencia del presupuesto de marketing.

6.1.5 Presupuesto

Ver Tabla.

Tabla 22. *Presupuesto por año (en S/).*

	2026	2027	2028
Implementación de un programa integral de marketing digital segmentado	54 000	60 000	66 000
Fortalecimiento del posicionamiento institucional y reputación médica	25 000	30 000	35 000
Expansión de canales de captación y alianzas estratégicas	18 000	22 000	26 000
Mejora de la experiencia del paciente y gestión comercial	15 000	18 000	20 000
Implementación de sistemas de información y análisis de datos	18 000	8 000	8 000
Total	130 000	138 000	155 000

Nota: Elaboración propia.

6.2 Operaciones

6.2.1 Objetivos

Optimizar la capacidad operativa de la Clínica BELLMED mediante la mejora de procesos asistenciales, planificación eficiente de la demanda y fortalecimiento de la infraestructura y tecnología médica, con la finalidad de garantizar servicios de alta calidad, incrementar la productividad quirúrgica y contribuir al crecimiento sostenible de la organización durante el periodo 2026-2028.

Tabla 23. *Objetivos – Operaciones.*

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar capacidad quirúrgica	Nº de cirugías realizadas	174	208	260
Mejorar calidad del servicio	% de quejas o reclamos	< 5 %	< 3 %	< 2 %
Disminución de tiempo de espera para atención	Tiempo promedio de espera del paciente	< 40 minutos	< 30 minutos	< 20 minutos
Reducir gastos administrativos respecto a los ingresos por ventas	% gastos administrativos / ingresos por ventas	24 %	21 %	18 %

Nota: Elaboración propia.

6.2.2 Estrategias

Ver Tabla.

Tabla 24. *Estrategias y acciones para el logro de los objetivos.*

Objetivo	Estrategia	Acción
Incrementar capacidad quirúrgica	Optimización de la capacidad instalada y planificación de la demanda	• Implementar un sistema de programación quirúrgica que permita maximizar el uso de la sala de operaciones. • Incorporar equipamiento médico complementario para reducir tiempos entre procedimientos. • Estandarizar protocolos clínicos para mejorar la eficiencia pre y post operatoria.
Mejorar calidad del servicio	Gestión de la experiencia del paciente y mejora continua	• Implementar protocolos de atención centrados en el paciente. • Capacitar al personal asistencial en calidad de atención y servicio. • Implementar un sistema de gestión de reclamos y mejora continua.
Disminución de tiempo de espera para atención	Optimización de procesos y gestión de citas	• Establecer protocolos de admisión y evaluación médica más eficientes. • Incorporar tele consultas para evaluaciones iniciales. • Monitorear indicadores de tiempos de atención.
Reducir gastos administrativos respecto a los ingresos por ventas	Eficiencia administrativa y control de costos	• Implementar sistemas tecnológicos para automatización de procesos administrativos. • Digitalizar procesos documentarios. • Implementar indicadores de productividad administrativa.

Nota: Elaboración propia.

6.2.3 Inversión inicial

La inversión inicial del Plan de Operaciones correspondiente al año 2025 considera la adquisición de equipamiento médico, adecuación de infraestructura, implementación de sistemas tecnológicos, necesarios para optimizar la capacidad operativa y mejorar la eficiencia en los procesos de atención (Ver Tabla 25).

Tabla 25. Inversión inicial (2025).

Concepto	Monto (S/.)
Mejora infraestructura	150 000
Equipamiento médico	180 000
Sistema de programación quirúrgica	25 000
ERP/CRM	45 000
Digitalización	25 000
Tele consulta	25 000
Total	450 000

Nota: Elaboración propia.

6.2.4 Presupuesto

La Tabla 26 muestra el presupuesto proyectado 2026–2028. En 2025 se concentra la inversión inicial en equipamiento, tecnología e infraestructura, mientras que en los años siguientes se priorizan gastos de mantenimiento, digitalización y mejora continua, orientados a asegurar la sostenibilidad operativa de la clínica.

Tabla 26. Presupuesto por año (en S/.).

Concepto	2025	2026	2027	2028
Inversión: Equipamiento médico complementario, software, programación quirúrgica, mejora infraestructura	450 000			
Mantenimiento de equipos		24 000	30 000	36 000
Mantenimiento de infraestructura		36 000	39 000	42 000
Digitalización de procesos		5 000	5 000	5 000
Mejoramiento de tele consulta		4 000	4 000	4 000
Protocolos de calidad y mejora continua		6 000	6 000	6 000
Monitoreo de indicadores		4 000	4 000	4 000
Mantenimiento de soporte tecnológico		12 000	12 000	12 000
Total	450 000	91 000	100 000	109 000

Nota: Elaboración propia.

