UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ESCUELA DE POSGRADOS

Plan de negocios para el crecimiento sostenible de la Clínica de Especialidades Alelí

Magíster en Administración de Empresas

Andrea Vanesa Barrera Criollo

Directora del trabajo:

Gabriela Duque Espinoza

Cuenca, Ecuador

2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fuera, la sabiduría y la perseverancia para seguir preparándome y alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y por motivarme siempre a seguir adelante y crecer tanto en lo personal como también profesionalmente. A mis hermanos, por siempre para mí, acompañarme y apoyarme en cada etapa de mi vida.

A mi enamorado, por su cariño, paciencia y por darme ánimos en los momentos en lo que más necesitaba, recordándome que soy capaz de logar todo lo que me propongo.

De manera especial, dedico este logro a mi abuelito, que hoy está en el cielo, pero que siempre estará presente en mi corazón. Gracias por haberme guiado, cuidado y ayudado en los momentos de mi vida.

A toda mi familia, por ser parte de mi vida y acompañarme en este camino.

Y finalmente, me dedico este trabajo a mí misma, por todo el esfuerzo, las noches de estudio, los sacrificios y por no rendirme a pesar de las dificultades. Por demostrarme que, si puedo, que soy capaz de avanzar mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de seguirme preparando, por acompañarme en este camino y por permitirme cumplir una meta más en mi vida.

A mi familia y enamorado, quienes estuvieron presentes durante esta etapa, gracias por su apoyo, compresión y por cada palabra de ánimo que me motivo a seguir adelante. Gracias por recordarme que todo esfuerzo tiene un propósito.

A la universidad del Azuay y a todos los docentes de la maestría, gracias por compartir sus conocimientos y experiencias que me han permitido aprender y seguir creciendo tanto personal como profesionalmente. De manera especial agradezco a mi tutora de tesis Gabriela Duque Espinoza por su tiempo y orientación en la elaboración del trabajo.

A Clínica de Especialidades Alelí por abrirme la puerta y permitirme desarrollar este proyecto en una institución que también forma parte de mi crecimiento profesional. Agradezco a todas las personas que dedicaron parte de su tiempo y colaboración para que esta investigación fuera posible.

Finalmente. gracias a todas las personas que me acompañaron durante este proceso y que de una u otra forma, fuero parte de este logro. Hoy culmino una etapa que estuvo llena de aprendizajes, esfuerzo y experiencias que siempre recordare con mucho cariño.

RESUMEN

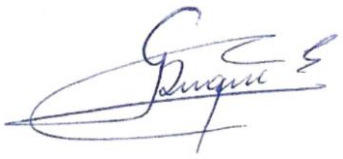
El presente trabajo de grado integra el análisis estratégico, comercial, de mercado y financiero de la Clínica de Especialidades Alelí, institución privada de salud de Cuenca que opera como hospital del día. El estudio busca fortalecer el crecimiento sostenible de la clínica mediante un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada de los quirófanos y la relación con los médicos especialistas como clientes estratégicos. Para ello, se aplicaron herramientas de dirección estratégica, marketing de servicios, investigación de mercados, plan de negocios y evaluación financiera. Los resultados evidencian oportunidades de diferenciación mediante un servicio integral de quirófanos basado en eficiencia operativa, disponibilidad, estandarización y trazabilidad. La evaluación financiera presenta un valor presente neto positivo y una tasa interna de retorno superior al costo de capital. Se concluye que la propuesta es viable y puede contribuir al crecimiento sostenible mediante la optimización de recursos, captación y fidelización de médicos especialistas.

Palabras clave: gestión estratégica, servicios de salud, médicos especialistas, quirófanos, crecimiento sostenible.

ABSTRACT

This degree project integrates the strategic, commercial, market, and financial analysis of Clínica de Especialidades Alelí, a private healthcare institution in Cuenca that operates as a day hospital. The study aims to strengthen the clinic's sustainable growth by improving the use of its installed operating room capacity and its relationship with medical specialists as strategic clients. To this end, strategic management, service marketing, market research, business planning, and financial evaluation tools were applied. The results reveal opportunities for differentiation through a comprehensive operating room service based on operational efficiency, availability, standardization, and traceability. The financial evaluation shows a positive NPV and an IRR higher than the cost of capital. It is concluded that the proposal is viable and can contribute to sustainable growth through resource optimization and the attraction and retention of medical specialists.

Keywords: strategic management, healthcare services, medical specialists, operating rooms, sustainable growth.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
RESUMEN iv
ABSTRACT v
ÍNDICE DE CONTENIDOS vi
ÍNDICE DE FIGURAS viii
ÍNDICE DE TABLAS ix
1. INTRODUCCIÓN 11
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL 14
Planificación 14
Integración de recursos estratégicos 19
Modelo de retención de Cliente 25
Modelo Integral De Ventaja Competitiva Para Las Micro globales 28
3. MARKETING ESTRATÉGICO 32
Introducción 32
Presentación de la empresa 32
Análisis estratégico 33
Justificación del problema comercial detectado 37
Prototipo/ mockup 38
Idea final en base al Mix de Marketing 52
Conclusión 55
4. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 56
Plan de Negocios 56
Resumen Ejecutivo 56
Gestión Estratégica 57
Gestión de Marketing 62
Gestión Operativa 74
Gestión de Personas 82
Gestión Financiera 85
Modelo de Negocios utilizando el Mapa Canvas 94
Conclusión 97
Investigación De Mercados 98
Introducción 98
Presentación de la empresa 98
Objetivo de la Investigación 99
Enfoque Metodológico 100
Guía de encuestas 101
Análisis de Resultados 106
Conclusión 114
5. GERENCIA FINANCIERA 114
1. Introducción 114
2. Descripción general de Clínica de Especialidades Alelí 115
3. Antecedentes y propuesta de valor 116
4. Descripción del proyecto de inversión 116
5. Justificación estratégica 116
6. Enunciado completo del caso 117
7. Datos y supuestos del proyecto 118

8. Inversión inicial 118
9. Financiamiento del proyecto 119
10. Tabla de amortización resumida 119
11. Estructura de capital 120
12. Costo de la deuda 120
13.Costo de los recursos propios 121
14. Costo de capital promedio ponderado 121
15. Proyección de ingresos 121
16. Proyección de costos 122
17. Punto de equilibrio 123
18. Depreciación e impuestos 124
19. Flujos operativos 124
20. Flujo terminal 125
21. Evaluación del proyecto mediante VPN, TIR y período de recuperación 125
22. Flujo del inversionista 126
23. Evaluación del inversionista 126
24. Análisis de escenarios 126
25. Interpretación gerencial 127
26. Conclusiones 127
27. Recomendaciones 128
6. CONCLUSIONES 129
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide estratégica de Clínica de Especialidades Alelí 14
Figura 2. Modelo de empresa de Clínica de Especialidades Alelí 31
Figura 3. Matriz McKinsey-GE de Clínica de Especialidades Alelí 33
Figura 4. Mapa perceptual mediante escalamiento multidimensional 34
Figura 5. Protopersona del médico especialista 35
Figura 6. Blueprint del Servicio Integral de Quirófanos 43
Figura 7. Dashboard de gestión del Servicio Integral de Quirófanos 45
Figura 8. Mockup ajustado del Servicio Integral de Quirófanos 51
Figura 9. Mix de marketing del Servicio Integral de Quirófanos 52
Figura 10. Perfil del cliente objetivo: médicos especialistas 65
Figura 11. Demanda insatisfecha y capacidad instalada no utilizada 67
Figura 12. Comparación gráfica de clínicas competidoras 68
Figura 13. Flujograma del servicio quirúrgico 78
Figura 14. Distribución de planta de Clínica de Especialidades Alelí 79
Figura 15. Estructura organizativa de Clínica de Especialidades Alelí 82
Figura 16. Punto de equilibrio del plan de negocios 90
Figura 17. Modelo Canvas de Clínica de Especialidades Alelí 95
Figura 18. Frecuencia de procedimientos quirúrgicos realizados por médicos especialistas 106
Figura 19. Tipo de procedimientos quirúrgicos realizados 107
Figura 20. Lugar de realización de los procedimientos quirúrgicos 108
Figura 21. Problemas experimentados al realizar procedimientos quirúrgicos 108
Figura 22. Disposición de los médicos especialistas a cambiar de clínica 109
Figura 23. Clínicas más utilizadas por los médicos especialistas 110
Figura 24. Clínica mejor percibida por los médicos especialistas 110
Figura 25. Importancia de los atributos para elegir una clínica 110
Figura 26. Punto de equilibrio del proyecto de inversión 123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fase previa a la cirugía del blueprint del Servicio Integral de Quirófanos 39
Tabla 2. Fase de cirugía del blueprint del Servicio Integral de Quirófanos 41
Tabla 3. Fase posterior a la cirugía del blueprint del Servicio Integral de Quirófanos 41
Tabla 4. Resultados de la validación del prototipo del Servicio Integral de Quirófanos 47
Tabla 5. Matriz IFE de factores internos de evaluación 58
Tabla 6. Matriz EFE de factores externos de evaluación 59
Tabla 7. Matriz FODA de Clínica de Especialidades Alelí 60
Tabla 8. Objetivos estratégicos por área de gestión 60
Tabla 9. Proyección de ventas mensuales 62
Tabla 10. Proyección de ventas anuales 63
Tabla 11. Segmentos del mercado consumidor 64
Tabla 12. Escala de evaluación del mercado competidor 67
Tabla 13. Comparación de clínicas competidoras 67
Tabla 14. Ventajas competitivas de Clínica de Especialidades Alelí 68
Tabla 15. Evaluación del mercado proveedor 69
Tabla 16. Portafolio de productos y servicios 69
Tabla 17. Estructura de precios de los servicios 70
Tabla 18. Estrategia de distribución 71
Tabla 19. Elementos de comunicación y presupuesto mensual 72
Tabla 20. Objetivos operativos de producción mensual 73
Tabla 21. Recursos materiales necesarios para la operación 73
Tabla 22. Proyección trimestral de la capacidad de servicio 74
Tabla 23. Proyección anual de la capacidad de servicio 74
Tabla 24. Activos fijos de Clínica de Especialidades Alelí 75
Tabla 25. Procesos del ciclo del servicio 75
Tabla 26. Flujograma analítico del proceso del servicio quirúrgico 76
Tabla 27. Buenas prácticas laborales 80
Tabla 28. Necesidad de personal por área 82
Tabla 29. Principales funciones por área de gestión 82
Tabla 30. Supuestos financieros del plan de negocios 84
Tabla 31. Costos fijos mensuales 84
Tabla 32. Inversión propuesta para mejoras operativas 85
Tabla 33. Proyección mensual de ingresos por escenario 85
Tabla 34. Proyección mensual de costos variables 86
Tabla 35. Proyección mensual de ventas por escenario 87
Tabla 36. Proyección mensual de costos variables y fijos 87

Tabla 37. Estado de resultados mensual y anual proyectado 88
Tabla 38. Punto de equilibrio del plan de negocios 89
Tabla 39. Resumen ejecutivo del escenario conservador 90
Tabla 40. Resumen ejecutivo del escenario base 91
Tabla 41. Resumen ejecutivo del escenario optimista 92
Tabla 42. Escala de importancia de atributos para elegir una clínica 103
Tabla 43. Escala de percepción de infraestructura quirúrgica por clínica 103
Tabla 44. Datos y supuestos principales del proyecto de inversión 117
Tabla 45. Composición de la inversión inicial 118
Tabla 46. Financiamiento del proyecto 118
Tabla 47. Amortización resumida del préstamo 119
Tabla 48. Estructura de capital 119
Tabla 49. Cálculo del costo de capital promedio ponderado 120
Tabla 50. Proyección de ingresos del proyecto 121
Tabla 51. Proyección de costos operativos 121
Tabla 52. Análisis del punto de equilibrio del proyecto 122
Tabla 53. Depreciación, valor en libros y valor de mercado de los activos 123
Tabla 54. Flujos operativos proyectados 124
Tabla 55. Determinación del flujo terminal 124
Tabla 56. Indicadores de evaluación del proyecto 125
Tabla 57. Flujo neto del inversionista 125
Tabla 58. Indicadores de evaluación del inversionista 126
Tabla 59. Comparación de escenarios financieros 126

1. INTRODUCCIÓN

La disponibilidad de infraestructura y equipamiento médico representa una condición importante para la prestación de servicios de salud, pero no garantiza por sí sola que una institución aproveche adecuadamente sus recursos. En el caso de los servicios quirúrgicos, la actividad depende de varios elementos que deben funcionar de manera coordinada: la programación de procedimientos, la preparación de las salas, la disponibilidad de insumos, el trabajo del personal y la recuperación de los pacientes. Cuando alguno de estos componentes presenta dificultades, pueden producirse retrasos, tiempos de espera y períodos de inactividad que afectan tanto a la organización como a los profesionales que utilizan sus instalaciones.

Esta situación adquiere especial importancia en las clínicas privadas que disponen de quirófanos, pero necesitan mantener una demanda suficiente para cubrir sus costos operativos y sostener sus actividades. La gestión eficiente de estos espacios no consiste únicamente en aumentar el número de cirugías, sino en organizar los recursos disponibles para ofrecer un servicio confiable y oportuno. Sieber y Luedi (2022) destacan la importancia de contar con estructuras administrativas que faciliten la planificación, la comunicación y la coordinación del entorno perioperatorio. Desde esta perspectiva, la organización interna forma parte de la calidad del servicio que recibe el médico especialista y, de manera indirecta, el paciente.

La Clínica de Especialidades Alelí, ubicada en la parroquia Baños del cantón Cuenca, inició sus actividades en agosto de 2023 con una oferta de servicios médicos especializados y procedimientos quirúrgicos ambulatorios y de mediana complejidad. La institución cuenta con quirófanos equipados, áreas de recuperación y hospitalización, además de personal clínico y administrativo que participa en la atención de los pacientes. Sin embargo, disponer de estos recursos también implica asumir costos que deben ser cubiertos mediante una actividad operativa constante. Por esta razón, uno de los desafíos identificados durante el desarrollo del presente trabajo fue encontrar alternativas para incrementar la utilización de los quirófanos sin depender, en una primera etapa, de la ampliación de la infraestructura.

El análisis de esta problemática permitió reconocer que los médicos especialistas desempeñan un papel fundamental en la actividad quirúrgica de la clínica. Son ellos quienes, de acuerdo con las características de sus procedimientos y las necesidades de sus pacientes, seleccionan las instituciones donde realizan sus intervenciones. En esa decisión intervienen factores que van más allá del precio o de la disponibilidad de una sala. La coordinación previa, la facilidad para programar una cirugía, el apoyo del personal, la preparación de los equipos y la confianza en el servicio también forman parte de la experiencia del profesional. En consecuencia, el crecimiento de la Clínica de Especialidades Alelí requiere comprender qué valoran estos médicos y cómo puede responder la institución a sus expectativas.

La literatura sobre gestión quirúrgica ofrece elementos para abordar este problema. Sales et al. (2023), al estudiar la aplicación de herramientas de mejora de procesos en un entorno hospitalario, identificaron oportunidades para incrementar la capacidad mediante cambios en la organización del trabajo. Este antecedente resulta relevante para el presente proyecto porque permite considerar la eficiencia operativa como una alternativa de crecimiento antes de realizar inversiones destinadas a ampliar los espacios físicos.

Otro aspecto estudiado es la programación de las intervenciones. Kayvanfar et al. (2025) analizan la complejidad de organizar procedimientos cuando intervienen diferentes cirujanos, prioridades y duraciones quirúrgicas. Por su parte, Abbas et al. (2026) examinan la optimización de la programación diaria y su relación con el aprovechamiento del tiempo operatorio. Ambos trabajos permiten comprender que una agenda quirúrgica debe construirse a partir de información sobre los procedimientos y los recursos necesarios, y no limitarse a reservar horarios disponibles.

La eficiencia también depende de lo que ocurre entre una intervención y otra. Lovasik et al. (2026) estudiaron medidas orientadas a reducir los tiempos de rotación de quirófano y demostraron la importancia de anticipar actividades de preparación y mejorar la coordinación del equipo. En una institución como la Clínica de Especialidades Alelí, donde distintos especialistas pueden requerir las instalaciones durante una misma jornada, estos aportes ayudan a identificar procesos que conviene estandarizar para disminuir esperas y facilitar el uso de las salas.

Asimismo, la coordinación no termina cuando concluye una cirugía. La disponibilidad de espacios de recuperación, camas y personal debe guardar relación con la programación de los procedimientos. Botros et al. (2026) abordan esta necesidad mediante un modelo que integra las decisiones sobre quirófanos y capacidad hospitalaria. Aunque su investigación corresponde a un contexto diferente, aporta una idea aplicable al caso estudiado: el rendimiento del servicio quirúrgico depende de la articulación de sus distintas etapas.

Los estudios revisados coinciden, por tanto, en la importancia de organizar los procesos, utilizar información operativa y coordinar los recursos para mejorar el desempeño quirúrgico. No obstante, buena parte de estas investigaciones se desarrolla en hospitales de mayor tamaño o complejidad. Para el presente trabajo, el interés se centra en adaptar esos principios a una clínica privada de menor escala, cuya actividad depende también de su capacidad para establecer relaciones sostenidas con médicos especialistas. Esta orientación incorpora una dimensión comercial al análisis operativo: no basta con disponer de quirófanos eficientes si la institución no consigue que los profesionales conozcan, elijan y vuelvan a utilizar sus servicios.

A partir de esta necesidad surgió la propuesta de fortalecer un Servicio Integral de Quirófanos, entendido como una oferta que reúne la programación, la coordinación previa, la preparación de recursos, el acompañamiento durante el procedimiento y el seguimiento del servicio. Su

propósito es facilitar el trabajo de los especialistas y ofrecerles una experiencia organizada desde la solicitud de una cirugía hasta su finalización. La propuesta busca aprovechar las capacidades existentes de la clínica y diferenciarlas mediante una atención que responda a las necesidades identificadas en el mercado.

En este contexto, el objetivo general del trabajo fue diseñar un plan de negocios para el crecimiento sostenible de la Clínica de Especialidades Alelí, enfocado en mejorar el aprovechamiento de su capacidad instalada y fortalecer la captación y fidelización de médicos especialistas. Para ello, se integraron los análisis desarrollados en las áreas de dirección estratégica, marketing, investigación de mercados, operaciones y gerencia financiera, con el propósito de construir una propuesta comercial y operativa sustentada en las condiciones de la institución.

La investigación de mercados incluyó 142 encuestas válidas a médicos, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta información permitió conocer las percepciones y preferencias de los participantes respecto de los servicios quirúrgicos privados y los factores que consideran al elegir una institución. Adicionalmente, se realizó una validación exploratoria del prototipo con cuatro participantes vinculados al servicio quirúrgico, quienes aportaron observaciones sobre su utilidad y los aspectos que podrían mejorarse. Debido a las características de selección de los participantes, estos resultados se interpretaron como información relevante para la toma de decisiones del proyecto y no como estimaciones estadísticamente representativas de todos los especialistas de la provincia.