6.3 Recursos Humanos

6.3.1 Objetivos

El Plan de Recursos Humanos tiene como objetivo principal fortalecer el capital humano de la Clínica mediante la atracción, desarrollo y retención de talento especializado, con la finalidad

de garantizar la calidad del servicio, mejorar la productividad operativa y contribuir al crecimiento sostenible de la organización durante el periodo 2026-2028 (Ver Tabla 27).

Tabla 27. *Objetivos – Recursos Humanos.*

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
Mejorar satisfacción laboral	Nivel de satisfacción interna	85 %	90 %	95 %
Reducir rotación de personal	Tasa de rotación anual	12 %	10 %	8 %

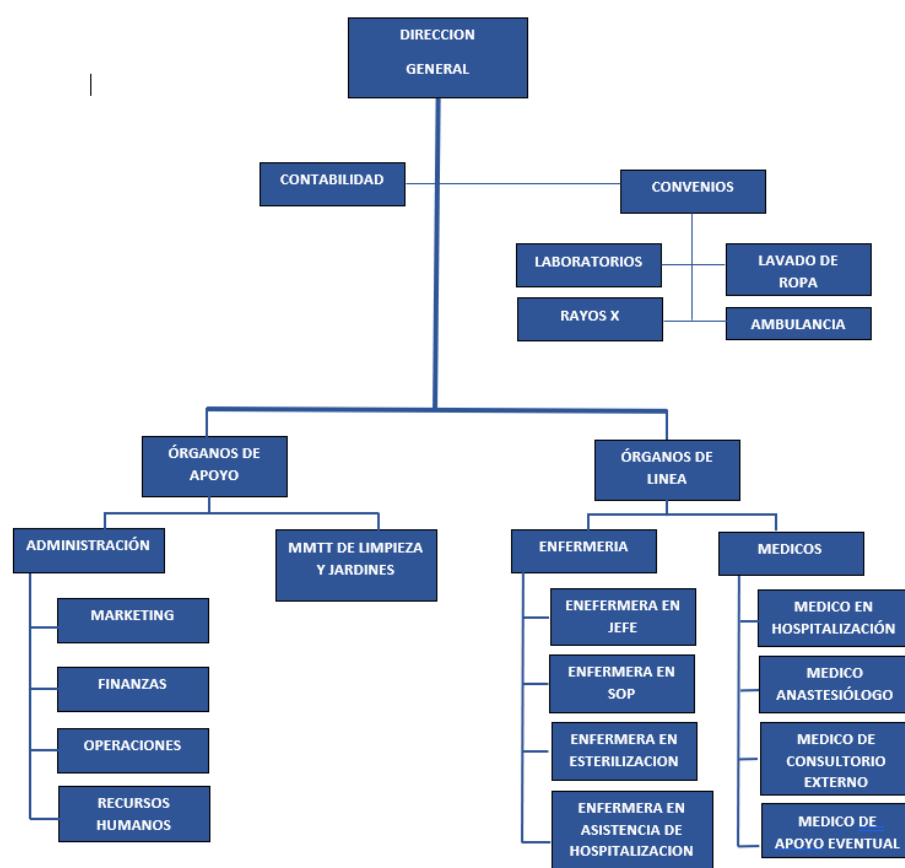
Nota: Elaboración propia.

6.3.2 Estructura organizativa

Se presenta el organigrama de la Clínica con la finalidad de establecer de manera clara la distribución de funciones y responsabilidades dentro de la organización, fortalecer el compromiso del personal con el cumplimiento de sus actividades y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas, en función del logro de los objetivos estratégicos y operativos planteados para el periodo 2026–2028.

El organigrama funcional, cuya lógica responde a lo anotado en el párrafo anterior. Las responsabilidades correspondientes a la ejecución de la estrategia se centralizan en la dirección médica y el soporte de la administración (Ver Figura 11).

Figura 11. Organigrama de la clínica.



Nota: Elaboración propia.

6.3.3 Estrategias

Las estrategias de recursos humanos estarán orientadas a garantizar la disponibilidad de talento especializado y mejorar el desempeño organizacional se presentan en la Tabla 28.

Tabla 28. Estrategias y acciones para el logro de los objetivos.

Objetivo	Estrategia	Acción estratégica
Mejorar satisfacción laboral	- Fortalecimiento del clima organizacional. - Desarrollo profesional y reconocimiento del desempeño. - Programa continuo de formación. - Evaluación de desempeño por competencias.	- Encuestas de clima laboral - Programas de reconocimiento e incentivos. - Actividades de integración. - Programas de capacitación técnica y atención al paciente. - Talleres de actualización médica. - Entrenamiento en procesos y protocolos.
Reducir rotación de personal	Retención de talento y estabilidad laboral.	- Evaluaciones de desempeño. - Planes de carrera.

	• Mejora de condiciones laborales y beneficios.	• Beneficios laborales e incentivos.
--	---	--------------------------------------

Nota: Elaboración propia.

6.3.4 Presupuesto

Ver Tabla.

Tabla 29. *Presupuesto (en S/).*

	2026	2027	2028
Capacitación y desarrollo profesional: Programas de atención al paciente, actualización médica y entrenamiento en procesos y protocolos.	30 000	33 000	36 000
Programas de bienestar laboral: Encuesta de clima, reconocimientos y actividades de integración.	24 000	27 000	30 000
Evaluación de desempeño, beneficios e incentivos.	18 000	21 000	24 000
Total	72 000	81 000	90 000

Nota: Elaboración propia.

6.4 RSC (responsabilidad social corporativa)

6.4.1 Objetivos

El Plan de Responsabilidad Social Corporativa de la Clínica tiene como propósito principal contribuir al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible del entorno, mediante la implementación de prácticas éticas, sociales y ambientales responsables. Asimismo, busca fortalecer la reputación institucional y generar valor para los grupos de interés durante el periodo 2026-2028 (Ver Tabla 30).

En ese sentido, en la Tabla 31 se identifican los principales grupos de interés que forman parte de la cadena de valor de la organización. A partir del análisis de sus expectativas y necesidades, se priorizarán aquellos que no se hayan considerado en los demás planes funcionales.

Tabla 30. *Definición y expectativas de los grupos de interés.*

<i>Stakeholder</i>	Definición	Expectativas respecto a la clínica
Pacientes	Personas que reciben servicios médicos estéticos y quirúrgicos.	Calidad médica, seguridad, confianza, atención personalizada.
Colaboradores	Personal médico, administrativo y asistencial.	Buen clima laboral, estabilidad, desarrollo profesional.
Proveedores	Empresas que suministran equipos, insumos y servicios.	Relación comercial transparente y cumplimiento de pagos.

Comunidad	Población del entorno de influencia.	Información, campañas de salud y responsabilidad social.
Entidades regulatorias	Instituciones de supervisión del sector salud.	Cumplimiento normativo y estándares de calidad.
Director	Propietario de la clínica.	Rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento.
Medio ambiente	Entorno natural afectado por las operaciones.	Manejo adecuado de residuos y consumo responsable.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 31. Objetivos – RSC.

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028	Área responsable
Implementar gestión ambiental.	% reducción de residuos.	10 %	15 %	20 %	Operaciones
Ser reconocidos como empresa socialmente responsable.	% favorable en encuesta stakeholders.	75 %	80 %	85 %	Marketing

Nota: Elaboración propia.

6.4.2 Acciones

Estas se orientan a fortalecer la responsabilidad social corporativa de la clínica. (Ver Tabla 32).

Tabla 32. Acciones estratégicas.

Estrategia	Acción estratégica
Educación y prevención en salud estética	- Realizar campañas informativas sobre procedimientos seguros y riesgos de la informalidad. - Desarrollar charlas educativas en instituciones y empresas. - Difundir contenido digital sobre seguridad médica y certificaciones profesionales.
Vinculación con la comunidad y apoyo social	- Implementar jornadas médicas gratuitas o de bajo costo para población vulnerable. - Establecer alianzas con instituciones para atención solidaria de casos priorizados.
Gestión sostenible de residuos y eficiencia operativa	- Implementar protocolos de segregación y manejo adecuado de residuos biológicos. - Promover campañas internas de sensibilización ambiental para el personal.
Fortalecimiento de la reputación institucional y transparencia	- Elaborar reportes de responsabilidad social y comunicar resultados a stakeholders. - Participar en iniciativas y certificaciones de responsabilidad social. - Difundir las acciones sociales y ambientales a través de medios digitales y relaciones públicas.

Nota: Elaboración propia.

6.4.3 Presupuesto

Ver Tabla.

Tabla 33. *Presupuesto (en S/).*

	2026	2027	2028
Campañas de salud estética segura	18 000	24 000	30 000
Programas sociales comunitarios	15 000	20 000	25 000
Gestión ambiental y reducción de residuos	6 000	7 000	8 000
Capacitación en RSC	3 000	3 500	4 000
Comunicación y reputación institucional	5 000	6 000	7 000
Certificaciones / iniciativas RSC	4 000	6 000	8 000
Monitoreo y evaluación	3 000	3 500	4 000
Total	54 000	70 000	86 000

Nota: Elaboración propia.