Finalmente, la propuesta se examinó desde una perspectiva financiera para establecer su comportamiento bajo determinados supuestos de inversión, ingresos, costos y crecimiento de la demanda. Esta evaluación permitió relacionar las decisiones estratégicas y comerciales con la sostenibilidad económica de la clínica, reconociendo que los resultados proyectados dependerán del nivel de utilización de los quirófanos y del cumplimiento de las condiciones previstas.

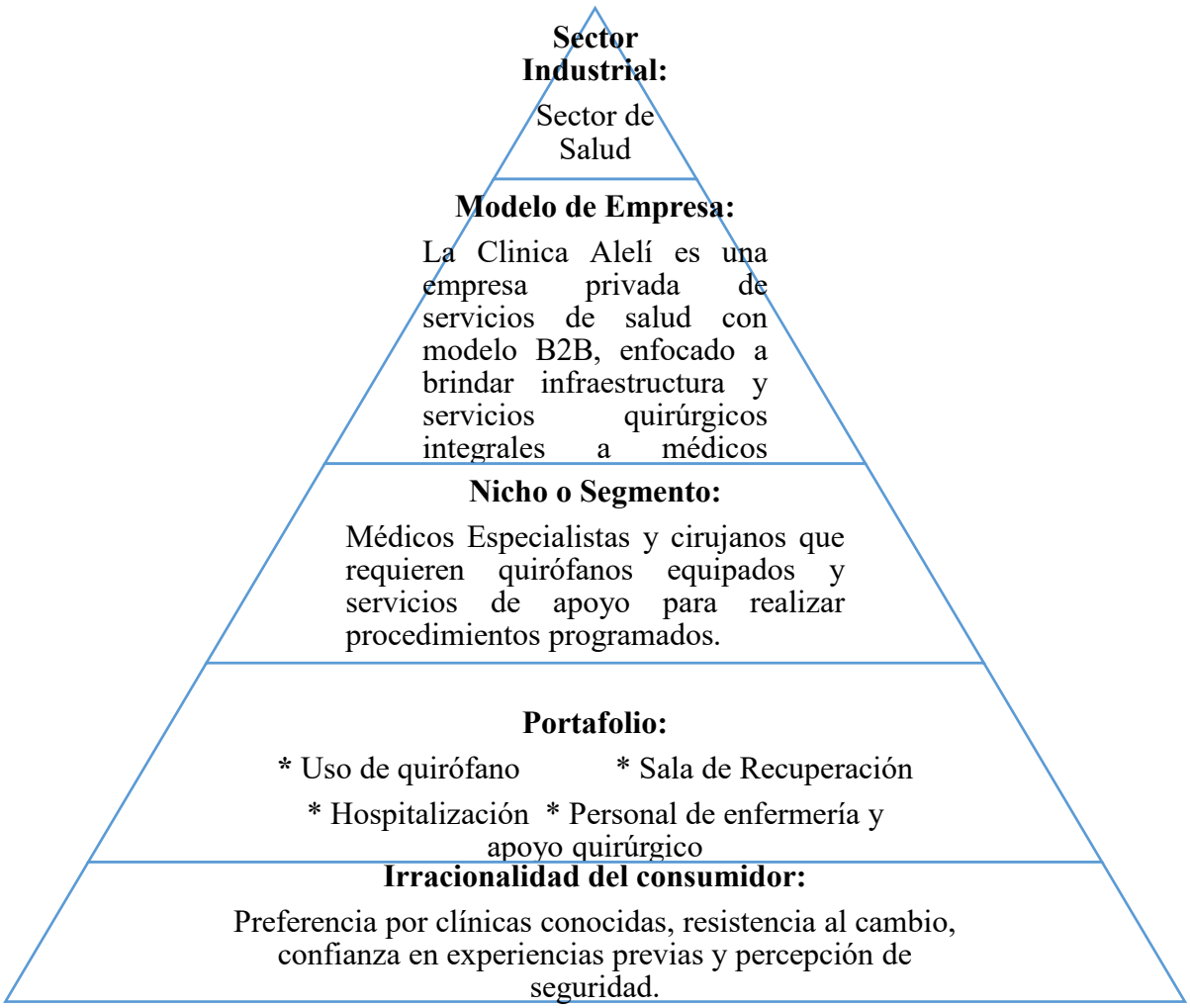
El alcance del trabajo se concentra en la realidad de la Clínica de Especialidades Alelí y en las oportunidades de crecimiento asociadas al segmento de médicos especialistas. Más que plantear una expansión basada exclusivamente en nuevas instalaciones, el estudio propone aprovechar mejor los recursos disponibles, mejorar la organización del servicio quirúrgico y construir relaciones comerciales que contribuyan a una actividad más estable. De esta manera, el plan de negocios reúne las decisiones estratégicas, operativas y financieras necesarias para orientar el crecimiento de la institución.

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Planificación

Figura 1
Pirámide estratégica de Clínica de Especialidades Alelí

1. Pirámide Estratégica



La pirámide estratégica permitió identificar con mayor claridad el marcado al que se dirige la Clínica de Especialidades Alelí. Aunque la institución ofrece diferentes servicios de salud, para este plan de negocios se consideró especialmente importante su relación con los médicos especialistas que necesitan utilizar los quirófanos. Esta orientación responde a la oportunidad de aprovechas mejor la infraestructura disponible y ofrecer un servicio que facilite la organización de los procedimientos quirúrgicos.

2. Áreas Funcionales

1. Financiera
2. Recursos Humanos
3. Marketing

3. Planificación

Área Financiera

Objetivo N°1

1. Optimizar el control de ingresos y egresos, garantizando un manejo eficiente y transparente de los recursos financieros de la clínica.

Políticas

- Todos los movimientos económicos deberán ser registrado de manera inmediata en el sistema contable institucional, con sus respectivos documentos respaldo.
- Los estados financieros se revisarán mensualmente para identificar variaciones y facilitar la toma de decisiones.

Estrategias

- Implementar un sistema digital actualizado para el registro diario de transacciones.
- Establecer revisiones internas periódicas que permitan detectar errores, diferencias o riesgos en el manejo de los recursos.
- Capacitar al personal administrativo en los procedimientos de registro control y manejo de la información financiera.

Procedimiento

- Registrar todas las transacciones en el sistema contable cada día y verificar la información antes del cierre diario.
- Revisar los movimientos de caja, bancos y demás registros contables para identificar posibles diferencias.
- Programar revisiones trimestrales de los procesos financieros, documentas los hallazgos y establecer acciones correctivas.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal administrativa e impartir talleres presenciales o virtuales; aplicar evaluaciones; actualizar manuales financieros internos.

Objetivo N°2

2. Mejorar la rentabilidad mediante la implementación de estrategias de reducción de costos y aumento de ingresos en servicios médicos y quirúrgicos.

Políticas

- Toda compra mayor a un monto establecido debe ser autorizada por la gerencia financiera.
- Se priorizarán servicios y procedimientos con mayor margen de ganancia.

Estrategias

- Negociar con proveedores para mejorar precios y condiciones.
- Ofrecer nuevos servicios o paquetes que incrementen la venta de procedimientos especializados.
- Identificar gastos innecesarios y eliminarlos sin afectar la calidad del servicio.

Procedimiento

- Solicitar cotizaciones y renegociar tarifas anualmente para obtener mejores precios y reducir costos.
- Identificar los servicios más demandados y desarrollar promociones o paquetes para incrementar su venta.
- Controlar el inventario mensualmente y ajustar pedidos para evitar desperdicios o compras innecesarias.

Objetivo N°3

3. Fortalecer la planificación financiera, elaborando presupuestos anuales y proyecciones que permitan un crecimiento sostenible.

Políticas

- Cada área deberá presentar su presupuesto anual para aprobación.
- Se deben realizar revisiones trimestrales del presupuesto para ajustes necesarios.

Estrategias

- Elaborar un presupuesto anual basado en datos históricos y proyecciones reales.
- Monitorear mensualmente el cumplimiento del presupuesto.
- Realizar ajustes trimestrales según variaciones del entorno o demanda.

Procedimiento

- Recopilar la información histórica de gastos e ingresos y proyectar un presupuesto para el año siguiente.
- Comparar el presupuesto planificado con los resultados reales cada trimestre y ajustar las partidas necesarias.
- Analizar ingresos, costos y crecimiento histórico para proyectar escenarios financieros futuros.

Área Talento Humano

Objetivo N°1

1. Fortalecer las competencias del personal, mediante programas de capacitación continua en áreas clínicas, administrativas y de servicio al cliente.

Políticas

- El 100% del personal participará en al menos una capacitación anual.
- Se priorizarán cursos certificados y alineados con las necesidades de la clínica.

Estrategias

- Diseñar un plan anual de capacitación por áreas.
- Realizar talleres y cursos técnicos y de servicio al cliente.
- Suscribir convenios con instituciones educativas para programas de formación.

Procedimiento

- Identificar necesidades de formación y programar capacitaciones trimestrales para todo el personal.
- Facilitar acceso a cursos, webinars o convenios académicos y registrar la participación del personal.
- Aplicar evaluaciones con indicadores claros y retroalimentar individualmente a cada colaborador.

Objetivo N°2

Mejorar el clima laboral, promoviendo la comunicación interna, la motivación y el trabajo en equipo.

Políticas

- Se promoverán actividades internas de integración de manera trimestral.
- Las comunicaciones internas deben ser siempre respetuosas y realizadas por canales oficiales.

Estrategias

- Implementar actividades recreativas, deportivas y de integración.
- Realizar reuniones periódicas entre jefaturas y personal para mejorar la comunicación.
- Crear un buzón de sugerencias físico o digital para escuchar al equipo.

Procedimiento

- Seleccionar mensualmente al colaborador destacado y comunicarlo en todas las áreas.
- Programar reuniones cada dos meses con las diferentes áreas para recoger inquietudes y propuestas de mejora.
- Organizar actividades recreativas trimestrales para fortalecer la convivencia y el trabajo en equipo.

Objetivo N°3

Implementar procesos eficientes de selección y evaluación, garantizando la contratación de personal calificado y el seguimiento a su desempeño.

Políticas

- Toda contratación debe cumplir con un perfil de puesto definido.
- Las evaluaciones de desempeño se aplicarán de forma semestral.

Estrategias

- Establecer perfiles de puesto claros para cada cargo.
- Aplicar entrevistas y pruebas técnicas a los candidatos.
- Desarrollar un sistema semestral de evaluación del desempeño.

Procedimiento

- Revisar anualmente cada puesto y ajustar responsabilidades según las necesidades de la clínica.
- Aplicar entrevistas técnicas y pruebas específicas para asegurar que los candidatos cumplan el perfil.
- Registrar los resultados de las evaluaciones de desempeño y establecer acciones de mejora según las necesidades identificadas en cada colaborador.

Área de Marketing

Objetivo N°1

Incrementar la visibilidad de la clínica entre médicos especialistas, promocionando la infraestructura, los quirófanos y los servicios de apoyo disponibles.

Políticas

- Todo contenido de marketing debe alinearse a la imagen institucional.
- Las publicaciones deben realizarse con una frecuencia mínima establecida.

Estrategias

- Implementar campañas digitales dirigidas a médicos especialistas.
- Crear contenido profesional sobre infraestructura, quirófanos y servicios disponibles.
- Desarrollar alianzas y networking con médicos y sociedades profesionales.

Procedimiento

- Publicar contenido dirigido a médicos especialistas en redes y canales profesionales.
- Contactar directamente a especialistas para presentar los servicios de la clínica.
- Participar en congresos, eventos y encuentros del sector médico.

Objetivo N°2

Incrementar la captación y fidelización de médicos especialistas, fortaleciendo su experiencia y relación con la clínica.

Políticas

- Mantener una base de datos actualizada de médicos especialistas.
- Las acciones comerciales deberán responder a las necesidades de los especialistas.

Estrategias

- Crear programas de beneficios para médicos especialistas.
- Implementar seguimiento de satisfacción y fidelización.
- Ofrecer facilidades para la programación y coordinación de procedimientos quirúrgicos.

Procedimiento

- Contactar periódicamente a médicos especialistas y presentar los servicios disponibles.
- Realizar seguimiento a los médicos que utilizan los quirófanos.
- Evaluar su satisfacción e identificar oportunidades de mejora.

Objetivo N°3

Posicionar a Clínica de Especialidades Alelí como una institución aliada del médico especialista, destacando la calidad, seguridad, eficiencia y flexibilidad de sus servicios quirúrgicos.

Políticas

- Se usarán únicamente materiales visuales autorizados y de alta calidad.
- Las alianzas o promociones deben cumplir con normas éticas y legales.

Estrategias

- Desarrollar una identidad visual sólida y coherente en todos los canales.
- Participar en eventos comunitarios o ferias de salud.
- Establecer alianzas con médicos especialistas y aseguradoras.

Procedimiento

- Elaborar y difundir material informativo sobre los quirófanos, la infraestructura y los servicios de apoyo que ofrece la clínica.
- Participar en actividades y encuentros profesionales que permitan dar a conocer los servicios quirúrgicos de la institución.
- Contactar a médicos especialistas y posibles aliados estratégicos para presentar las condiciones y beneficios de trabajar con la clínica.

Integración De Recursos Estratégicos

Talento Humano

Recepcionista

Funciones principales

- Atender y direccionar a los pacientes de manera cordial.
- Gestionar agendas médicas y programar citas.
- Registrar asistencia y actualizar datos de los pacientes.
- Administrar llamadas, correos y consultas generales.
- Coordinar con otras áreas para garantizar un flujo eficiente.
- Manejar cobros básicos, facturación y emisión de comprobantes.

Estrategias de Reclutamiento

1. Publicar vacantes en portales especializados en salud y atención al cliente.
2. Realizar convocatorias internas para promover movilidad del personal.
3. Buscar candidatos con experiencia en clínicas mediante alianzas con institutos técnicos.

Estrategias de Selección

1. Entrevistas basadas en competencias: comunicación, empatía y organización.
2. Pruebas prácticas: manejo de agenda, atención telefónica y uso de software.
3. Evaluación psicométrica enfocada en tolerancia al estrés y servicio al cliente.

Estrategias de Capacitación

1. Capacitación continua en comunicación efectiva y trato al paciente.
2. Entrenamiento en manejo del sistema de gestión clínica y facturación.
3. Talleres sobre resolución de conflictos y técnicas de atención humanizada.

Contador

Funciones principales

- Registrar y controlar ingresos, egresos y movimientos financieros.
- Elaborar estados financieros mensuales y anuales.
- Gestionar pagos a proveedores, nómina y obligaciones tributarias.
- Asegurar el cumplimiento de normativas contables y fiscales.
- Analizar la situación financiera para apoyar la toma de decisiones.
- Proponer mejoras en procesos de control y transparencia financiera.

Estrategias de Reclutamiento

1. Difusión de la vacante en gremios profesionales y colegios de contadores.
2. Identificación de candidatos con experiencia en sector salud o pymes.

3. Reclutamiento mediante empresas especializadas en perfiles financieros.

Estrategias de Selección

1. Pruebas técnicas de conocimientos tributarios, NIIF y contabilidad financiera.
2. Estudio de casos prácticos: elaboración de estados financieros y reportes.
3. Entrevista estructurada para evaluar ética, precisión y pensamiento analítico.

Estrategias de Capacitación

1. Actualización permanente en normas tributarias y reformas fiscales.
2. Formación en herramientas digitales: Excel avanzado, sistemas contables.
3. Capacitación en control interno y gestión financiera estratégica.

Medico general

Funciones principales

- Brindar atención primaria y evaluaciones clínicas generales.
- Realizar diagnósticos, prescribir tratamientos y generar recetas.
- Identificar casos que requieren derivación a especialistas.
- Llevar el historial clínico actualizado de cada paciente.
- Coordinar con enfermería y otras áreas para tratamientos integrales.
- Promover prácticas de salud preventiva en los pacientes.

Estrategias de Reclutamiento

1. Publicación de vacantes en colegios médicos y plataformas de salud.
2. Reclutamiento mediante alianzas con universidades y programas de posgrado.
3. Participación en ferias laborales del sector salud.

Estrategias de Selección

1. Revisión estricta de credenciales, certificaciones y experiencia clínica.
2. Entrevistas por competencias: diagnóstico, toma de decisiones y ética.
3. Evaluación práctica mediante simulaciones o pruebas de casos clínicos.

Estrategias de Capacitación

1. Actualización científica continua en protocolos de atención y guías clínicas.
2. Cursos en atención centrada en el paciente y comunicación en salud.
3. Capacitación en manejo de emergencias y primeros auxilios avanzados.

Circulante de Quirófano

Funciones principales

- Preparar el quirófano antes y después de cada procedimiento.

- Verificar disponibilidad y funcionamiento del instrumental.
- Apoyar al equipo quirúrgico con insumos durante la cirugía.
- Mantener la asepsia y el orden del área quirúrgica.
- Registrar y controlar el uso de material quirúrgico.
- Coordinar con enfermería y esterilización según requerimientos.

Estrategias de Reclutamiento

1. Alianzas con instituciones de formación en enfermería y áreas quirúrgicas.
2. Búsqueda dirigida de candidatos con experiencia previa en quirófanos.
3. Convocatorias internas para profesionales interesados en el área quirúrgica.

Estrategias de Selección

1. Pruebas prácticas sobre armado de mesa quirúrgica, asepsia y flujos.
2. Entrevistas técnicas con enfermería y médicos cirujanos.
3. Verificación de certificaciones en instrumentación y esterilización.

Estrategias de Capacitación

1. Entrenamiento continuo en protocolos de bioseguridad y asepsia.
2. Simulaciones quirúrgicas y manejo eficiente de instrumental.
3. Capacitación en trabajo en equipo en ambientes de alta presión.

Enfermera

Funciones principales

- Brindar cuidados directos a los pacientes antes, durante y después de procedimientos.
- Administrar medicamentos y tratamientos según indicaciones médicas.
- Tomar signos vitales y vigilar la evolución del paciente.
- Asistir al médico en consultas y procedimientos menores.
- Educar al paciente sobre cuidados postoperatorios y preventivos.
- Mantener registros clínicos y asegurar el cumplimiento de normas de bioseguridad.

Estrategias de Reclutamiento

1. Reclutamiento en institutos y universidades acreditadas de enfermería.
2. Publicación de vacantes enfocada en perfiles con experiencia en áreas ambulatorias.
3. Promoción interna para reconocer talento con desempeño sobresaliente.

Estrategias de Selección

1. Pruebas prácticas: toma de signos vitales, administración de medicamentos y registros.
2. Entrevistas por competencias: empatía, precisión, responsabilidad y ética.

3. Validación de licencias profesionales y experiencia clínica.

Estrategias de Capacitación

1. Cursos en cuidados ambulatorios, atención pre y postoperatoria.
2. Actualización en manejo de pacientes, protocolos y bioseguridad.
3. Capacitación en herramientas digitales y registro clínico electrónico.