6.5 Finanzas

6.5.1 Objetivos

A. General

Evaluar la viabilidad económica y financiera de la clínica mediante la proyección de estados financieros, flujos de caja e indicadores de rentabilidad que permitan determinar la conveniencia de la inversión durante el periodo 2026-2028 (Ver Tabla 34).

Tabla 34. *Objetivo e indicadores.*

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar el margen EBITDA	margen EBITDA	13 %	17 %	20 %

Nota: Elaboración propia.

6.5.2 Datos, supuestos y políticas

A. Datos

- Horizonte de evaluación: 3 años (2026-2028).
- Impuesto a la renta: 29.5 %.

B. Supuestos

El impuesto a la renta se mantendrá constante los 3 años del plan.

C. Políticas

- Financiamiento mixto (capital propio + deuda bancaria).

- No se repartirá dividendos en los 3 años del plan.
- Se hará reinversión de utilidades para crecimiento y control de gastos administrativos.

6.5.3 Inversión y financiamiento

El monto de la inversión calculado en el plan de operaciones es de 450 mil soles fundamentalmente para adecuaciones de la infraestructura, equipamiento moderno, mejorar en la tecnología, software, digitalización y campaña de lanzamiento. El modo de financiarse es el 40 % con recursos propios y el resto con un préstamo (Ver Tabla 35 y 36).

Tabla 35. *Inversión inicial estimada (en S/).*

Concepto	Monto
Equipamiento médico y quirúrgico, tecnología, software	300 000
Infraestructura y adecuaciones	150 000
Total	450 000

Nota: Elaboración propia.

Tabla 36. *Financiamiento.*

Fuente	%	Monto
Capital propio	40 %	180 000
Préstamo bancario	60 %	270 000
Total	100 %	450 000

Nota: Elaboración propia.

6.5.4 COK (costo de oportunidad del capital)

A. Supuestos

- Tasa libre de riesgo: 6 %.
- Prima de mercado: 8 %.
- Beta sector salud: 1.1.

$$\text{COK} = 6 \% + (1.1 \times 8 \%) = 4.8 \%$$

$$\text{COK} = 15 \%$$

B. Costo de la deuda

- Tasa bancaria estimada: 12 %.
- Escudo fiscal: 29.5 %.

$$K_d = 12 \% (1 - 0.295)$$

$$K_d = 8.46 \%$$

6.5.5 WACC

$$\text{WACC} = (0.60 \times 15 \%) + (0.40 \times 8.46 \%) = 12.38 \%$$

$$\text{WACC} = 12.4 \%$$

6.5.6 Estados de resultados

A partir de la situación real de 2025 se considera un crecimiento que tiende a ser declinante frente a la competencia en el sector (Ver Tabla 37), por lo que es necesario implementar las estrategias propuestas en el plan, así en la Tabla 38 se muestra la proyección con el impacto de las estrategias formuladas.

Tabla 37. Estado de resultados sin estrategia (en miles de S/.).

Concepto	2025 (año base)	2026	2027	2028
Ingresos	1850	2 220.0	2 553.0	2 808.3
(-) Costos operativos	832.5	999.0	1 148.9	1 263.7
Utilidad bruta	1 017.5	1 221.0	1 404.2	1 544.6
(-) Gastos operativos	740.0	888.0	1 021.2	1 123.3
(-) D&A (3.5 %-4 %)	64.8	77.7	89.4	98.3
EBIT	212.8	255.3	293.6	323.0
(-) Impuestos (29.5 %)	62.8	75.3	86.6	95.3
(Utilidad neta)	150.0	180.0	207.0	227.7
(+) D&A	64.8	77.7	89.4	98.3
FCF (flujo de caja libre)	214.8	257.7	296.4	326.0

Nota: Elaboración propia.

Tabla 38. Estado de resultados con estrategia (en miles de S/.).

Concepto	2025 (año base)	2026	2027	2028
Ingresos	1 850.00	2 610.00	3 120.00	3 900.00
(-) Costos operativos	833.00	1 096.00	1 248.00	1 560.00
Utilidad bruta	1 018.00	1 514.00	1 872.00	2 340.00
(-) Gastos operativos	740.00	1 044.00	1 185.60	1 365.00
(-) D&A (3.5 %-5 %)	64.75	130.50	156.00	195.00
EBIT	212.75	339.30	530.40	780.00
(-) Impuestos (29.5 %)	62.76	100.09	156.47	230.10
(Utilidad neta)	149.99	239.21	373.93	549.90

(+) D&A	64.75	130.50	156.00	195.00
FCF (flujo de caja libre)	214.74	369.71	529.93	744.90

Nota: Elaboración propia.

6.5.7 Flujos de caja marginal

El flujo de caja libre marginal o incremental para el periodo del planeamiento se presenta en la Tabla 39.

Tabla 39. *Flujos de caja estimados (2026-2028).*

	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja con estrategia	450 (inversión)	369.7	529.9	744.9
Flujo de caja sin estrategia		257.7	296.4	326.0
Flujo de caja incremental		112.0	233.5	418.9

Nota: Elaboración propia.

6.5.8 VAN y TIR

Ver Tabla 40.

Tabla 40. *VAN y TIR (plan estratégico).*

Concepto	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja libre		112.0	233.5	418.9
Inversión	450			
Flujo descontado (VAN)	-450	99.6	184.8	295.0
TIR				25 %

Nota: Elaboración propia.

Con WACC (12.4 %):

- VAN: S/ 129 500.
- TIR: 25 %.

Resultados:

- Proyecto rentable.
- TIR mayor al costo de capital.
- Recuperación de inversión viable.

6.5.9 Sensibilidad

A. Primer escenario pesimista (-10 % ingresos):

TIR: 20 %.

B. Segundo escenario pesimista (-20 % ingresos):

TIR 14 %.

- El proyecto sigue siendo viable y altamente rentable.
- El análisis financiero demuestra que el proyecto presenta viabilidad económica y rentabilidad atractiva durante el periodo 2026–2028.
- La proyección de ingresos muestra un crecimiento sostenido hasta alcanzar S/ 3,900,000 en el año 2028, lo cual permite mejorar la eficiencia operativa y alcanzar un margen EBITDA del 20 %.
- El Valor Actual Neto positivo y la Tasa Interna de Retorno superior al costo de capital confirman la conveniencia de ejecutar la inversión, evidenciando que la clínica generará valor para los inversionistas y contará con capacidad financiera para sostener su crecimiento en el mercado.

CONCLUSIONES

1. Es factible incrementar el margen EBITDA hasta alcanzar el 20 % al cierre del año 2028 mediante el crecimiento sostenido de ingresos, el control progresivo de costos y la optimización de la estructura de gastos,
2. El análisis de mercado y la estimación de la demanda proyectada sustentan la viabilidad de alcanzar ingresos por ventas de S/ 3 900 000 al 2028, apoyados en estrategias de penetración de mercado, fortalecimiento de marca y ampliación de la cartera de servicios.
3. La implementación de estándares de calidad médica, protocolos de seguridad, atención personalizada y seguimiento postoperatorio estructurado permitirá alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 90% al finalizar el periodo de estudio.
4. La planificación financiera y la optimización de procesos administrativos permiten proyectar una reducción progresiva del ratio de gastos administrativos respecto a los ingresos por ventas, pasando del 40% en 2025 al 35% en 2028.
5. Al efectuar la evaluación financiera de la Clínica BELLMED, comparando el escenario proyectado sin implementación estratégica frente al escenario con aplicación del plan estratégico 2026–2028, se concluye que la ejecución del planteamiento estratégico genera un mayor valor económico para la organización, evidenciado en el incremento del margen EBITDA, el crecimiento sostenido de ingresos y la mejora en la eficiencia operativa. En consecuencia, las estrategias propuestas no solo fortalecen la competitividad de la clínica, sino que también contribuye a la generación de valor para sus grupos de interés, garantizando sostenibilidad y rentabilidad en el mediano plazo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un sistema formal de seguimiento estratégico mediante indicadores clave de desempeño (KPI) trimestrales, que permitan evaluar avances en posicionamiento de marca, participación de mercado y desempeño financiero.
2. Establecer un control financiero riguroso basado en presupuestos anuales, análisis mensual de márgenes por tipo de procedimiento y evaluación permanente de la estructura de costos fijos y variables. Además, priorizar servicios con mayor contribución marginal y optimizar la programación quirúrgica para maximizar la utilización de la capacidad instalada.
3. Evaluar periódicamente la ampliación de la cartera de servicios de acuerdo con la demanda del mercado objetivo.