Recursos Materiales

Activos Fijos

Equipo médico

- **Camillas de exploración**
  Para atender a los pacientes durante consultas y procedimientos básicos.
- **Esterilizador**
  Para asegurar la desinfección del instrumental quirúrgico.
- **Equipo de signos vitales (tensiómetro, oxímetro, termómetro digital)**
  Para evaluar el estado general del paciente.
- **Electrobisturí**
  Para procedimientos quirúrgicos menores.
- **Equipo de sutura y mesa de procedimientos**
  Para intervenciones ambulatorias.
- **Lámparas quirúrgicas y lámparas de exploración**
  Para iluminación adecuada en procedimientos clínicos.
- **Equipo de ultrasonido básico**
  Para diagnósticos de apoyo.

Equipos de quirófano

- **Mesa quirúrgica**
  Para posicionar al paciente durante cirugías.
- **Monitores multiparámetro**
  Para seguimiento de signos vitales en tiempo real.
- **Bomba de infusión**
  Para administrar medicamentos de manera controlada.
- **Instrumental quirúrgico completo**
  Para cirugías generales.
- **Aspirador quirúrgico**
  Para retirar fluidos durante operaciones.

Mobiliario

- **Escritorios y sillas ergonómicas**
  Para recepción, contabilidad y consultorios.
- **Archivadores y estanterías**
  Para guardar documentos o insumos.
- **Sillas para sala de espera**
  Para comodidad de los pacientes.
- **Carros de curaciones y carros de medicamentos**
  Para soporte al personal de salud.

Equipos tecnológicos

- **Computadoras y laptops**
  Para gestión administrativa, agendas y registros clínicos.
- **Impresoras y escáneres**
  Para entrega de documentos, exámenes y reportes.
- **Sistema de cámaras de seguridad (CCTV)**
  Para control y seguridad interna.
- **Teléfonos fijos y equipos de comunicación interna**
  Para coordinación del personal.

Infraestructura y mejoras locativas

- **Aire acondicionado y ventilación**
  Para garantizar confort y condiciones óptimas.
- **Sistema de iluminación LED**
  Para eficiencia y seguridad.
- **Señalética interna**
  Para guiar a pacientes y personal.
- **Adecuación de consultorios, quirófano y sala de recuperación**
  Para cumplir normas sanitarias y operativas.

Activos Intangibles

Software de Gestión Clínica

Permite administrar agendas médicas, historias clínicas, facturación y seguimiento del paciente. Mejora la eficiencia y reduce errores.

Marca Comercial “Clínica de Especialidades Alelí”

Fortalece la identidad institucional, respaldo y confianza en los pacientes, y permite posicionamiento en el mercado.

Know–**How** (Conocimiento Técnico del Personal)

Incluye la experiencia, habilidades y procedimientos internos únicos que hacen eficiente el funcionamiento de la clínica.

Base de Datos de Pacientes

Permite gestionar historiales, contactos, tratamientos previos, preferencias y seguimiento médico eficiente.

Reputación e Imagen Institucional

Genera confianza, atrae pacientes, mejora posicionamiento y fortalece la credibilidad de la clínica en el mercado.

Recursos Tecnológicos (Sistemas)

Sistema de Facturación Electrónica

Gestiona la emisión de facturas, notas de venta, comprobantes electrónicos y pagos de manera legal y ágil.

Sistema de Gestión de Inventarios Médicos

Controla insumos, medicamentos, materiales quirúrgicos, fechas de caducidad y reposiciones automáticas.

Sistema de Historias Clínicas Electrónicas (HCE)

Almacena y gestiona la información clínica de cada paciente: diagnósticos, tratamientos y procedimientos.

Sistema de Agenda y Citas Médicas

Organiza horarios, programaciones, reprogramaciones y recordatorios automáticos para pacientes y médicos.

Sistema de Control Financiero y Contable

Lleva los ingresos, egresos, balances, nómina, tributos y los estados financieros de la clínica.

Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Administra contratos, horarios, asistencias, pagos, vacaciones y evaluaciones del personal.

Sistema de Gestión de Quirófano

Permite planificar cirugías, controlar instrumental, registrar consumos y coordinar al equipo quirúrgico.

Sistema de Seguridad y Gestión Documental

Organiza protocolos, manuales, permisos, información sensible y mantiene respaldos seguros de la documentación.

Modelo de retención de cliente

SEGMENTO O NICHO DE MERCADO

El nuevo segmento o nicho de mercado se enfocará en médicos especialistas interesados en realizar sus procedimientos en la clínica. Este grupo representa una fuente estratégica de ingresos y contribuye significativamente al crecimiento de la institución. Si bien los pacientes continúan siendo un público objetivo importante, la prioridad actual será captar y fidelizar a médicos especialistas para fortalecer la oferta de servicios y optimizar la ocupación de la infraestructura disponible.

CAPTACIÓN

1. Programa de beneficios para nuevos especialistas

Diseñar un paquete de bienvenida que incluya tarifas promocionales en el uso de quirófanos, sala de recuperación y servicios de enfermería durante los primeros meses. El programa puede incluir asistencia administrativa para trámites, apoyo logístico para coordinar agendas y un proceso de adaptación inicial estructurado donde el médico conozca los protocolos de la clínica. Esto facilita su adaptación y reduce barreras de entrada.

2. Alianzas con sociedades médicas y congresos

Participar activamente en eventos del sector salud, conferencias y sociedades médicas (como asociaciones de cirujanos, ginecólogos, traumatólogos, etc.). La estrategia consiste en presentar la clínica como un espacio moderno, seguro y eficiente para operar. Esto permite establecer y mantener una red de contactos profesionales, además de aumentar la visibilidad de la clínica entre los médicos especialistas.

3. Visitas guiadas personalizadas a la clínica

Organizar recorridos individuales para médicos interesados, mostrando las áreas quirúrgicas, sala de esterilización, recuperación posoperatoria y personal de apoyo. El objetivo es

demostrar la calidad tecnológica, la seguridad del entorno y la eficiencia operativa. Al vivir la experiencia, los especialistas pueden visualizar cómo sería trabajar allí, lo que incrementa su intención de operar en la clínica.

4. Campaña digital dirigida a especialistas

Diseñar contenido profesional en plataformas digitales como LinkedIn, Instagram y Facebook, orientado a mostrar la infraestructura, testimonios de otros médicos, disponibilidad de equipos, casos de éxito y ventajas operativas. Se pueden realizar anuncios segmentados dirigidos a médicos según especialidad y ubicación. Esto posiciona a la clínica como una opción atractiva y profesional.

REPETICIÓN

1. Sistema de reservas quirúrgicas ágil y preferencial

Implementar un sistema digital (web o app) que permita a los especialistas agendar quirófanos rápidamente, verificar disponibilidad en tiempo real y recibir confirmaciones automáticas. Además, ofrecer prioridad en la agenda a médicos frecuentes para evitar tiempos de espera y maximizar su productividad.

2. Descuentos progresivos por volumen de procedimientos

Crear una estructura tarifaria donde el costo por uso de quirófano disminuya conforme aumenta la cantidad de cirugías que el médico realiza en la clínica mensualmente. Esta estrategia estimula la lealtad y motiva al especialista a centralizar sus operaciones en la institución para optimizar sus ingresos.

3. Optimización del tiempo quirúrgico y soporte preoperatorio

Estandarizar protocolos que minimicen retrasos, garantizar que el quirófano y el equipo estén preparados puntualmente, y agilizar la admisión preoperatoria del paciente. Esto asegura que el médico no pierda tiempo valioso y pueda mantener una agenda eficiente, lo que se traduce en mayor satisfacción y repetición del servicio.

4. Soporte postoperatorio confiable para el especialista

Desarrollar un sistema de seguimiento clínico para los pacientes operados, que incluya reportes detallados para el médico, comunicación oportuna en caso de complicaciones y coordinación con su consultorio para los controles posteriores. Esto refuerza la confianza del especialista en la calidad integral del servicio.

RELACIÓN

1. Coordinador exclusivo para médicos especialistas

Asignar un profesional que actúe como punto de contacto directo con los especialistas. Su función será atender requerimientos, resolver inconvenientes de forma inmediata, coordinar

agendas, facilitar documentos y ser un enlace permanente entre el médico y la clínica. Esto mejora la experiencia y fortalece el vínculo institucional.

2. Encuentros trimestrales médico–clínica

Organizar reuniones periódicas donde la administración presente indicadores de servicio, mejoras implementadas, avances tecnológicos y reciba sugerencias de los especialistas. Estas reuniones fomentan un ambiente colaborativo, dan voz al médico y generan participación en la toma de decisiones relacionadas con el servicio.

3. Formación continua y acceso a capacitación

Ofrecer a los especialistas cursos, talleres, simulaciones clínicas y charlas sobre nuevas técnicas quirúrgicas, actualizaciones en seguridad del paciente, normativas sanitarias y manejo de equipos. La clínica puede colaborar con proveedores médicos o instituciones académicas para brindar estas capacitaciones sin costo o a precios reducidos.

4. Reconocimiento público de especialistas

Implementar una estrategia de visibilidad donde se destaquen los logros de los médicos a través de redes sociales, página web institucional y eventos internos. Además, crear certificaciones o menciones de “Especialista del Mes” o “Aliado Clínico”, lo que fortalece la relación y motiva al especialista a continuar colaborando con la clínica.

VINCULACIÓN

1. Programas de fidelización premium para especialistas

Crear un programa exclusivo donde los médicos frecuentes reciban beneficios adicionales como descuentos preferenciales permanentes, acceso prioritario a quirófanos en horarios críticos, salas exclusivas de descanso médico, apoyo en marketing profesional, soporte administrativo ampliado y facilidades de pago. Esto incentiva una relación de largo plazo y genera un sentido de pertenencia.

2. Desarrollo de convenios de colaboración permanente

Establecer convenios formales con médicos o grupos de especialistas donde se definan beneficios mutuos: tarifas especiales, uso garantizado de infraestructura, participación en proyectos de investigación, creación de unidades especializadas dentro de la clínica y colaboración en campañas de salud. Estos acuerdos consolidan la vinculación profunda y aseguran la continuidad del especialista en la institución.

Modelo integral de ventaja competitiva para las micro globales

Clínica de Especialidades Alelí desarrollará una estrategia de diferenciación enfocada en médicos especialistas, ofreciendo una experiencia quirúrgica integral basada en eficiencia, seguridad, flexibilidad y atención personalizada. Su ventaja competitiva será facilitar al especialista la realización de sus procedimientos mediante infraestructura adecuada, coordinación quirúrgica y soporte integral pre, intra y postoperatorio.

INNOVACIÓN

1. **Programa integral de atracción de cirujanos especialistas**
   Diseño de un programa que ofrezca beneficios diferenciados como acceso preferente a quirófanos, apoyo administrativo y uso de tecnología médica avanzada.
2. **Digitalización del proceso quirúrgico**
   Uso de herramientas digitales para mejorar la programación, confirmación y coordinación de los procedimientos quirúrgicos.
3. **Paquetes quirúrgicos flexibles**
   Desarrollo de paquetes por tipo de cirugía que incluyan quirófano, equipo, insumos y apoyo asistencial.

CALIDAD

1. **Estandarización de protocolos quirúrgicos**
   Aplicación de normas de bioseguridad, esterilización y control de infecciones alineadas a estándares nacionales e internacionales.
2. **Mantenimiento continuo del quirófano**
   Control periódico del equipamiento quirúrgico y cumplimiento de requisitos técnicos.
3. **Evaluación de satisfacción del médico especialista**
   Medición sistemática de la experiencia del cirujano respecto a infraestructura, tiempos y soporte.

EFICIENCIA

1. **Optimización del uso del quirófano**
   Programación eficiente para aumentar la rotación quirúrgica diaria.
2. **Gestión eficiente de insumos quirúrgicos**
   Control de inventarios por procedimiento para minimizar desperdicios y sobrecostos.
3. **Reducción de tiempos administrativos**
   Simplificación de la programación, admisión, facturación y coordinación de cada procedimiento quirúrgico.

SERVICIO

1. **Servicio de acompañamiento quirúrgico personalizado**
   Asignación de un coordinador quirúrgico para cada especialista.

2. **Atención preferencial al médico usuario de quirófano**
   Canales exclusivos para reservas, cambios y requerimientos especiales.

3. **Soporte integral preoperativo y postoperatorio**
   Apoyo en admisión de pacientes, coordinación de enfermería y recuperación.

DIFERENCIACIÓN

1. **Servicio quirúrgico integral**
   Integración de quirófano, recuperación, hospitalización, enfermería, insumos y soporte administrativo.

2. **Flexibilidad operativa para el especialista**
   Adaptación de horarios y requerimientos de acuerdo con el procedimiento y especialidad.

3. **Atención personalizada**
   Acompañamiento directo al especialista durante todo el proceso quirúrgico.

POSICIONAMIENTO

1. **Posicionamiento como “Clínica aliada del especialista”**
   Alelí buscará ser reconocida por los médicos especialistas como una alternativa segura, eficiente, flexible y confiable para realizar sus procedimientos quirúrgicos.

2. **Relaciones estratégicas con médicos referentes**
   Vinculación con líderes de especialidades quirúrgicas.

3. **Marketing médico profesional**
   Estrategias de comunicación directa, networking médico y eventos científicos.

INTERNACIONALIZACIÓN (ENFOQUE REGIONAL)

1. **Atracción de especialistas de otras ciudades**
   Facilidades logísticas y paquetes quirúrgicos integrales.

2. **Alianzas con redes médicas regionales**
   Convenios con clínicas y médicos que no cuenten con quirófano propio.

3. **Promoción de cirugías programadas**
   Coordinación anticipada para especialistas itinerantes.

MODELO DE EMPRESA

1. **Modelo de negocio centrado en alquiler y servicios quirúrgicos**
   El quirófano como unidad estratégica de ingresos.

2. **Gestión por indicadores quirúrgicos**
   Medición de rentabilidad por especialidad, médico y procedimiento.

3. **Gobernanza clínica orientada al especialista**
   Toma de decisiones basada en eficiencia, calidad y fidelización del médico.

Figura 2
Modelo de empresa de Clínica de Especialidades Alelí



La ventaja competitiva de Clínica de Especialidades Alelí se basa en ofrecer al médico especialista un servicio quirúrgico integral que combine eficiencia, seguridad, flexibilidad y atención personalizada.

3. MARKETING ESTRATÉGICO

Introducción

El sector de servicios de salud privada enfrenta un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por mayores exigencias en calidad, eficiencia y experiencia del usuario. En este contexto, las clínicas no solo compiten por infraestructura o equipamiento, sino por la capacidad de ofrecer soluciones integrales que respondan a las necesidades reales de sus clientes estratégicos.

La Clínica de Especialidades Alelí, dedicada a la prestación de servicios médicos especializados con énfasis en procedimientos quirúrgicos, se encuentra en una posición competitiva favorable dentro de un mercado atractivo. Sin embargo, el análisis estratégico realizado evidencia la necesidad de fortalecer su propuesta de valor mediante una diferenciación clara y sostenible.

El presente trabajo desarrolla una estrategia de reposicionamiento basada en el diseño y validación de un Servicio Integral de Quirófanos orientado al médico especialista. A través de herramientas de análisis estratégico, segmentación, posicionamiento, desarrollo de prototipo y validación empírica, se plantea una propuesta que busca optimizar la experiencia del médico, mejorar la eficiencia operativa y contribuir a la sostenibilidad financiera de la clínica.

Presentación de la empresa

La Clínica de Especialidades Alelí es una institución de salud privada orientada a la prestación de servicios médicos especializados, con énfasis en la atención quirúrgica. La clínica cuenta con infraestructura hospitalaria, quirófanos equipados y personal de apoyo clínico y administrativo, lo que le permite atender procedimientos quirúrgicos programados de distintas especialidades.

En su modelo de negocio, la Clínica de Especialidades Alelí opera en un entorno altamente competitivo, donde convive con otras clínicas privadas que ofrecen servicios similares. En este contexto, el médico especialista cumple un rol estratégico clave, ya que no solo es el principal usuario del quirófano, sino también un actor determinante en la generación de demanda y en la ocupación de la infraestructura quirúrgica.

Actualmente, la clínica combina la prestación de servicios médicos con procesos de coordinación quirúrgica que todavía puede fortalecerse. En determinadas situaciones, los especialistas deben involucrarse en gestiones administrativas y logistas que podrían ser facilitadas mediante una mejor organización institucional.

Desde una perspectiva estratégica, la Clínica de Especialidades Alelí se encuentra en una etapa en la que resulta necesario fortalecer su propuesta de valor, no solo desde la infraestructura física, sino desde la experiencia integral que ofrece al médico especialista.

Esto implica repensar su posicionamiento y su oferta de servicios para responder de manera más efectiva a las necesidades reales de su mercado objetivo.

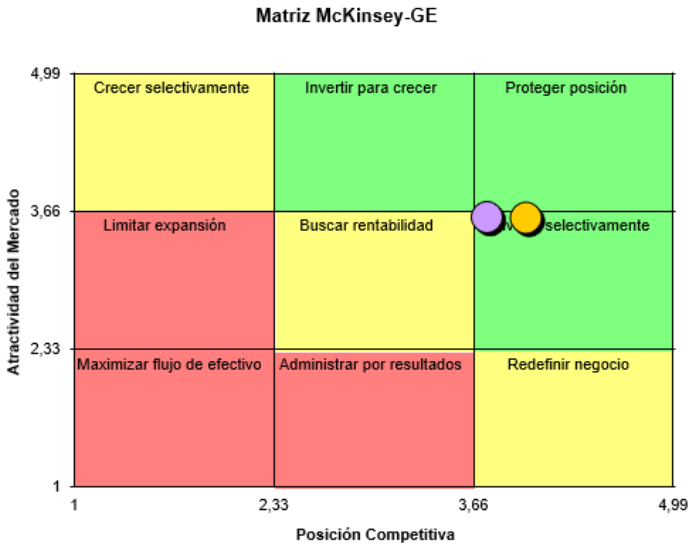
Análisis estratégico

Matriz McKinsey – GE

Con el fin de evaluar la posición competitiva de la Clínica de Especialidades Alelí dentro del entorno de salud privada, se aplicó la matriz McKinsey – GE, herramienta que permite analizar la combinación entre el atractivo del mercado y la fortaleza competitiva de la organización.

En la matriz, la Clínica de Especialidades Alelí se ubica en el cuadrante:

Figura 3
Matriz McKinsey-GE de Clínica de Especialidades Alelí
"Proteger posición / Crecer selectivamente"



*Atractivo del mercado: Medio – Alto (≈ 3,66)

*Posición competitiva: Alta (≈ 3,66–4)

Esto significa que:

✓ El mercado quirúrgico privado es atractivo

✓ La clínica tiene buena posición competitiva

✓ No está en crisis

✓ No necesita redefinir el negocio

✓ Pero tampoco puede crecer sin estrategia

El análisis ubicó a la clínica en el cuadrante correspondiente a alta posición competitiva en un mercado de atractivo medio-alto, lo que estratégicamente sugiere una recomendación de proteger la posición y crecer de manera selectiva.

El mercado quirúrgico privado presenta condiciones favorables en términos de demanda sostenida, especialización médica y necesidad de servicios diferenciados. A su vez, la clínica

posee fortalezas relevantes, como infraestructura quirúrgica disponible, cartera de especialistas y capacidad operativa instalada.

Sin embargo, esta posición no garantiza crecimiento automático. La matriz indica que la organización debe fortalecer su propuesta de valor para consolidar su ventaja competitiva y evitar competir únicamente por precio o disponibilidad física.

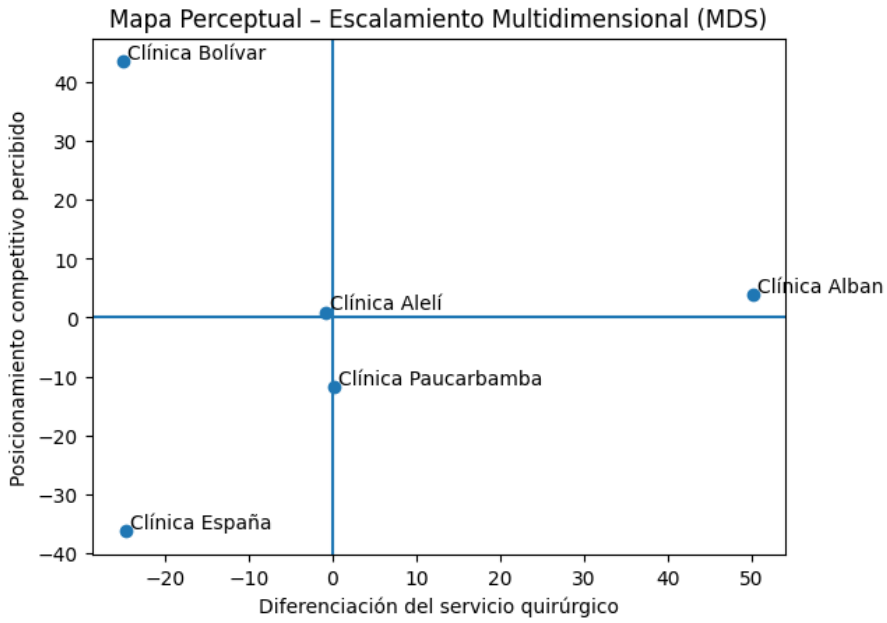
La implementación de un Servicio Integral de Quirófanos responde directamente a la recomendación estratégica de la matriz, ya que permite diferenciar la oferta mediante gestión, estandarización y experiencia, maximizando el potencial del mercado sin asumir riesgos de expansión descontrolada.

De esta manera, la matriz McKinsey – GE no solo diagnostica la situación actual, sino que fundamenta la necesidad de desarrollar una estrategia de crecimiento selectivo basada en la gestión integral del servicio.

Escalamiento multidimensional (MDS)

Análisis de Posicionamiento: Escalamiento Multidimensional (MDS)

Figura 4
Mapa perceptual mediante escalamiento multidimensional



Clínica de Especialidades Alelí se encuentra:

- Muy cerca del eje central (0,0)
- Con baja diferenciación percibida
- En posición competitiva neutra/intermedia

Esto significa:

- No está mal posicionada
- Pero tampoco es percibida como claramente diferente
- Está en zona de neutralidad competitiva

Con el fin de analizar el posicionamiento perceptual de la Clínica de Especialidades Alelí frente a sus principales competidores, se aplicó un modelo de Escalamiento Multidimensional (MDS), el cual permite representar gráficamente las distancias perceptuales entre marcas en función de atributos evaluados.

El mapa perceptual construido considera dos dimensiones estratégicas:

- Diferenciación del servicio quirúrgico.
- Posicionamiento competitivo percibido.

Los resultados muestran que la Clínica de Especialidades Alelí se ubica en una posición intermedia, cercana al eje central del mapa, lo que indica una percepción neutral en términos de diferenciación y competitividad. Esta ubicación revela que la clínica no es percibida negativamente, pero tampoco ocupa una posición claramente distintiva en la mente del mercado.

En contraste, clínicas como Alban presentan mayor diferenciación, mientras que otras compiten más por posicionamiento tradicional o trayectoria institucional.

Desde una perspectiva estratégica, el MDS evidencia que el principal desafío para la Clínica de Especialidades Alelí no es la falta de infraestructura, sino la ausencia de una diferenciación clara y sostenible. La proximidad perceptual con competidores directos sugiere que el mercado no distingue significativamente su propuesta de valor.

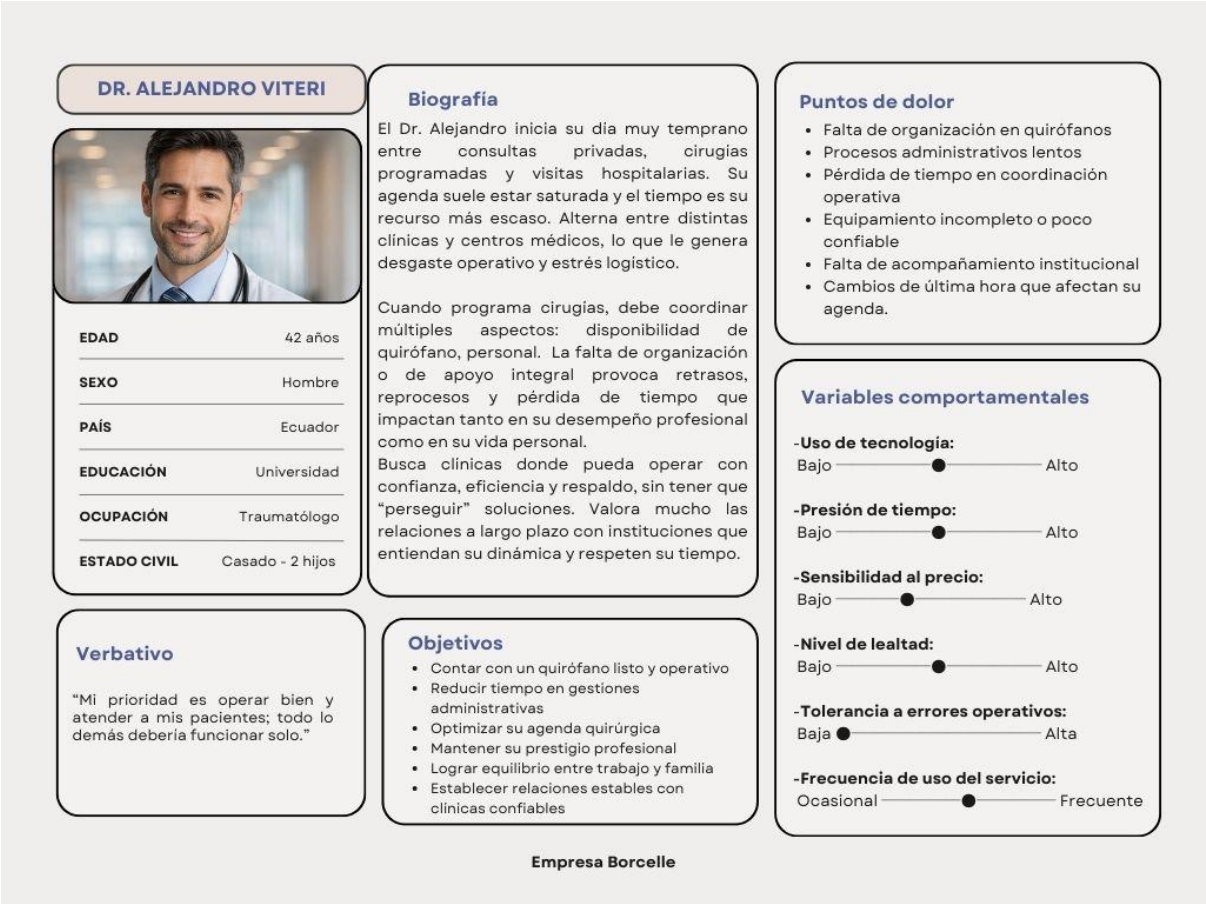
En este contexto, el desarrollo del Servicio Integral de Quirófanos se configura como una estrategia orientada a desplazar la posición perceptual de la clínica hacia un cuadrante de mayor diferenciación, fortaleciendo su identidad competitiva y reduciendo la similitud con competidores directos.

Protopersona médico especialista

Con el objetivo de comprender de manera profunda las necesidades, comportamientos y expectativas del cliente estratégico del servicio, se desarrolló una proto persona representativa del médico especialista que utiliza quirófanos en clínicas privadas.

La proto persona construida corresponde al Dr. Alejandro Viteri, traumatólogo de 42 años, con amplia experiencia profesional, agenda saturada y múltiples responsabilidades clínicas en distintas instituciones.

Figura 5
Protopersona del médico especialista



Principales puntos de dolor identificados

El análisis de la proto persona permitió identificar los siguientes problemas recurrentes:

- Falta de organización en quirófanos.
- Procesos administrativos lentos.
- Pérdida de tiempo en coordinación operativa.
- Equipamiento incompleto o poco confiable.
- Ausencia de acompañamiento institucional.
- Cambios de última hora que afectan su agenda.

Estos puntos de dolor no están relacionados con la calidad médica del profesional, sino con la gestión operativa del entorno quirúrgico.

El Servicio Integral de Quirófanos responde directamente a las necesidades identificadas, al incorporar planificación estructurada, estandarización de procesos, visibilidad operativa y acompañamiento institucional.

De esta manera, la propuesta no surge como una idea aislada, sino como una solución diseñada a partir del entendimiento profundo del cliente estratégico.

Segmentación

Es un modelo B2B profesional (clínica–médico).

Entonces segmentamos a los médicos especialistas

Segmentación del mercado

Con el fin de diseñar una propuesta estratégica enfocada y sostenible, se realizó un proceso de segmentación del mercado quirúrgico privado, identificando como cliente estratégico principal al médico especialista que utiliza infraestructura quirúrgica para el desarrollo de su práctica profesional.

La segmentación se estructuró en función de variables demográficas, profesionales, comportamentales y estratégicas.

Mercado objetivo seleccionado

A partir del análisis anterior, se selecciona como mercado objetivo principal:

Médicos especialistas quirúrgicos con alta frecuencia de uso de sala, agenda saturada y necesidad de eficiencia operativa, que valoran acompañamiento institucional y gestión integral del servicio.

Esta elección permite concentrar recursos en un segmento con mayor potencial de fidelización y rentabilidad, en lugar de competir por captación indiscriminada.

Justificación del problema comercial detectado

El principal problema comercial identificado en la Clínica de Especialidades Alelí se relaciona con un posicionamiento competitivo intermedio y un aprovechamiento subóptimo de su capacidad quirúrgica. Si bien la clínica cuenta con infraestructura y equipamiento adecuados, estos atributos no se traducen automáticamente en una ventaja competitiva clara frente a otras instituciones del sector.

A partir del análisis estratégico realizado durante el curso, se evidencia que el mercado de servicios quirúrgicos privados, aunque no es masivo, presenta un crecimiento sostenido, una mayor tecnificación y una creciente exigencia en términos de calidad, eficiencia y experiencia. En este contexto, competir únicamente por infraestructura o disponibilidad resulta insuficiente para lograr una diferenciación sostenible.

Asimismo, el médico especialista enfrenta una serie de problemáticas operativas al momento de programar y ejecutar cirugías: coordinación de quirófanos, gestión de personal de apoyo, disponibilidad de insumos, trámites administrativos y ajustes de agenda. Cuando la clínica no

ofrece un soporte integral, estas tareas generan pérdida de tiempo, desgaste profesional y una percepción de ineficiencia que impacta negativamente en la experiencia del usuario.

El análisis de posicionamiento muestra que la Clínica de Especialidades Alelí se ubica en una zona intermedia frente a su competencia directa, lo que limita su capacidad de ser percibida como una opción claramente diferenciada. Esta situación representa una oportunidad estratégica: desplazarse hacia una posición más distante en el mapa perceptual, basada en atributos de servicio, acompañamiento y gestión integral, en lugar de competir únicamente por similitud estructural.

En consecuencia, el problema comercial no radica en la falta de recursos físicos, sino en la ausencia de una propuesta de valor orientada explícitamente al médico especialista como cliente estratégico. Abordar esta brecha resulta clave para mejorar el posicionamiento, incrementar la ocupación de los quirófanos y fortalecer la sostenibilidad financiera de la clínica a largo plazo.

Prototipo/mockup

Desarrollo de la solución estratégica: Servicio integral de quirófanos

Como respuesta al problema comercial identificado, se plantea el desarrollo de un **s**ervicio integral de quirófanos, concebido como una solución estratégica orientada específicamente al médico especialista. Este servicio trasciende la oferta tradicional de infraestructura física y equipamiento, incorporando una propuesta de valor basada en la gestión, el acompañamiento y la eficiencia operativa.

El servicio integral de quirófanos incluye de manera articulada: infraestructura quirúrgica adecuada, equipamiento médico especializado, personal de apoyo operativo, gestión administrativa y acompañamiento permanente al médico especialista antes, durante y después del procedimiento quirúrgico. De esta manera, la clínica asume un rol activo en la organización del proceso quirúrgico, reduciendo la carga de tareas operativas que no forman parte de su actividad médica principal.

Desde una perspectiva proyectiva, se plantea como supuesto que la implementación del Servicio Integral de Quirófanos podría contribuir a incrementar progresivamente la ocupación quirúrgica, como resultado de una mejor planificación operativa, mayor disponibilidad para los médicos especialistas y reducción de tiempos improductivos. Asimismo, la estandarización de procesos y el seguimiento de indicadores permitirían mejorar el control de retrasos y cancelaciones, favoreciendo una utilización más eficiente de la capacidad instalada de la clínica.

Mejora en el posicionamiento

La implementación del servicio integral de quirófanos podría contribuir a mejorar el posicionamiento de la Clínica de Especialidades Alelí mediante una propuesta de valor

diferencia para los médicos especialistas. Mientras gran parte de la competencia centra su propuesta en la disponibilidad de quirófanos o en la infraestructura, Alelí introduce un atributo diferencial basado en el servicio y la experiencia.

Este enfoque se sustenta en una estrategia de diferenciación orientada a ampliar la propuesta de valor de la clínica. Al integrar gestión, acompañamiento y eficiencia operativa, Clínica de Especialidades Alelí busca diferenciarse de las ofertas tradicionales, que se concentran principalmente en la disponibilidad de infraestructura quirúrgica. De esta manera, el valor ofrecido no reside únicamente en los recursos físicos disponibles, sino también en la capacidad de coordinar, facilitar y optimizar la práctica quirúrgica del médico especialista, fortaleciendo así el posicionamiento competitivo de la clínica.

En términos de marca, el servicio integral contribuye a reforzar una imagen asociada a profesionalismo, confiabilidad y orientación al usuario estratégico, fortaleciendo la percepción de Alelí como una clínica que entiende y gestiona las necesidades reales del médico.

Blueprint del Servicio Integral de Quirófanos – Clínica de Especialidades Alelí

El blueprint del servicio integral de quirófanos permite visualizar de manera estructurada cómo se diseña y gestiona la experiencia quirúrgica desde una lógica de servicio, integrando actividades visibles para el médico especialista, procesos internos de la clínica y los sistemas de soporte que garantizan la calidad y seguridad del servicio.

Este blueprint se organiza en tres grandes fases del servicio: **antes, durante y después de la cirugía**, e incorpora puntos de control para prevenir fallas operativas y asegurar una experiencia consistente.

1. Fase previa a la cirugía (ANTES)

Tabla 1
Fase previa a la cirugía del blueprint del Servicio Integral de Quirófanos

Elemento	Descripción
Actividades visibles para el médico	• Solicitud y programación en agenda centralizada • Confirmación de fecha, hora y quirófano • Validación de requisitos prequirúrgicos • Comunicación clara del estado de preparación
Actividades internas de la clínica	• Coordinación entre quirófano, anestesia y enfermería • Asignación de sala según especialidad • Preparación de instrumental e insumos

	• Verificación de esterilización y equipos
Soportes y sistemas	• Sistema de agenda quirúrgica • Protocolos prequirúrgicos estandardizados • Control de inventarios y bodega
Puntos de falla y controles	Riesgo: falta de insumos o instrumental incompleto Control: checklist prequirúrgico y responsable asignado

2. Fase de cirugía (DURANTE)

Tabla 2
Fase de cirugía del blueprint del Servicio Integral de Quirófanos

Elemento	Descripción
Actividades visibles para el médico	• Acceso a quirófano preparado • Soporte operativo continuo • Cumplimiento de tiempos programados • Comunicación inmediata ante contingencias
Actividades internas de la clínica	• Coordinación del equipo quirúrgico • Monitoreo de tiempos intraoperatorios • Gestión de contingencias • Registro de incidencias
Soportes y sistemas	• Protocolos de seguridad quirúrgica • Checklist intraoperatorios • Equipamiento médico y sistemas de respaldo
Puntos de falla y controles	Riesgo: retrasos o interrupciones Control: monitoreo de tiempos y protocolos de contingencia

3. Fase posterior a la cirugía (DESPUÉS)

Tabla 3
Fase posterior a la cirugía del blueprint del Servicio Integral de Quirófanos

Elemento	Descripción
Actividades visibles para el médico	• Finalización ordenada del procedimiento • Reporte postoperatorio • Cierre administrativo simplificado

	• Retroalimentación sobre el servicio
Actividades internas de la clínica	• Limpieza y liberación de quirófano • Reposición de insumos • Actualización de inventarios • Registro de indicadores de desempeño
Soportes y sistemas	• Protocolos de bioseguridad • Sistema de trazabilidad de insumos • Reportes operativos y de calidad
Puntos de falla y controles	Riesgo: demoras en liberación o errores administrativos Control: Lista de verificación de postoperatorio.

Valor estratégico del blueprint

El blueprint del servicio integral de quirófanos permite a la Clínica de Especialidades Alelí estandarizar procesos críticos, reducir la variabilidad del servicio y mejorar la coordinación entre áreas. Al hacer visibles los puntos de contacto con el médico especialista y los procesos internos que los soportan, el blueprint se convierte en una herramienta clave para mejorar la experiencia del cliente, reforzar la seguridad y sostener un posicionamiento diferencial basado en la gestión del servicio, más allá de la infraestructura física.

Figura 6
Blueprint del Servicio Integral de Quirófanos



Prototipo / Mockup del Servicio Integral de Quirófanos: Dashboard de Gestión

Como resultado final del desarrollo de la solución estratégica, se diseñó un mockup del Dashboard de Gestión del Servicio Integral de Quirófanos, el cual representa el prototipo del servicio propuesto para la Clínica de Especialidades Alelí.

Este dashboard materializa de forma visual y operativa la propuesta de valor del servicio integral, mostrando cómo la clínica gestiona, controla y coordina los procesos críticos del quirófano desde una lógica centrada en el médico especialista, considerado el cliente estratégico del modelo.

El prototipo permite transformar la infraestructura quirúrgica en un servicio gestionado, predecible y confiable, al integrar información clave sobre el estado de los quirófanos, el cumplimiento de protocolos, los tiempos operativos y la seguridad del proceso quirúrgico.

Función estratégica del dashboard

Desde una perspectiva de marketing de servicios, el dashboard cumple una doble función. Por un lado, reduce la incertidumbre del médico especialista, al brindarle visibilidad en tiempo real sobre el estado del quirófano y la preparación de la sala. Por otro, fortalece la capacidad de control interno de la clínica, asegurando consistencia operativa, cumplimiento de protocolos y gestión eficiente del tiempo.