REFERENCIAS

- Agencia de Mercadeo en Salud [AMS]. (2024). *Beneficios del marketing digital en salud*.
https://mercadeosalud.com/beneficios-de-hacer-marketing-digital-en-salud/?utm_source=chatgpt.com
- AIMPLAS Instituto Tecnológico de Plástico. (2024). *Soluciones plásticas para el sector salud*.
<https://www.aimplas.es/sectores/salud/>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Universidad de Palermo.
- American Society of Plastic Surgeons. (2023). *Plastic surgery statistics report*.
<https://www.plasticsurgery.org/news/plastic-surgery-statistics>
- Ansoff, I. H. (1965). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Aranda, W. (5 de mayo de 2023). Trujillo se volvió la ciudad más cara de Perú. *La República*, págs. 133184.
<https://larepublica.pe/sociedad/2023/05/04/trujillo-se-volvio-la-ciudad-mas-cara-de-peru-lrnd-133184>.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2024). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2026*. <https://www.bcrp.gob.pe>
- Banco Mundial. (5 de octubre de 2023). *Perú Panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 49-6. <https://www.jstor.org/stable/pdf/4165288.pdf>
- Barrios, M. (5 de noviembre, 2024). Sostenibilidad Generacional ¿Qué nos espera? Todas las generaciones tienen el poder de generar un impacto. *GTA Ambiental*.
<https://gtaambiental.com/sostenibilidad-generacional/>
- Berger, J. (2013). *Contagio: el poder del boca a boca en la comunicación viral*. Temas Grupo Editorial

- Bonafide Research & Marketing. (2024). Peru Cosmetic Surgery Market Overview, 2029 [sample request]. <https://www.bonafideresearch.com/upload/pdf/peru-cosmetic-surgery-market.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2024). *La Libertad: Tendencias territoriales para el análisis prospectivo*. <https://goo.su/PG6J>
- Clínica San Pío. (2023). Cirugía estética sostenible: una nueva tendencia .
<https://www.clinicasanpio.com/blog/cirugia-estetica-sostenible/>
- CPI Researh. (marzo, 2025). Perú población 2025: *Market Report*, edición 002.
<https://goo.su/JHPU20>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 2a ed. Pearson Educación.
- David, Fred & David, Forest (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- De San Pío Cirugía & Medicina Estética. (11 de mayo, 2023). Últimos avances en tecnología y técnicas de cirugía estética. <https://clinicadesanpio.es/blog/ultimos-avances-en-tecnologia-y-tecnicas-de-cirugia-estetica>
- Dra Victoria Tárraga. (2025). Tarifario de procedimientos estéticos en Perú: precios en soles y dólares [sitio web]. <https://cirugiasplasticas.pe/tarifario/>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2024). *Peru: 2024 Article IV Consultation*.
<https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2024/english/1perea2024001.pdf>
- Gobierno Regional La Libertad [GORE]. (6 de julio, 2023). GORE La Libertad recibió S/ 64 millones como incentivo por haber alcanzado el 20% en ejecución presupuestal. Nota de Prensa.
<https://goo.su/83aj3m>
- Gobierno Regional de La Libertad [GORE]. (2024). *Informe Regional: análisis estadístico incidencia delictiva*. <https://goo.su/DzqeMR>
- Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Granica.
- Helthon. (27 de mayo, 2024). *Marketing digital para clínicas*.
https://www.datatrust.pe/estrategia/estrategia-digital-para-clinicas/?utm_source=chatgpt.com

- Infobae. (2025). La Libertad registra una de las mayores tasas de crecimiento económico del Perú.
https://www.infobae.com/peru/2025/03/28/la-libertad-fue-la-quinta-region-del-pais-que-mas-crecio-en-2024/?utm_source=chatgpt.com
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] & CEPAL. (2019). Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070. *Boletín de Análisis Demográfico*, N°38 <https://goo.su/RCnzvTO>
- INEI. (2023a). *Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2022*.
http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/759
- INEI. (2023b). *Situación de la Población Peruana: una mirada hacia los jóvenes 2023*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf
- INEI. (2025). *Población ocupada aumentó a nivel nacional*.
https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1353666-inei-poblacion-ocupada-aumento-1-5-en-el-ano-2025-a-nivel-nacional?utm_source=chatgpt.com
- IONOS Cloud S.L.U. (24 de setiembre, 2020). *Marketing de recomendación: Los clientes satisfechos pueden atraer nuevos clientes*. <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/marketing-de-recomendacion/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (7 de marzo, 2025a). La Libertad: Denuncias por extorsión se cuadruplicaron entre 2019 y 2024. <https://ipe.org.pe/la-libertad-denuncias-por-extorsion-se-cuadruplicaron-entre-2019-y-2024/>
- [IPE]. (1 de mayo, 2025b). El 70% de trabajadores en Perú es informal. <https://ipe.org.pe/el-70-de-trabajadores-en-peru-es-informal/>
- International Society of Aesthetic Plastic Surgery. (2023). *Global statistics*.
<https://www.isaps.org/discover/about-isaps/global-statistics/global-survey-2024-full-report-and-press-releases/>
- Jimenez, F. (2022). Visión, misión y objetivos estratégicos. Reglamento de Organización y Funciones ROF. Trujillo, La Libertad, Perú.
- La República. (8 de Agosto, 2024). El aumento de procedimientos estéticos y tratamientos dermatológicos está revitalizando el sector salud y generando nuevos empleos en Perú.
<https://goo.su/XQpQ8x>