La visualización del estado de los quirófanos (disponible, en preparación, en cirugía o en limpieza) permite una mejor coordinación entre las distintas áreas involucradas y disminuye retrasos, reprocesos y cancelaciones, aspectos críticos en la experiencia del servicio quirúrgico.

Componentes clave del mockup

El dashboard integra cuatro componentes principales:

1. **Estado de quirófanos**, que permite conocer en qué fase operativa se encuentra cada sala, facilitando la planificación y toma de decisiones del médico y del equipo clínico.
2. **Checklist de “sala lista”**, que asegura el cumplimiento de los requisitos prequirúrgicos, como instrumental completo, insumos verificados, esterilización validada y asignación del equipo, reforzando la seguridad y confiabilidad del servicio.
3. **Indicadores clave de desempeño (KPI)**, enfocados en tiempos de preparación, turnaround time y retrasos, lo que permite evaluar la eficiencia operativa y detectar oportunidades de mejora continua.
4. **Trazabilidad y control**, donde se registran los insumos utilizados, los incidentes y las acciones correctivas, fortaleciendo la transparencia, la seguridad del paciente y la confianza del médico especialista.

El uso del dashboard contribuye directamente a la mejora de la experiencia del médico especialista, al ofrecerle información clara, oportuna y relevante sobre el proceso quirúrgico. Esta visibilidad reduce la carga cognitiva asociada a la coordinación operativa y le permite concentrarse en su práctica profesional.

Asimismo, al estandarizar el control de procesos y tiempos, el dashboard impacta positivamente en la experiencia del paciente, generando un entorno quirúrgico más seguro y organizado. De esta forma, la herramienta refuerza la propuesta de valor de la Clínica de Especialidades Alelí y respalda su posicionamiento diferencial basado en la gestión integral del servicio.

En conjunto, el blueprint del servicio y el mockup del dashboard permiten materializar la solución estratégica propuesta, evidenciando cómo la clínica transforma su infraestructura quirúrgica en un servicio integral orientado al médico especialista, capaz de mejorar la experiencia, optimizar la ocupación de los quirófanos y fortalecer la sostenibilidad financiera de la organización.

Figura 7
Dashboard de gestión del Servicio Integral de Quirófanos

Dashboard de Gestión – Servicio Integral de Quiráfanos

Clínica de Especialidades Alelí

Visibilidad operativa y control del proceso quirúrgico

Estado de Quiráfanos

Martes, 23 de abril, 2024

Disponible	En Preparación	En Cirugía	Límpieza
2	1	1	1

Checklist Sala Lista

- Instrumental completo ✓
- Insumos verificados ✓
- Esterilización validada ⚠
- Equipo asignado ✗

Lista · Pendiente · No Conforme

Indicadores Clave

- Tiempo de preparación de sala: **12 min**
- Turnaround time **57 min:** (<65 min)
- **Retrasos** (minutos)
- Causa de Retraso

Indicadores Clave

- Tiempo preparación de sala: 12 min
- Turnaround time: **57 min** (meta: <65 min)
- Retrasos (minutos): 3
- Causa de Retraso: Instrumental faltante

Control

Trazabilidad y Seguridad

6 / 24

Lote: KL728 / Fecha caducidad. 08/2025

Incidentes Registrados

Fallo en esterillización instrumental

Acción Correctiva

Revisar proceso esterillización

Valor estratégico:

- ✓ Reduce fricciones operativas
- ✓ Disminuye retrasos y cancelaciones
- ✓ Mejora la experiencia del médico
- ✓ Refuerza seguridad y confiabilidad



Validación del prototipo/mockup con consumidores y ajustes resultantes

Con el objetivo de comprobar la pertinencia del prototipo desarrollado y reducir el riesgo de implementación, se realizó una validación real del mockup de gestión del Servicio Integral de Quirófanos (tablero de control), el cual representa de forma visual cómo la Clínica de Especialidades Alelí coordinaría, monitorearía y estandarizaría la operación del quirófano desde una lógica centrada en el médico especialista.

La validación se orientó a evaluar cuatro aspectos clave: utilidad, claridad, potencial de mejora operativa (reducción de retrasos/cancelaciones) y viabilidad/adopción.

1) Metodología de validación

Tipo de validación: cualitativa con apoyo cuantitativo descriptivo (encuesta).

Instrumento: encuesta estructurada (12 preguntas) aplicada luego de mostrar a cada participante la imagen del mockup.

Muestra: 4 participantes (actores del proceso quirúrgico), considerados “consumidores” del servicio desde la perspectiva del marketing de servicios en salud, ya que interactúan directamente con la operación del quirófano y con la experiencia del médico.

Roles participantes (n=4):

Administración / gestión: 1 (25%)

Enfermería instrumentista: 1 (25%)

Médico especialista (cirujano): 1 (25%)

Coordinación de quirófano: 1 (25%)

Esta composición es valiosa porque integra una visión clínica, operativa y administrativa del servicio, permitiendo una evaluación realista del prototipo.

2) Resultados obtenidos

Tabla 4
Resultados de la validación del prototipo del Servicio Integral de Quirófanos

Aspecto Evaluado	Resultado Cuantitativo	Interpretación Estratégica
Utilidad general	50% Muy útil 50% Útil (100% positivo)	El mockup genera valor claro para la gestión quirúrgica y valida su pertinencia como herramienta estratégica.

Comprensión del estado del quirófano	50% Sí claramente 50% Sí en gran parte (100% positivo)	Reduce incertidumbre y permite lectura rápida del estado operativo, aspecto crítico en servicios de alta complejidad.
Componente más valorado	50% Checklist “sala lista” 25% Estado de los quirófanos 25% Trazabilidad	La seguridad y estandarización generan mayor percepción de calidad que la simple disponibilidad de infraestructura.
Reducción de retrasos/cancelaciones	50% De forma significativa 50% En cierta medida	Confirma que la gestión estructurada impacta directamente en eficiencia operativa.
Claridad del mockup	75% Clara 25% Muy clara	La interfaz es comprensible y funcional, lo que facilita su adopción en entornos de presión operativa.
Uso en práctica diaria	50% Sí 50% Sí con ajustes	Alta probabilidad de adopción, con necesidad de mejoras menores antes de implementación formal.
Mejora en experiencia del médico	50% Sí 25% Parcialmente 25% sin respuesta	La propuesta mejora la experiencia, aunque debe reforzar planificación y visibilidad de agenda.
Viabilidad de implementación (1–5)	Promedio 4/5 (rango 3–5)	Existe percepción favorable de implementación, aunque requiere formalización de roles y procesos.
Mejoras sugeridas	Mayor visibilidad de agenda y disponibilidad futura	La planificación quirúrgica es el principal punto crítico para el médico especialista.

3) Ajustes propuestos al mockup

Con base en los resultados, se plantean ajustes de mejora incremental, enfocados en reforzar adopción y utilidad operativa:

- Agregar un bloque visible de “Agenda/Disponibilidad”
- Mostrar disponibilidad por franja horaria o calendario semanal simple.
- Clarificar responsables por etapa (quién actualiza qué)

Dado que 50% “lo usaría con ajustes”, se recomienda incluir en el mockup una línea breve tipo:
“responsable de actualización: Coordinación de Quirófano / Enfermería”.

- Reforzar los tiempos críticos como KPI principales
- Preparación de sala y turna round time deben quedar visibles como “indicadores estrella”, porque son los que más impactan retrasos/cancelaciones (y fueron validados como relevantes).

4) Conclusión de la validación

La validación real del prototipo evidencia una aceptación sólida del mockup como herramienta central del Servicio Integral de Quirófanos. Los resultados muestran:

100% lo considera útil o muy útil.

100% entiende rápidamente el estado del quirófano.

100% cree que ayudaría a reducir retrasos/cancelaciones.

100% lo usaría (aunque 50% solicita ajustes menores).

Viabilidad promedio: 4/5.

En consecuencia, la validación confirma que el prototipo está alineado con las necesidades de los actores del proceso quirúrgico y respalda su incorporación como parte de una estrategia de diferenciación basada en gestión integral del servicio, mejora de experiencia del médico y eficiencia operativa.

Ajustes realizados al prototipo a partir de la validación

Como resultado del proceso de validación del mockup con actores clave del proceso quirúrgico, se identificaron oportunidades de mejora que permiten fortalecer la funcionalidad, claridad y aplicabilidad del prototipo antes de una eventual implementación real.

Aunque los resultados evidenciaron una alta aceptación general del mockup (100% lo consideró útil o muy útil), el análisis de las respuestas y comentarios permitió realizar ajustes estratégicos orientados a mejorar la experiencia del usuario y aumentar la viabilidad operativa.

1. Incorporación de visualización de disponibilidad y agenda quirúrgica

Uno de los principales aportes surgidos en la validación fue la sugerencia de incluir una visualización más clara de la disponibilidad futura de los quirófanos y la agenda programada.

En respuesta a esta observación, se propuso integrar en el mockup un bloque específico que muestre:

- Disponibilidad por franjas horarias
- Agenda semanal resumida

- Estado de ocupación proyectado

Este ajuste fortalece la planificación quirúrgica y reduce la incertidumbre del médico especialista respecto a la programación futura.

2. Refuerzo de los indicadores de tiempos críticos

Dado que el 100% de los encuestados considera que el mockup podría ayudar a reducir retrasos y cancelaciones, se decidió reforzar visualmente los indicadores de tiempos operativos, destacando:

- Tiempo de preparación de sala
- Turna round time
- Minutos de retraso y causa

Este ajuste responde directamente al objetivo estratégico del proyecto: mejorar eficiencia operativa y optimizar la ocupación de los quirófanos.

3. Clarificación de responsabilidades operativas

Considerando que el 50% de los participantes manifestó que utilizaría el mockup “con algunos ajustes”, se identificó la necesidad de definir de manera explícita quién es responsable de actualizar cada sección del tablero.

Por ello, se incorporó una referencia clara a:

- Responsable de actualización del estado de sala
- Responsable de validación del checklist
- Responsable del registro de incidentes

Este ajuste busca evitar ambigüedades y asegurar disciplina operativa en la implementación.

4. Optimización de la estructura visual para mayor claridad

Aunque el 100% de los participantes consideró clara la información presentada, se realizaron ajustes menores en la organización visual del mockup para:

- Simplificar textos
- Mejorar jerarquía visual
- Destacar los elementos de mayor impacto (checklist y estado de sala)

Este refinamiento mejora la usabilidad y facilita su comprensión rápida en entornos de alta presión como el quirófano.

Los ajustes realizados no implican un rediseño estructural del prototipo, sino una mejora incremental orientada a reforzar su funcionalidad práctica, alineándolo aún más con las necesidades reales de los usuarios.

De esta manera, el mockup evoluciona desde una representación conceptual a un prototipo validado y optimizado, listo para respaldar una estrategia de diferenciación basada en gestión integral, eficiencia operativa y mejora de la experiencia del médico especialista.

Nuevo mockup

Figura 8
Mockup ajustado del Servicio Integral de Quirófanos



Figura 9
Mix de marketing del Servicio Integral de Quirófanos

Idea final en base al mix de marketing



La implementación del Servicio Integral de Quirófanos se consolida como una propuesta estratégica integral que puede analizarse desde el enfoque del mix de marketing, adaptado al contexto de servicios de salud y orientado específicamente al médico especialista como cliente estratégico.

1. Producto

El producto propuesto no se limita a la infraestructura quirúrgica, sino que se configura como un servicio integral gestionado, estructurado en módulos que incluyen planificación quirúrgica, preparación de sala, soporte intraoperatorio, control de calidad, trazabilidad y gestión postoperatoria.

El elemento diferenciador del producto es la incorporación de un mockup validado de gestión operativa, que permite visualizar el estado de los quirófanos, el cumplimiento de checklist, los tiempos críticos y la trazabilidad de insumos.

De esta forma, el producto deja de ser únicamente "uso de quirófano" para convertirse en:

Un entorno quirúrgico eficiente, estandarizado y controlado, que reduce fricciones operativas y mejora la experiencia del médico especialista.

El valor central del producto radica en la gestión, no solo en la infraestructura.

2. Precio

La estrategia de precio debe basarse en un enfoque de precio basado en valor, más que en competencia directa por tarifas.

Dado que el servicio integral reduce tiempos muertos, minimiza retrasos y mejora la coordinación operativa, el médico especialista obtiene beneficios como:

- Optimización de su agenda
- Reducción de estrés operativo
- Mayor previsibilidad en procedimientos
- Mejor experiencia para sus pacientes

Por lo tanto, el precio no compite únicamente por costo por hora de quirófano, sino por el valor agregado en eficiencia y seguridad.

La estrategia puede incluir:

- Tarifas diferenciadas por nivel de servicio
- Paquetes quirúrgicos integrales
- Beneficios por recurrencia o fidelización

3. Plaza (Distribución / Venta)

La plaza se configura bajo un modelo B2B directo, donde la relación principal es clínica–médico especialista.

No se trata de distribución masiva, sino de una estrategia relacional basada en:

- Gestión centralizada de agenda
- Coordinación personalizada
- Punto único de contacto
- Atención directa a médicos especialistas

El canal principal es la venta directa institucional, respaldada por la experiencia y el posicionamiento de la clínica.

Este modelo fortalece la fidelización y promueve relaciones de largo plazo con los profesionales.

4. Promoción (Comunicación)

La estrategia de comunicación debe centrarse en el beneficio operativo y experiencial para el médico especialista.

El mensaje clave es:

“Nosotros gestionamos, usted opera.”

La comunicación debe resaltar:

- Reducción de retrasos
- Seguridad y control
- Checklist estandarizados
- Visibilidad del estado quirúrgico
- Profesionalismo y eficiencia

Las acciones pueden incluir:

- Presentaciones directas a médicos
- Reuniones personalizadas
- Comunicación interna y referencial
- Testimonios de médicos satisfechos

El enfoque no es publicidad masiva, sino marketing relacional estratégico.

El Servicio Integral de Quirófanos redefine la oferta tradicional de la Clínica de Especialidades Alelí, desplazando la competencia desde la infraestructura hacia la gestión del servicio.

La combinación de un producto integral, un precio basado en valor, una plaza relacional directa y una comunicación centrada en eficiencia y experiencia permite consolidar una estrategia coherente orientada a:

- Mejorar el posicionamiento competitivo.
- Incrementar la ocupación de quirófanos.
- Fidelizar médicos especialistas.
- Fortalecer la sostenibilidad financiera.

Conclusión

El presente trabajo permitió analizar estratégicamente la situación comercial de la Clínica de Especialidades Alelí e identificar una oportunidad clara de diferenciación en un mercado

competitivo: transformar la oferta tradicional de infraestructura quirúrgica en un **servicio integral gestionado**, orientado específicamente al médico especialista como cliente estratégico.

El problema comercial detectado no radica en la falta de recursos físicos, sino en la ausencia de una propuesta de valor centrada en la experiencia y eficiencia operativa del usuario clave. En este contexto, el desarrollo del Servicio Integral de Quirófanos representa una evolución del modelo de negocio, al incorporar planificación estructurada, estandarización de procesos, control de tiempos, trazabilidad y acompañamiento operativo.

La construcción del blueprint permitió diseñar de manera sistémica el servicio, identificando fases críticas, puntos de contacto, actividades internas y controles necesarios para reducir fallas y mejorar consistencia. Posteriormente, el desarrollo del mockup de gestión como prototipo tangible permitió materializar la propuesta estratégica, convirtiendo el concepto en una herramienta visual y operativa validable.

La validación real con actores del proceso quirúrgico confirmó la utilidad, claridad y viabilidad del prototipo, evidenciando una alta aceptación y disposición de uso. Los ajustes derivados del proceso fortalecieron la funcionalidad del mockup y reforzaron su alineación con las necesidades reales del entorno quirúrgico, reduciendo el riesgo de implementación.

Desde el enfoque del mix de marketing, la propuesta integra coherentemente:

- Un **producto** basado en gestión integral y experiencia.
- Un **precio** sustentado en valor y eficiencia.
- Una **plaza** relacional directa B2B.
- Una **promoción** centrada en beneficios operativos y diferenciación.

En conjunto, la estrategia planteada permite desplazar la competencia desde la infraestructura hacia la gestión del servicio, fortaleciendo el posicionamiento de la Clínica de Especialidades Alelí, promoviendo la fidelización de médicos especialistas y optimizando la ocupación de los quirófanos.

A mediano plazo, el modelo de gestión propuesto podría escalarse a otras áreas críticas de la clínica, incorporando herramientas similares de control y estandarización en hospitalización, consulta externa o servicios diagnósticos, consolidando así una cultura organizacional orientada a la gestión integral del servicio.

Finalmente, este proyecto demuestra que la aplicación de herramientas de marketing estratégico en el sector salud no solo permite identificar oportunidades de crecimiento, sino también diseñar soluciones concretas, validadas y orientadas a la sostenibilidad organizacional. La propuesta no representa únicamente una mejora operativa, sino una transformación estratégica en la manera en que la clínica concibe y entrega valor.

4. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Plan de Negocios

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como objetivo establecer una estrategia integral para el crecimiento sostenible de la Clínica de Especialidades Alelí, un centro quirúrgico ambulatorio ubicado en la ciudad de Cuenca, cuyo modelo se basa en la prestación de servicios bajo el esquema de hospital del día. A partir del análisis realizado, se identificó que la clínica cuenta con una infraestructura moderna, costos competitivos y una capacidad instalada subutilizada, lo que representa una oportunidad clara para incrementar su eficiencia y rentabilidad.

El modelo de negocio se enfoca estratégicamente en la captación de médicos especialistas como clientes principales, quienes generan la demanda de pacientes. Este enfoque permite optimizar el uso del quirófano y mejorar la productividad de la clínica sin requerir inversiones significativas en infraestructura.

Desde la gestión de marketing, se evidenció una creciente demanda de servicios quirúrgicos ambulatorios, así como una necesidad insatisfecha relacionada con la disponibilidad de quirófano, agendamiento ágil y costos accesibles. En este contexto, la clínica se posiciona como una alternativa eficiente y competitiva dentro del mercado, enfocándose en brindar valor tanto al médico especialista como al paciente.

En el ámbito operativo, se determinó que la clínica dispone de los recursos necesarios para incrementar el volumen de cirugías, proyectando un crecimiento progresivo basado en la optimización de procesos y la mejor utilización de su capacidad instalada.

El análisis financiero desarrollado en el módulo de Plan de Negocios evidencia resultados favorables para el escenario base planteado específicamente en este componente del estudio. Bajo los supuestos considerados para este análisis, la clínica alcanza ventas anuales proyectadas de USD 348.300, una utilidad neta de USD 40.320,20 y un margen neto del 11,58 %. Asimismo, el punto de equilibrio se sitúa en aproximadamente 49 cirugías mensuales, frente a una operación proyectada de 65 cirugías, lo que genera un margen de seguridad favorable. Para este escenario se consideró una inversión de USD 13.700, cuyo período estimado de recuperación es de 0,3 años. Estos resultados corresponden exclusivamente a los supuestos y al alcance financiero desarrollado en el módulo de Plan de Negocios.

En conjunto, el análisis de escenarios demuestra que la clínica mantiene resultados positivos incluso en condiciones conservadoras y presenta un alto potencial de crecimiento en escenarios optimistas, consolidándose como un negocio viable, rentable y escalable.

La Clínica de Especialidades Alelí no necesita crecer en tamaño, sino crecer en eficiencia para alcanzar su máximo potencial.

Gestión Estratégica

La gestión estratégica de la Clínica de Especialidades Alelí se orienta a analizar su situación actual y definir lineamientos que permitan fortalecer su modelo de negocio, enfocado en la prestación de servicios quirúrgicos ambulatorios. En este contexto, se evalúan tanto factores internos como externos que inciden en su desempeño dentro del sector salud privado.

Negocio

Clínica de Especialidades Alelí "Centro Quirúrgico Alelí – Unidad especializada para médicos especialistas"

El Centro Quirúrgico Alelí es una clínica de salud tipo hospital del día orientada a la prestación de servicios quirúrgicos ambulatorios, enfocada en atender a médicos especialistas mediante la infraestructura moderna, eficiente y segura. Su propuesta de valor se basa en optimizar la utilización del quirófano, mejorar la experiencia del profesional y del paciente.

Visión

Ser una institución reconocida a nivel regional y nacional por su innovación, eficiencia y calidad en servicios quirúrgicos, convirtiéndose en el aliado estratégico preferido por médicos especialistas.

Misión

Brindar servicios quirúrgicos ambulatorios de alta calidad, ofreciendo a médicos especialistas infraestructura eficiente, accesible y segura, con procesos ágiles y soporte administrativo integral, garantizando una experiencia satisfactoria para el paciente.

Propuesta de valor estratégica

La propuesta de valor de la Clínica de Especialidades Alelí se fundamenta en la optimización de la experiencia del médico especialista y del paciente, mediante la prestación de servicios quirúrgicos eficientes, accesibles y de alta calidad. Considerando que la clínica ya se encuentra en operación, la propuesta se orienta a fortalecer su posicionamiento en el mercado a través de la mejora en la utilización del quirófano y la optimización de sus procesos.

"La Clínica de Especialidades Alelí ofrece a médicos especialistas un servicio quirúrgico integral que combina disponibilidad de quirófano, costos competitivos y apoyo administrativo completo, permitiéndoles optimizar su tiempo, reducir su carga operativa y garantizar una experiencia segura y de calidad para sus pacientes."

FODA Inicial Cuantitativo

El análisis FODA cuantitativo de la Clínica de Especialidades Alelí permite evaluar de manera objetiva los factores internos y externos que influyen en su desempeño, asignando pesos y calificaciones a cada elemento con el fin de determinar su impacto en la gestión del negocio.

Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación

Tabla 5
Matriz IFE de factores internos de evaluación

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Infraestructura nueva	10%	4	0,4
2	Talento humano joven y capacitado	10%	3	0,3
3	Costos más bajos	20%	4	0,8
4	Flexibilidad en uso de quirófanos	10%	4	0,4
5	Modelo hospital del día (eficiencia)	5%	4	0,2
Debilidades				
6	Talento humano subutilizado	10%	2	0,2
7	Horas de quirófano sin usar	10%	1	0,1
8	Dependencia de pocos especialistas	10%	2	0,2
9	Procesos administrativos lentos	10%	2	0,2
10	Desmotivación del talento humano	5%	2	0,1
Total IFE		**1**		**2,9**

Interpretación IFE: 2,90 (> 2,5) → Posición interna FUERTE. Esto significa que sus fortalezas (infraestructura, costos, modelo operativo y flexibilidad) superan a sus debilidades.

Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación

Tabla 6
Matriz EFE de factores externos de evaluación

Factor		Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades					
	1	Crecimiento de demanda de cirugías ambulatorias	15%	4	0,6
	2	Aumento de médicos especialistas independientes	10%	4	0,4
	3	Preferencia por hospital del día	10%	3	0,3
	4	Alianzas estratégicas con médicos	10%	4	0,4
	5	Avances tecnológicos	5%	3	0,15
Amenazas					
	6	Alta competencia de clínicas	15%	2	0,3
	7	Guerra de precios	10%	2	0,2
	8	Regulaciones del sector salud	10%	3	0,3
	9	Preferencia por clínicas consolidadas	10%	2	0,2
	10	Inestabilidad económica	5%	2	0,1
Total EFE			**1**		**2,95**

Interpretación EFE: 2,95 (> 2,5) → Posición externa FAVORABLE. con oportunidades importantes para crecer, especialmente en el aumento de médicos especialistas y la demanda de cirugías ambulatorias.

El FODA inicial cuantitativo permite determinar la posición estratégica de la Clínica de Especialidades Alelí mediante la evaluación ponderada de sus factores internos y externos. Para ello, se asigna un peso según la importancia de cada factor y una calificación de acuerdo con su impacto en la organización.

En el análisis interno, la matriz IFE obtuvo un resultado de **2,90**, superior al valor medio de 2,50, lo que evidencia una **posición interna fuerte**. Las principales fortalezas se relacionan con la infraestructura nueva, los costos competitivos, la flexibilidad en el uso de quirófanos y el modelo de hospital del día. Sin embargo, se identifican debilidades como la subutilización del quirófano, la dependencia de pocos médicos especialistas y la lentitud de algunos procesos administrativos.

Por otra parte, la matriz EFE alcanzó un resultado de **2,95**, también superior a 2,50, evidenciando una **posición externa favorable**. Las principales oportunidades corresponden al crecimiento de las cirugías ambulatorias, el aumento de médicos especialistas independientes y la posibilidad de generar alianzas estratégicas. Entre las amenazas destacan la alta competencia, la presión sobre los precios y la preferencia de algunos médicos por clínicas ya posicionadas.

Los resultados muestran que Clínica de Especialidades Alelí cuenta con condiciones favorables para implementar una estrategia de crecimiento orientada a la **captación y fidelización de médicos especialistas**, aprovechando su capacidad instalada y fortaleciendo su diferenciación en el mercado.

MATRIZ FODA

Tabla 7
Matriz FODA de Clínica de Especialidades Alelí

Fortalezas (+) (factores internos)	**Debilidades (-) (factores internos)**
Infraestructura nueva	Subutilización del quirófano
Talento humano joven, capacitado y adaptable	Dependencia de pocos especialistas
Costos competitivos	Procesos administrativos lentos
Flexibilidad de quirófanos	Talento humano desmotivado
Modelo hospital del día	Baja captación de médicos
Oportunidades (+) (factores externos)	**Amenazas (-) (factores externos)**
Crecimiento de cirugías ambulatorias	Alta competencia
Más médicos independientes	Guerra de precios
Preferencia por hospital del día	Regulaciones
Alianzas con médicos	Preferencia por clínicas posicionadas
Avances tecnológicos	Inestabilidad económica

El análisis FODA evidencia que la clínica cuenta con fortalezas relevantes como su infraestructura y costos competitivos, sin embargo, presenta oportunidades de mejora en la optimización de procesos y captación de médicos especialistas. Esto permite orientar la estrategia hacia un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se establecen considerando la realidad actual de la clínica, con el propósito de mejorar su eficiencia operativa, incrementar la utilización del quirófano y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Tabla 8
Objetivos estratégicos por área de gestión

Area de gestión	**Objetivos estratégicos**

Comercial	- Incrementar en un 30% la captación y fidelización de médicos especialistas activos en un periodo de 12 meses, mediante estrategias comerciales directas y alianzas estratégicas. - Aumentar en un 35% el número de procedimientos quirúrgicos mensuales en un plazo de 12 meses, optimizando la ocupación del quirófano. - Posicionar a la clínica como una opción accesible y especializada, logrando un reconocimiento de marca del 50% en el segmento de médicos locales en un periodo de 18 meses.
Operativo	- Reducir en un 25% los tiempos de agendamiento y coordinación quirúrgica en un plazo de 6 meses, mediante la optimización de procesos administrativos. - Incrementar la ocupación del quirófano al 80% de su capacidad operativa en un periodo de 12 meses. - Implementar un sistema estandarizado de gestión quirúrgica que reduzca reprocesos en un 30% en 9 meses.
Persona	- Incrementar en un 30% el nivel de satisfacción del talento humano en un periodo de 12 meses, mediante programas de motivación y capacitación. - Capacitar al 100% del personal administrativo y clínico en procesos de atención centrada en el médico y paciente en un plazo de 6 meses. - Reducir en un 20% los niveles de ineficiencia operativa del personal en un periodo de 9 meses, mediante mejor asignación de funciones.
Legal	- Garantizar el cumplimiento del 100% de las normativas sanitarias y regulatorias vigentes en un periodo de 12 meses. - Implementar protocolos actualizados de calidad y seguridad del paciente alineados a estándares nacionales en un plazo de 6 meses. - Establecer auditorías internas semestrales para asegurar el cumplimiento normativo continuo.
Financiero	- Incrementar en un 25% los ingresos provenientes de servicios quirúrgicos en un periodo de 12 meses. - Mejorar la rentabilidad del quirófano en un 20% en 12 meses, optimizando costos y aumentando su uso. - Reducir en un 15% los costos operativos innecesarios en un periodo de 9 meses, mediante eficiencia administrativa.

Estos objetivos permiten alinear las acciones de la clínica hacia un crecimiento sostenible, enfocado en la atracción de médicos especialistas y en la optimización del uso de sus recursos.

Síntesis de la Gestión Estratégica

La gestión estratégica de la Clínica de Especialidades Alelí se enfoca en analizar su situación actual y definir acciones orientadas a mejorar su desempeño dentro del sector salud privado.

A partir del análisis interno y externo, se identificó que la clínica cuenta con fortalezas importantes como su infraestructura y costos competitivos, así como oportunidades de crecimiento asociadas a la mayor demanda de servicios quirúrgicos ambulatorios.

En este contexto, la estrategia se orienta a optimizar la utilización del quirófano mediante la captación de médicos especialistas, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer su posicionamiento en el mercado. De esta manera, la clínica busca aprovechar su capacidad instalada y generar un crecimiento sostenible en el tiempo.

Gestión de Marketing

La gestión de marketing de la Clínica de Especialidades Alelí se orienta a la captación y fidelización de médicos especialistas, quienes constituyen el principal cliente dentro de su modelo de negocio. A través del análisis del mercado, la competencia y el comportamiento del consumidor, se definieron estrategias enfocadas en resaltar la disponibilidad de quirófano, los costos competitivos y el apoyo administrativo integral.

En este contexto, se establecen acciones de producto, precio, plaza y promoción alineadas a mejorar la experiencia del médico y del paciente, con el objetivo de incrementar la ocupación del quirófano y fortalecer el posicionamiento de la clínica en el mercado.

Proyección de ventas

Proyección de ventas mensuales

Tabla 9
Proyección de ventas mensuales

VENTAS MENSUALES (en promedio)			
Componentes del servicio	**Cantidad vendida** (unidades)	**Precio por unidad**	**Total de ventas**
Uso de Quirófano (120 min promedio)	65	1,50	11.700,00
Derechos Quirúrgicos	65	100.00	6.500,00
Hospital del día	65	150.00	9.750,00
TOTAL			**27.950,00**

1 cirugía genera 3 ingresos:

✓ no son 3 productos separados

✓ es un paquete de servicio

Cada procedimiento quirúrgico genera ingresos a través de varios componentes del servicio, lo que permite diversificar las fuentes de ingreso dentro de una misma operación.

Proyección de Ventas anuales

Tabla 10
Proyección de ventas anuales

	VENTAS ANUALES (por mes)												
Producto	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Set.**	**Oct.**	**Nov.**	**Dic.**	**Total año**
Componente 1 USO DE QUIROFANO													
Cantidad	65	65	65	65	65	65	80	80	65	65	65	65	810
Precio x.u	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Total	**11.700**	**11.700**	**11.700**	**11.700**	**11.700**	**11.700**	**14.400**	**14.400**	**11.700**	**11.700**	**11.700**	**11.700**	**145.800**
Componente 2 DERECHOS QUIRURGICOS													
Cantidad	65	65	65	65	65	65	80	80	65	65	65	65	810
Precio x.u	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	**6.500**	**6.500**	**6.500**	**6.500**	**6.500**	**6.500**	**8.000**	**8.000**	**6.500**	**6.500**	**6.500**	**6.500**	**81.000**
Componente 3 HOSPITAL DEL DÍA													
Cantidad	65	65	65	65	65	65	80	80	65	65	65	65	810
Precio x.u	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Total	**9.750**	**9.750**	**9.750**	**9.750**	**9.750**	**9.750**	**12.000**	**12.000**	**9.750**	**9.750**	**9.750**	**9.750**	**121.500**
Ventas Totales 1=2=3	**27.950**	**27.950**	**27.950**	**27.950**	**27.950**	**27.950**	**34.400**	**34.400**	**27.950**	**27.950**	**27.950**	**27.950**	**348.300**

Mercado Consumidor

El mercado consumidor de la Clínica de Especialidades Alelí está conformado principalmente por médicos especialistas que requieren infraestructura quirúrgica para la realización de procedimientos ambulatorios. Este segmento busca optimizar su tiempo, mejorar la eficiencia en la programación de cirugías y garantizar una experiencia adecuada para sus pacientes.

Los médicos especialistas valoran factores como la disponibilidad de quirófano, rapidez en el agendamiento, costos accesibles y apoyo administrativo integral. Asimismo, consideran la calidad de la infraestructura, la atención del personal y la seguridad del paciente como elementos determinantes al momento de elegir una clínica.

El comportamiento de este mercado se caracteriza por la toma de decisiones basada en la confianza, la experiencia previa y las recomendaciones de otros profesionales, lo que hace fundamental ofrecer un servicio eficiente, confiable y diferenciado.

Tabla 11
Segmentos del mercado consumidor

No.	Segmento	Perfil del segmento
1	Médicos especialistas independientes	Profesionales que trabajan de forma privada y requieren infraestructura quirúrgica para operar. Buscan costos accesibles, rapidez en el agendamiento y apoyo administrativo.
2	Médicos con consulta privada	Especialistas que tienen consultorios propios y derivan pacientes a clínicas. Valoran la calidad del servicio, disponibilidad de quirófano y experiencia del paciente.
3	Especialidades quirúrgicas (ginecología, cirugía general, plástica, etc.)	Médicos que realizan procedimientos ambulatorios frecuentes y requieren disponibilidad constante de quirófano, eficiencia operativa y soporte clínico.

Se evidencia que el comportamiento de este segmento está orientado a la búsqueda de eficiencia, costos accesibles y calidad en el servicio, factores clave para la toma de decisiones.

Perfil del cliente objetivo

Figura 10
Perfil del cliente objetivo: médicos especialistas



Necesidad del mercado

El análisis de la necesidad del mercado permite identificar los requerimientos actuales de los médicos especialistas y pacientes dentro del sector salud privado, así como las oportunidades que existen para mejorar la prestación de servicios quirúrgicos.

En la ciudad de Cuenca, se evidencia una creciente demanda de servicios quirúrgicos ambulatorios, impulsada por el aumento de médicos especialistas que ejercen de manera independiente y requieren infraestructura adecuada para la realización de sus procedimientos.

En este contexto, los médicos especialistas buscan clínicas que les ofrezcan disponibilidad de quirófano, procesos ágiles, costos accesibles y apoyo administrativo, lo que les permita optimizar su tiempo y mejorar la atención a sus pacientes.

Asimismo, los pacientes demandan servicios de salud que garanticen calidad, seguridad y una atención eficiente, lo que incrementa la importancia de contar con centros quirúrgicos bien equipados y organizados.

Por lo tanto, la necesidad del mercado se centra en la disponibilidad de servicios quirúrgicos eficientes y accesibles, que respondan tanto a las expectativas del médico especialista como a las exigencias del paciente.

Demanda Insatisfecha

El análisis de la demanda insatisfecha permite identificar aquellas necesidades del mercado que actualmente no están siendo cubiertas en su totalidad por la oferta existente.

A pesar de la existencia de varias clínicas en el mercado, se identifica que no todas ofrecen disponibilidad inmediata de quirófano ni procesos administrativos ágiles, lo que genera limitaciones para los médicos especialistas al momento de programar sus cirugías.

Además, algunos centros presentan costos elevados o restricciones en el uso de sus instalaciones, lo que dificulta el acceso a servicios quirúrgicos para ciertos profesionales.

En el caso de la Clínica de Especialidades Alelí, se evidencia que actualmente existe capacidad instalada no utilizada en su totalidad, lo que refleja una oportunidad clara para atender esta demanda insatisfecha mediante la captación de médicos especialistas y la optimización de sus procesos.

En este sentido, la demanda insatisfecha representa una oportunidad estratégica para la clínica, permitiéndole incrementar la ocupación del quirófano, mejorar su rentabilidad y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Figura 11
Demanda insatisfecha y capacidad instalada no utilizada
"Capacidad instalada no utilizada"



Mercado Competidor

El mercado competidor de la Clínica de Especialidades Alelí está conformado por diversas clínicas privadas en la ciudad de Cuenca que ofrecen servicios quirúrgicos similares, tales como Clínica Paucarbamba, Clínica Albán, Clínica Praxxel, Clínica España y Clínica Corpore. Estas instituciones compiten principalmente en aspectos como infraestructura, calidad del servicio, posicionamiento en el mercado y captación de médicos especialistas.

La competencia en este sector es alta, lo que genera presión en los precios y obliga a las clínicas a diferenciarse mediante la calidad del servicio, eficiencia operativa y experiencia tanto para el médico como para el paciente. En este contexto, la Clínica de Especialidades Alelí busca posicionarse como una alternativa accesible, eficiente y centrada en el médico especialista.