- Ley N° 29344. Ley marco de aseguramiento universal en salud. (9 de abril, 2009). El Peruano, Normas Legales. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29344.pdf>
- Ley N° 31014. Ley que regula el uso de sustancias modelantes en tratamientos corporales con fines estéticos y define dicho procedimiento como acto médico. (28 de marzo, 2020). El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1865203-3>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2024). *Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2024_2027.pdf
- Ministerio de Salud del Perú. (2023). *Multisectorial de salud al 2030 “Perú, país saludable”*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1272348/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20Multisectorial%20de%20Salud%20al%202030.pdf?v=1598736848>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Planeta.
- ProInversión. (2023). *Promoción de la inversión privada en salud*. <https://www.investinperu.pe/publicaciones/>
- Superintendencia Nacional de Salud [SUSALUD]. (2024). Listado de establecimientos registrados en el Renipress. <http://app20.susalud.gob.pe:8080/registro-renipress-webapp/listadoEstablecimientosRegistrados.htm?action=mostrarBuscar#no-back-button>
- SUSALUD. (2025). Datasets. http://datos.susalud.gob.pe/dataset?query=camas&sort_by=changed&sort_order=DESC
- World Health Organization [WHO]. (2021). Global strategy on digital health 2020-2025. <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/1f4d4a08-b20d-4c36-9148-a59429ac3477/content>
- Fondo MIVIVIENDA. [FMV] para Trujillo en 2025

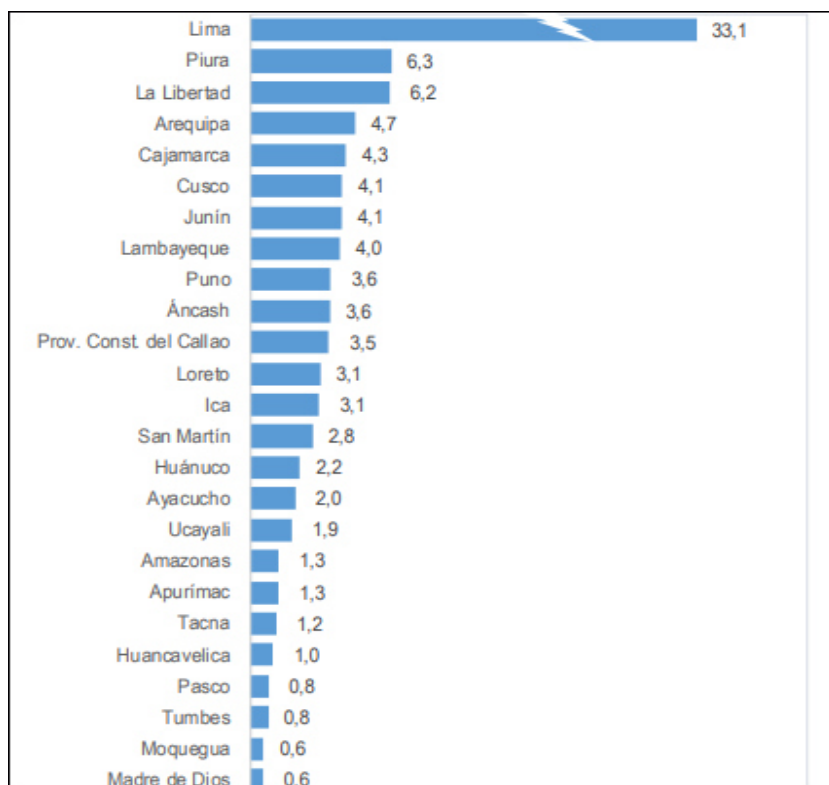
ANEXOS

Anexo 1. Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento.

Años	Población			Tasa de Crecimiento Medio Anual de la Población Total
	Total	Hombres	Mujeres	
2018	31,562,130	15,642,691	15,919,439	1.90
2019	32,131,400	15,938,284	16,193,116	1.80
2020	32,625,948	16,190,895	16,435,053	1.54
2021	33,035,304	16,394,177	16,641,127	1.25
2022	33,396,698	16,569,707	16,826,991	1.09
2023	33,725,844	16,727,018	16,998,826	0.99
2024	34,038,457	16,875,638	17,162,819	0.93
2025	34,350,244	17,025,096	17,325,148	0.92
2026	34,660,114	17,174,935	17,485,179	0.90
2027	34,957,600	17,318,810	17,638,790	0.86

Nota: Tomado de INEI et al. (2019).

Anexo 2. Población según departamento (distribución porcentual, 2023).



Nota: Tomado de INEI (2023).

Anexo 3. Ciudades con más de 100 000 habitantes, 1940-2023 (en miles de habitantes).

Ciudades	Población censada							Población Proyectada 2023
	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017	
Lima	562,9	1 632	2 981	4 165	5 706	7 606	8 575	10 092,0
Callao		214	321	443	640	877	994	1 171,4
Arequipa		164	306	443	629	807	1 009	1 157,5
Trujillo		102	240	364	537	766	920	1 034,3
Chiclayo			177	263	393	527	553	612,8
Piura			126	202	272	378	473	574,4
Huancayo			127	172	280	385	466	555,5
Cusco			121	178	256	349	428	484,2
Iquitos			110	169	275	367	378	454,9
Pucallpa					172	273	328	419,9
Chimbote			174	232	291	320	354	406,6
Ica				113	162	238	290	355,3
Tacna					174	242	286	323,3
Juliaca					143	217	276	328,7
Ayacucho					106	151	216	255,8
Cajamarca						161	201	249,1
Huánuco					119	147	197	238,3
Chincha					112	154	182	215,0
Sullana				117	149	170	185	206,2
Huacho					104	134	157	185,2
Tarapoto						117	145	175,3
Huaraz							119	142,5
Puno						119	129	139,9
Puerto Maldonado								121,0
Tumbes								108,9
Talara								102,4

Nota: Tomado de INEI (2023).

Anexo 4. Distribución de hogares según NSE departamento-urbano (2022).

Departamento	TOTAL	NSE A/B	NSE C	NSE D	NSE E	Mostra	Error (%)
AMAZONAS	100%	6.4%	23.5%	32.9%	37.2%	422	4.8%
ANCASH	100%	14.0%	36.1%	30.0%	19.9%	786	3.5%
APURIMAC	100%	2.6%	18.1%	37.4%	41.8%	313	5.5%
AREQUIPA	100%	18.0%	42.8%	29.2%	10.0%	1208	2.8%
AYACUCHO	100%	3.4%	14.3%	34.9%	47.4%	505	4.4%
CAJAMARCA	100%	7.9%	25.5%	40.4%	26.2%	501	4.4%
CALLAO	100%	21.0%	44.7%	24.9%	9.4%	982	3.1%
CUSCO	100%	6.7%	21.9%	33.8%	37.6%	589	4.0%
HUANCAVELICA	100%	1.9%	11.3%	30.3%	56.5%	239	6.3%
HUANUCO	100%	4.0%	21.9%	31.2%	42.9%	515	4.3%
ICA	100%	7.9%	41.8%	36.0%	14.3%	1297	2.7%
JUNIN	100%	6.4%	20.8%	33.1%	39.7%	866	3.3%
LA LIBERTAD	100%	10.7%	35.4%	33.9%	19.9%	1155	2.9%

Nota: Tomado de APEIM (2024).

Anexo 5. Ingresos y gastos por NSE.

Según la información brindada por IPSOS a RPP en el 2023, el ingreso y gasto promedio en Perú varía significativamente según el nivel socioeconómico de los hogares:

- **NSE A:** el ingreso familiar promedio es de aproximadamente S/ 12 313 al mes, y estas familias gastan unos S/ 7 236 mensuales.
- **NSE B:** el ingreso promedio es de alrededor de S/ 6 205 mensuales y el gasto promedio es de S/ 4 254.
- **NSE C:** tienen un ingreso promedio de S/ 3 613 y un gasto promedio de S/ 2 752.
- **NSE D:** tienen un ingreso promedio de S/ 2 330 y un gasto promedio de S/ 1 884.
- **NSE E:** el ingreso promedio es de alrededor de S/ 1 392 mensuales y el gasto promedio es de S/ 1 392.

Las diferencias reflejan la variabilidad en el nivel de vida y capacidad de gasto entre diferentes grupos socioeconómicos en Perú.

NOTAS BIOGRÁFICAS DEL AUTOR

Merlyn Loren Jimenez Rosales

Es Licenciada en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo, tiene una especialización en RRRHH por la Universidad ESAN. Cuenta con 7 años de experiencia profesional en el sector agrícola, enfocados en los procesos de RRHH. Actualmente se desempeña como Administradora de una empresa de transporte de carga pesada.