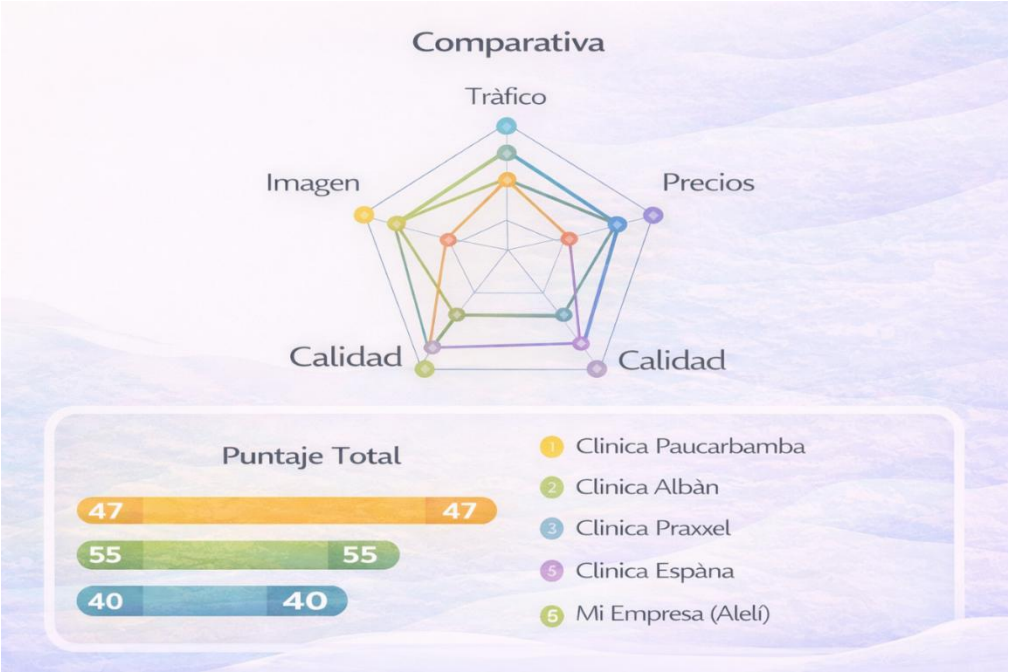
Tabla 12
Escala de evaluación del mercado competidor

Escala de evaluación	**Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente**

Tabla 13
Comparación de clínicas competidoras

Concepto	**Clínica Paucarbamba**	**Clínica Albán**	**Clínica Praxxel**	**Clínica España**	**Mi empresa (Alelí)**
Tráfico de clientes	4	5	3	4	3
Precios	3	2	4	3	5
Reputación	4	5	3	4	3
Calidad en la atención	4	5	3	4	4
Ubicación del local	4	5	3	4	4
Aspecto del local	4	5	3	4	4
Comodidad del local	4	5	3	4	4
Política de venta	3	3	3	3	4
Garantías	4	4	3	4	4
Disponibilidad del servicio	3	4	3	4	5
Imagen	4	5	3	4	3
Promociones	3	3	3	3	4
Aplicación TIC	3	4	3	3	4
PUNTAJE TOTAL	**47**	**55**	**40**	**48**	**51**

Figura 12
Comparación gráfica de clínicas competidoras



Del análisis competitivo se evidencia que las clínicas con mayor posicionamiento en el mercado presentan ventajas en reputación y volumen de clientes. Sin embargo, la Clínica de Especialidades Alelí destaca en aspectos clave como precios competitivos, disponibilidad del servicio y flexibilidad operativa, lo que representa una oportunidad para atraer médicos especialistas y mejorar su participación en el mercado.

Ventaja Competitiva

Tabla 14
Ventajas competitivas de Clínica de Especialidades Alelí

	Ventajas Competitivas
1	Agendamiento rápido y flexible, reduciendo tiempos de espera y facilitando la programación de cirugías.
2	Alta disponibilidad de quirófano, lo que permite a los médicos optimizar su tiempo y aumentar su productividad.
3	Apoyo administrativo integral, que reduce la carga operativa del médico en la gestión de sus procedimientos.
4	Infraestructura moderna y eficiente, adecuada para procedimientos quirúrgicos ambulatorios bajo el modelo de hospital del día.
5	Costos competitivos en servicios quirúrgicos, permitiendo mayor accesibilidad frente a otras clínicas del mercado.

Mercado Proveedor

El mercado proveedor de la Clínica de Especialidades Alelí está conformado por empresas que suministran insumos médicos, equipos quirúrgicos, medicamentos, servicios tecnológicos y mantenimiento. La relación con los proveedores es fundamental para garantizar la continuidad operativa, la calidad del servicio y la seguridad en los procedimientos quirúrgicos.

La clínica busca establecer relaciones estables con proveedores que aseguren disponibilidad constante, precios competitivos y cumplimiento de estándares de calidad. Asimismo, se prioriza la confiabilidad, rapidez en la entrega y respaldo técnico como factores clave en la selección de proveedores.

Tabla 15
Evaluación del mercado proveedor

Concepto	Proveedor (Insumos médicos)	Proveedor (Equipos médicos)	Proveedor (Servicios tecnológicos)
Precios	4	3	4
Financiación	3	4	3
Plazos	4	3	4
Descuentos	3	3	3
Disponibilidad	5	4	4
Variedad	4	4	3
Calidad	5	5	4
Rapidez	4	3	4
Garantías	5	5	4
Servicios	4	4	4
Reputación	5	5	4
Responsabilidad	5	5	4
PUNTAJE TOTAL	**51**	**48**	**45**

El análisis de proveedores evidencia que los proveedores de insumos médicos presentan el mayor puntaje, destacándose por su calidad, disponibilidad y reputación. Esto garantiza el abastecimiento adecuado para la operación de la clínica y contribuye a mantener estándares de calidad en los servicios quirúrgicos.

Estrategia de Marketing

Estrategia de Producto

La estrategia de producto de la Clínica de Especialidades Alelí se centra en ofrecer servicios quirúrgicos ambulatorios de alta calidad, orientados a médicos especialistas, mediante infraestructura moderna, procesos eficientes y una experiencia integral tanto para el profesional como para el paciente.

Tabla 16
Portafolio de productos y servicios

No.	Producto o servicio	Características
1	Uso de quirófano	Infraestructura moderna, equipada y segura para la realización de procedimientos quirúrgicos ambulatorios, con disponibilidad y flexibilidad de horarios.
2	Derechos quirúrgicos	Incluye servicios de enfermería, personal de apoyo, insumos de desinfección, monitoreo y asistencia durante el procedimiento.

3	Hospital del día	Servicio de recuperación postquirúrgica ambulatoria con monitoreo y atención del paciente en un entorno seguro y cómodo.
4	Apoyo administrativo	Coordinación de cirugías, agendamiento ágil y gestión de procesos administrativos para facilitar la labor del médico especialista.
5	Atención al paciente	Servicio enfocado en brindar una experiencia de calidad, seguridad y acompañamiento antes, durante y después del procedimiento.

El enfoque principal está en optimizar el uso del quirófano y facilitar la práctica médica a través de servicios complementarios que agregan valor y mejoran la eficiencia operativa.

Estrategia de Precio

La estrategia de precios de la Clínica de Especialidades Alelí se basa en un enfoque competitivo, considerando los costos operativos, la realidad del mercado y la necesidad de ofrecer tarifas accesibles para médicos especialistas. Se busca posicionar a la clínica como una alternativa eficiente y económica frente a otras instituciones, manteniendo estándares de calidad en el servicio.

Los precios se establecen en función del tiempo de uso del quirófano, así como de los servicios complementarios requeridos en cada procedimiento, garantizando transparencia y flexibilidad para el médico especialista.

Tabla 17
Estructura de precios de los servicios

Estructura de precio		
Uso de Quirófano		
Concepto	**Valor $**	**%**
Costo de operación	120	67%
Margen deseado	60	33%
Precio de venta	**180**	**100%**
Derechos Quirúrgicos		
Concepto	**Valor $**	**%**
Costo de operación	70	70%
Margen deseado	30	30%
Precio de venta	**100**	**100%**
Hospital del día		
Concepto	**Valor $**	**%**
Costo de operación	100	67%
Margen deseado	50	33%
Precio de venta	**150**	**100%**

La estrategia de precios permite mantener un equilibrio entre competitividad en el mercado y rentabilidad del servicio, facilitando la captación de médicos especialistas mediante tarifas accesibles y transparentes.

Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de la Clínica de Especialidades Alelí se basa en un canal directo, en el cual los médicos especialistas acceden a los servicios quirúrgicos mediante contacto directo con la institución. Este modelo permite mantener una relación cercana con el cliente, facilitando la coordinación de procedimientos y optimizando la experiencia del médico.

La prestación del servicio se realiza en las instalaciones de la clínica, donde se dispone de infraestructura quirúrgica adecuada para la atención de procedimientos ambulatorios. Asimismo, se utilizan canales digitales y redes profesionales para fortalecer la comunicación y facilitar el acceso a los servicios.

Tabla 18
Estrategia de distribución

Descripción de la estrategia de distribución a utilizar.
Estrategia: Selectiva - Directa La Clínica de Especialidades Alelí utiliza una estrategia de distribución selectiva y directa, enfocada en médicos especialistas como principal segmento de mercado. El acceso al servicio se realiza mediante contacto directo con la clínica, permitiendo una coordinación eficiente de los procedimientos quirúrgicos y una atención personalizada. La prestación del servicio se lleva a cabo en las instalaciones del centro quirúrgico, donde se dispone de infraestructura adecuada para cirugías ambulatorias. Además, se apoyará en canales digitales y relaciones profesionales para facilitar la comunicación, el agendamiento y la captación de médicos, fortaleciendo así la disponibilidad y uso del quirófano.

La distribución directa permite a la clínica fortalecer la relación con el médico especialista, mejorar la coordinación de servicios y garantizar una experiencia eficiente y personalizada.

Estrategia de Comunicación

La Clínica de Especialidades Alelí implementará una estrategia de comunicación enfocada en médicos especialistas, utilizando canales directos y digitales. Se desarrollarán visitas comerciales personalizadas a consultorios médicos, fortaleciendo relaciones profesionales y presentando los beneficios del servicio quirúrgico.

Adicionalmente, se utilizarán redes sociales profesionales y canales digitales para difundir los servicios, casos de éxito y testimonios, generando confianza en el mercado. Se promoverán alianzas estratégicas con médicos para incentivar el uso recurrente del quirófano.

Asimismo, se implementarán acciones de fidelización como seguimiento personalizado, atención preferencial y facilidades en el agendamiento, con el objetivo de mantener relaciones a largo plazo y aumentar la frecuencia de uso de los servicios.

Tabla 19
Elementos de comunicación y presupuesto mensual

Cuadro de elementos de comunicación y presupuestos

Componentes	Elementos	Presupuesto ($ mensual)
Papelería	Tarjetas personales	30,00
	Trípticos o dípticos	40,00
Publicidad	Publicidad en WEB (redes sociales)	120,00
	Mailing (correo a médicos)	30,00
Promociones	Ofertas asociadas (beneficios a médicos)	50,00
WEB Page	Hosting y dominio	20,00
	Mantenimiento de página web	40,00
Redes Sociales	Administrador de red social	120,00
	Diseño de contenido	60,00
Comunicación	SAC (Servicio de Atención al Cliente)	80,00
Relaciones públicas	Visitas comerciales a médicos (promotor)	120,00
	Eventos médicos / networking	80,00
Otros	Material digital informativo	40,00
TOTAL		**830,00**

La estrategia de comunicación se apoya en herramientas digitales y acciones comerciales directas, aprovechando la página web existente de la clínica como canal principal de información y posicionamiento. Se priorizan estrategias de bajo costo y alto impacto orientadas a médicos especialistas, como visitas personalizadas, redes sociales y eventos profesionales, con el fin de fortalecer la captación y fidelización.

Síntesis Gestión de Marketing

La gestión estratégica de la Clínica de Especialidades Alelí se orienta a analizar su situación actual dentro del sector salud privado, identificando factores internos y externos que influyen en su desempeño. A partir de este análisis, se determinó que la clínica cuenta con fortalezas como su infraestructura y costos competitivos, así como oportunidades de crecimiento asociadas a la demanda de servicios quirúrgicos ambulatorios.

En este contexto, la estrategia se enfoca en optimizar la utilización de la capacidad instalada, especialmente del quirófano, mediante la captación de médicos especialistas, la mejora de procesos y el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado. De esta manera, la clínica busca consolidar un crecimiento sostenible y mejorar su rentabilidad.

Gestión Operativa

La gestión operativa de la Clínica de Especialidades Alelí se centra en la prestación eficiente de servicios quirúrgicos ambulatorios, garantizando la coordinación adecuada entre el médico especialista, el personal clínico y el área administrativa.

El proceso inicia con el agendamiento del procedimiento quirúrgico, seguido de la preparación del paciente, la ejecución de la cirugía en el quirófano y finaliza con la recuperación postoperatoria en el área de hospital del día. Durante todo el proceso, se brinda apoyo administrativo y clínico, asegurando calidad, seguridad y eficiencia en la atención.

Objetivos Operativos

Tabla 20
Objetivos operativos de producción mensual

N°	Productos o servicios	Unidad	Cantidad al mes
1	Uso de quirófano	Cirugías	65
2	Derechos quirúrgicos	Procedimientos	65
3	Hospital del día	Pacientes	65
4	Apoyo administrativo quirúrgico	Procedimientos	65
5	Servicios de enfermería	Procedimientos	65
6	Atención postquirúrgica	Pacientes	65

La planificación operativa se basa en un promedio de 65 procedimientos quirúrgicos mensuales, lo que permite organizar de manera eficiente los recursos y servicios asociados a cada intervención.

Recursos Necesarios

Tabla 21
Recursos materiales necesarios para la operación

N.º	Recursos materiales	Detalles	Cant	Unidad
1	Insumos de desinfección	Alcohol, soluciones antisépticas	65	Procedimientos
2	Material médico básico	Gasas, guantes, mascarillas	65	Procedimientos
3	Medicamentos básicos	Analgésicos, anestésicos	65	Procedimientos
4	Equipos de monitoreo	Monitores, oxígeno	1	Uso continuo
5	Equipos quirúrgicos	Camilla, lámparas, instrumental	1	Uso continuo
6	Material de recuperación	Sábanas, insumos hospital del día	65	Pacientes

Los recursos materiales están asociados a la prestación de servicios quirúrgicos, considerando insumos médicos, equipos y materiales de apoyo necesarios para garantizar la calidad y seguridad en cada procedimiento.

Capacidad de Servicio

Incremento en la producción trimestral (1año)

Tabla 22
Proyección trimestral de la capacidad de servicio

Producción (cirugías)	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
Uso de quirófano	60	65	70	75
Hospital del día	60	65	70	75
Procedimientos totales	60	65	70	75

La proyección trimestral considera un incremento gradual en el promedio mensual de procedimientos quirúrgicos, asociado a las estrategias de captación de médicos especialistas y a una mejor utilización de la capacidad instalada.

Incremento en la producción anual

Tabla 23
Proyección anual de la capacidad de servicio

Producción (cirugías)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uso de quirófano	65	75	85	95	110
Hospital del día	65	75	85	95	110
Procedimientos totales	65	75	85	95	110

Crecimiento progresivo por:

- más médicos
- mejor marketing
- mejor uso del quirófano

Activos Fijos

Tabla 24
Activos fijos de Clínica de Especialidades Alelí

N.º	Activo fijo	Área	Características técnicas	Cant
1	Quirófanos equipados	Área quirúrgica	Salas equipadas con mesa quirúrgica, lámpara cialítica y sistema de oxígeno	2
2	Camillas de recuperación	Área quirúrgica	Camillas para recuperación postquirúrgica inmediata	2
3	Habitaciones	Hospitalización	Habitaciones para recuperación y estancia de pacientes	7
4	Monitores de signos vitales	Quirófano / recuperación	Equipos de monitoreo continuo (frecuencia cardíaca, presión, oxígeno)	4
5	Equipos de anestesia	Quirófano	Equipos para administración de anestesia	2
6	Instrumental quirúrgico	Quirófano	Set de instrumentos esterilizables	4
7	Computadoras	Área administrativa	Equipos para gestión y agendamiento	3
8	Mobiliario de oficina	Administración	Escritorios, sillas, archivadores	3
9	Sistema de agendamiento	Administrativo	Software para programación de cirugías	1
10	Equipos de esterilización	Área técnica	Autoclave y equipos de desinfección	1

La clínica cuenta con dos quirófanos, dos camas de recuperación inmediata y siete habitaciones para hospitalización, lo que evidencia una capacidad instalada significativa. Sin embargo, la limitada capacidad en el área de recuperación podría representar un factor crítico en la optimización del flujo operativo, mientras que la infraestructura disponible permite proyectar un crecimiento en la utilización de los servicios.

Procesos del ciclo del servicio

Tabla 25
Procesos del ciclo del servicio

Procesos internos	Procesos claves
Procesos operativos	Agendamiento de cirugías, preparación del paciente, ejecución del procedimiento quirúrgico, recuperación postoperatoria y alta del paciente.
Procesos administrativos	Registro de pacientes, facturación, coordinación de horarios, gestión de documentación médica y control de insumos.
Procesos comerciales	Captación de médicos especialistas, visitas comerciales, gestión de relaciones con médicos y promoción de servicios quirúrgicos.

El ciclo del servicio se orienta a brindar una atención eficiente y coordinada, asegurando la integración de los procesos operativos, administrativos y comerciales para optimizar la experiencia del médico especialista y del paciente.

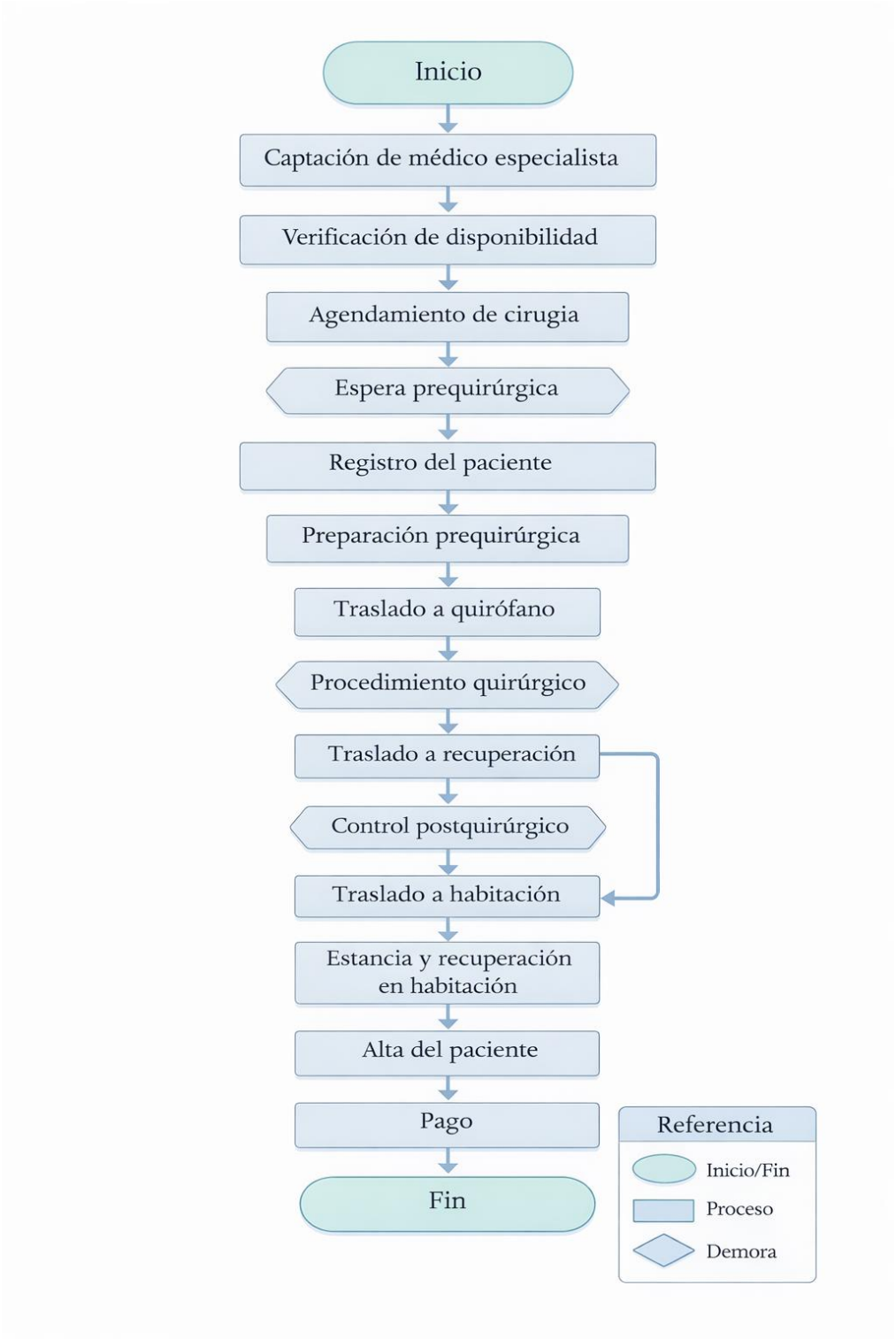
Flujograma de Procesos

El siguiente flujograma describe el proceso de prestación del servicio quirúrgico en la Clínica de Especialidades Alelí, permitiendo identificar las principales etapas, la interacción entre áreas y los puntos críticos que influyen en la eficiencia operativa y la calidad de atención.

Tabla 26
Flujograma analítico del proceso del servicio quirúrgico

Ubicación / Descripción de la actividad	Operación	Transporte	Control	Demora	Almacenamiento
1. Captación del médico especialista	✓				
2. Agendamiento de cirugía	✓		✓		
3. Registro del paciente	✓		✓		
4. Preparación prequirúrgica	✓		✓		
5. Traslado a quirófano		✓			
6. Procedimiento quirúrgico	✓		✓		
7. Traslado a recuperación		✓			
8. Recuperación del paciente	✓		✓		
9. Alta del paciente	✓		✓		
10. Archivo de historia clínica					✓

Figura 13
Flujograma del servicio quirúrgico



E*l flujograma representa el proceso completo del servicio quirúrgico, desde la captación del médico hasta el seguimiento del paciente, permitiendo identificar las actividades clave y asegurar una atención eficiente y controlada.*

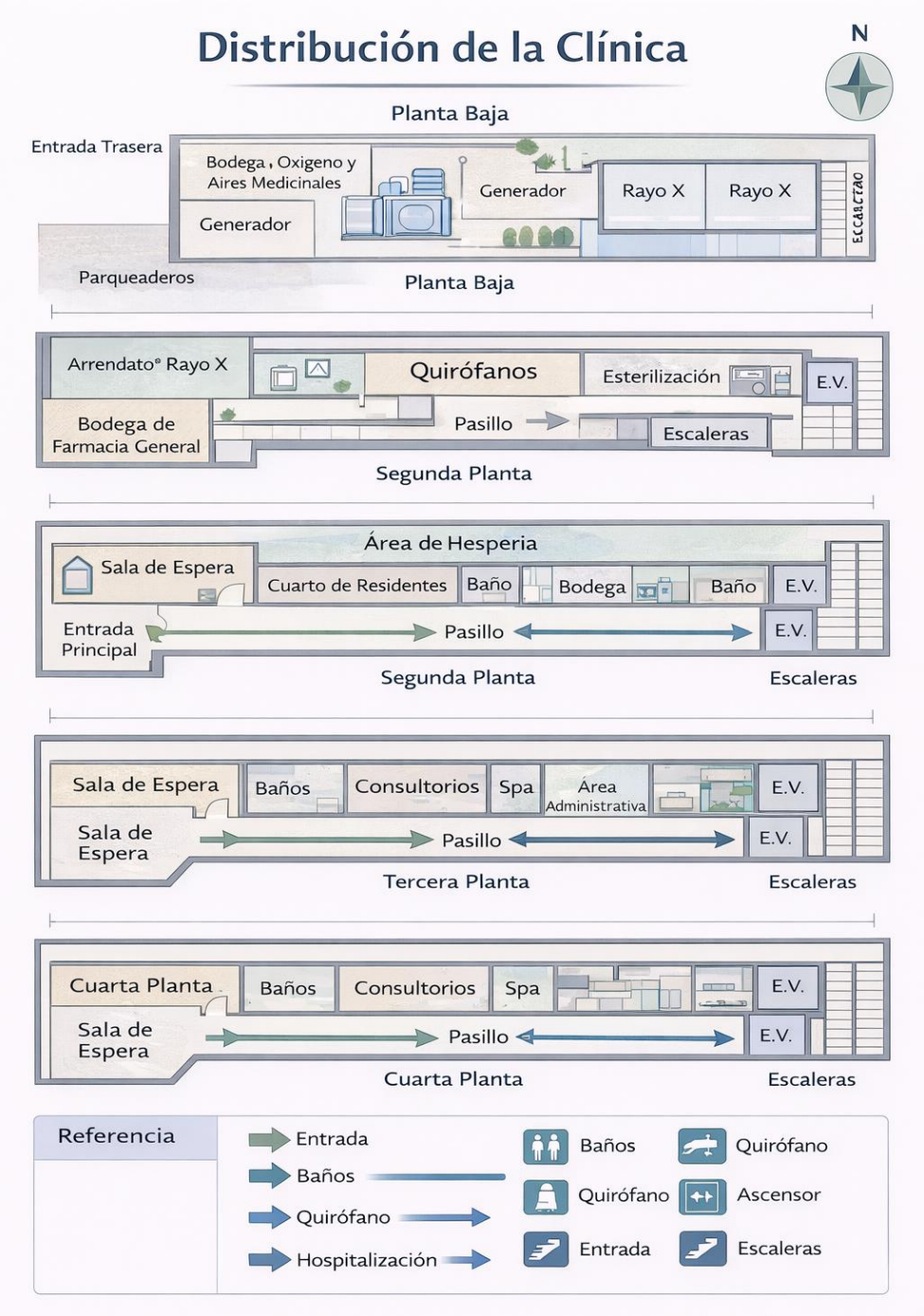
Distribución de Planta

La distribución de la Clínica de Especialidades Alelí se organiza en cuatro niveles, permitiendo una adecuada separación de funciones y optimización del flujo operativo. En la planta baja se concentran las áreas de acceso, diagnóstico y quirófanos, facilitando el ingreso y atención inicial del paciente.

El segundo piso está destinado a hospitalización, garantizando el seguimiento postquirúrgico en un entorno controlado. Los niveles superiores se orientan a consulta externa, área administrativa y servicios complementarios, lo que permite una gestión integral del servicio de salud.

Esta organización favorece la eficiencia operativa, la seguridad del paciente y la optimización del uso de los recursos disponibles.

Figura 14
Distribución de planta de Clínica de Especialidades Alelí



Localización

La Clínica de Especialidades Alelí se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en la parroquia Baños, una zona que presenta condiciones favorables para la prestación de servicios de salud, tanto por su accesibilidad como por su conectividad con distintos sectores de la ciudad.

Desde una perspectiva estratégica, la localización actual permite facilitar el acceso de médicos especialistas y pacientes, elemento clave dentro del modelo de negocio de la clínica, el cual depende directamente de la captación y permanencia de profesionales médicos.

Adicionalmente, la ubicación dispone de condiciones adecuadas para la operación de servicios quirúrgicos ambulatorios, tales como disponibilidad de servicios básicos, espacio para infraestructura médica y facilidades complementarias como estacionamiento.

En este contexto, la localización contribuye directamente a la eficiencia operativa, al uso de la capacidad instalada y al posicionamiento de la clínica dentro de su mercado objetivo.

Buenas prácticas Laborales

Tabla 27
Buenas prácticas laborales

N.º	Buenas Prácticas	Descripción
1	Normas de Seguridad	La clínica cumple con protocolos de seguridad para la atención quirúrgica, incluyendo el uso adecuado de equipos de protección personal (EPP), control de riesgos laborales, señalización, rutas de evacuación y manejo de emergencias médicas.
2	Normas de Higiene	Se aplican estrictos protocolos de higiene y bioseguridad, como desinfección de áreas, esterilización de instrumentos, lavado de manos y control de infecciones, garantizando la seguridad del paciente y del personal.
3	Normas Ambientales	Se realiza una adecuada gestión de desechos hospitalarios, clasificación de residuos peligrosos, uso responsable de insumos médicos y cumplimiento de normativas ambientales vigentes.
4	Normas Sociales	Se promueve un ambiente laboral respetuoso, ético y colaborativo, garantizando condiciones adecuadas de trabajo, trato digno al personal y enfoque en la atención humanizada al paciente.

Las buenas prácticas laborales propuestas para la Clínica de Especialidades Alelí constituyen un pilar fundamental para garantizar la calidad del servicio, la seguridad del paciente y el bienestar del personal. Su adecuada implementación permitirá cumplir con la normativa vigente, fortalecer la reputación institucional y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo.

Síntesis Gestión Operativa

La gestión operativa de la Clínica de Especialidades Alelí se orienta a garantizar la prestación eficiente de los servicios quirúrgicos, mediante la adecuada coordinación de procesos, recursos y talento humano. A partir del análisis de la operación actual, se identificó que la clínica cuenta con infraestructura y equipamiento suficientes, incluyendo quirófanos y áreas de hospitalización, que permiten atender un mayor volumen de procedimientos.

En este contexto, la gestión se enfoca en optimizar el uso de la capacidad instalada, mejorar la programación de cirugías y fortalecer la eficiencia de los procesos internos, con el objetivo de incrementar la ocupación del quirófano y asegurar una atención de calidad para médicos y pacientes.

Gestión de Personas

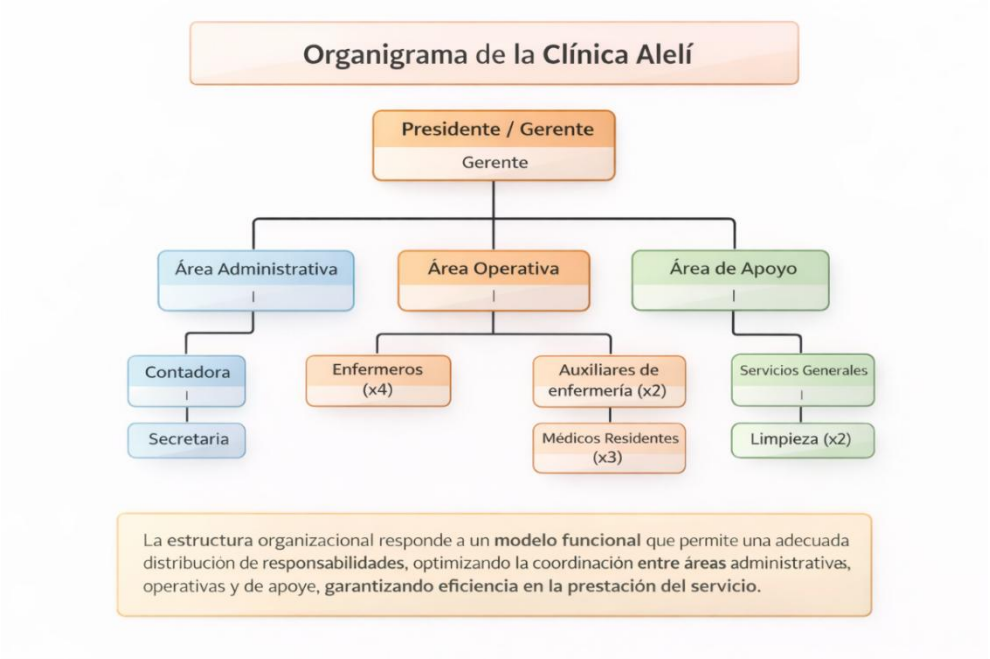
La gestión de personas en la Clínica de Especialidades Alelí se basa en la organización actual del talento humano, la cual ha sido estructurada en función de las necesidades operativas y administrativas del servicio.

Considerando que el modelo de negocio se centra en la prestación de servicios quirúrgicos y en la interacción con médicos especialistas, resulta fundamental contar con una estructura organizacional clara que permita una adecuada distribución de funciones, facilite la coordinación entre áreas y garantice una atención eficiente y de calidad para el paciente.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la Clínica de Especialidades Alelí se fundamenta en un modelo funcional que permite una adecuada distribución de responsabilidades entre las diferentes áreas de la institución. Esta organización responde a las necesidades operativas y administrativas propias de un centro quirúrgico, garantizando eficiencia en la coordinación de actividades y en la prestación del servicio.

Figura 15
Estructura organizativa de Clínica de Especialidades Alelí



Asimismo, la estructura se orienta a brindar soporte tanto al personal clínico como al médico especialista, quien constituye un actor clave dentro del modelo de negocio de la clínica.

La estructura organizativa definida permite establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad, facilitando la coordinación entre las áreas administrativa, operativa y de apoyo. Esta organización contribuye a optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y garantizar una atención de calidad para los pacientes.

De esta manera, la estructura organizativa se convierte en un elemento clave para el adecuado funcionamiento de la clínica y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Necesidad de Personal

Tabla 28
Necesidad de personal por área

Área	Cargo	Cantidad	Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal
Administrativa	Contadora	1	X		X		
Administrativa	Secretaria	1	X		X		
Operativa	Enfermeros	4	X		X		
Operativa	Aux. De enfermería	2	X		X		
Operativa	Médicos residentes	3	X		X		
Apoyo	Servicios generales	1	X		X		
Apoyo	Limpieza	2	X		X		

La estructura de personal actual permite cubrir las necesidades operativas de la clínica, garantizando la continuidad del servicio y el adecuado funcionamiento de las áreas clave. No obstante, se identifica que la optimización en la gestión del talento humano, en conjunto con una mayor utilización de la capacidad instalada, permitirá mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento del negocio.

Principales Funciones

Las funciones principales de la Clínica de Especialidades Alelí se estructuran en función de sus áreas de gestión, permitiendo una adecuada organización de actividades y responsabilidades. Esta distribución facilita la coordinación interna y contribuye a la eficiencia en la prestación de los servicios quirúrgicos.

Tabla 29
Principales funciones por área de gestión

Gestión	Principales funciones
Administrativa	Gestión interna de la clínica, control financiero, coordinación de agenda quirúrgica, atención al cliente y soporte administrativo para la correcta ejecución de los servicios.
Comercial	Captación y fidelización de médicos especialistas, promoción de los servicios quirúrgicos, posicionamiento de la clínica en el mercado y desarrollo de relaciones estratégicas.
Operativa	Ejecución de procedimientos quirúrgicos, preparación de quirófanos, atención pre y postoperatoria, control de bioseguridad y gestión de recursos clínicos para garantizar calidad y seguridad en el servicio.

La definición de estas funciones permite una adecuada articulación entre las áreas de la clínica, facilitando la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de calidad en la atención. Además, contribuye a fortalecer la experiencia del médico especialista y del paciente, elementos fundamentales para el crecimiento y posicionamiento de la clínica.

Evaluación de Desempeño

La Clínica de Especialidades Alelí cuenta con un proceso formal de evaluación de desempeño, el cual se aplica de manera periódica a todo el personal con el objetivo de garantizar altos estándares de calidad en la prestación del servicio.

Actualmente, la clínica realiza evaluaciones de desempeño cada seis meses bajo un enfoque de evaluación 360°, lo que permite obtener una visión integral del desempeño del colaborador, considerando no solo la percepción de sus superiores, sino también la retroalimentación de sus pares y del entorno de trabajo.

Este proceso permite evaluar aspectos clave como la calidad del trabajo, el cumplimiento de normas, la capacidad de trabajo en equipo y la comunicación, factores fundamentales dentro de un entorno de salud donde la coordinación y la precisión son determinantes.

La implementación de este sistema de evaluación permite a la clínica identificar oportunidades de mejora en el desempeño del personal, fortalecer las competencias del equipo y tomar decisiones informadas en relación con capacitación, reconocimiento e incentivos.

Asimismo, la evaluación periódica contribuye a alinear el desempeño individual con los objetivos de la clínica, mejorando la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado tanto a médicos especialistas como a pacientes.

Síntesis Gestión de Personas

La gestión de personas de la Clínica de Especialidades Alelí se basa en la organización actual de su talento humano, estructurada para responder a las necesidades operativas y administrativas del servicio. La clínica cuenta con un equipo conformado por personal administrativo, operativo y de apoyo, cuya coordinación es fundamental para garantizar la eficiencia en la prestación de los servicios quirúrgicos.

En este contexto, la gestión se enfoca en fortalecer el desempeño del personal mediante procesos de evaluación periódica, una adecuada definición de funciones y la optimización del trabajo en equipo, con el fin de mejorar la calidad del servicio y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la clínica.

Gestión Financiera

Supuestos

Los supuestos financieros de la Clínica de Especialidades Alelí se establecen tomando como referencia los resultados obtenidos durante el año 2025, los cuales permiten identificar el comportamiento real de los ingresos, costos y gastos de la clínica. A partir de esta información, se proyecta un escenario de mejora basado en el incremento de la utilización de la capacidad instalada, principalmente del quirófano.

Tabla 30
Supuestos financieros del plan de negocios

Supuestos	
Parámetro	**Valor**
Meses proyección	12
Precio unitario 1	$ 430,00
Costo variable unitario 1	$ 186,85
Costos fijos mensuales	$ 11.932,60
Tasa de impuesto a la renta	25%
Crec. mensual – Conservador	0,0%
Crec. mensual – Base	0,0%
Crec. mensual – Optimista	0,0%
P1 - Unidades mes 1 – Conservador	52
P1 - Unidades mes 1 – Base	65
P1 - Unidades mes 1 – Optimista	78

Tabla 31
Costos fijos mensuales

Costos Fijos	**Valor**
Servicios Básicos	$ 631,49
Sueldo (con beneficios sociales)	$ 11.301,12
Total	**$ 11.932,60**

Estos supuestos permiten proyectar un escenario en el que la clínica mejora su desempeño financiero mediante el incremento en la ocupación del quirófano, sin necesidad de modificar significativamente su estructura de costos.

Costos Iniciales

La Clínica de Especialidades Alelí se encuentra actualmente en operación, por lo que no requiere una inversión para su constitución o puesta en marcha. Sin embargo, dentro del alcance específico del módulo de Plan de Negocios, se plantea una inversión de USD 13.700 destinada a mejoras operativas que permitan fortalecer los procesos, optimizar el uso de la capacidad instalada y mejorar la prestación del servicio. Esta inversión corresponde exclusivamente a las acciones contempladas en este módulo y se diferencia de la inversión de expansión analizada posteriormente en el módulo de Gerencia Financiera, cuyo alcance, supuestos y estructura de inversión son distintos.

Tabla 32
Inversión propuesta para mejoras operativas

Partida	Detalle	Monto
Equipamiento médico	Mejoras y compras en equipos quirúrgicos	8.000,00
Tecnología y sistemas	Optimización de agenda y gestión	1.500,00
Marketing y posicionamiento	Redes sociales, contenido y pauta	1.000,00
Mejora de infraestructura	Adecuaciones menores en áreas clínicas	2.500,00
Capacitación del personal	Atención al cliente y procesos	700.00
TOTAL		**13.700.00**

La inversión propuesta se enfoca en fortalecer los procesos internos y mejorar la experiencia del médico y del paciente, permitiendo a la clínica incrementar la eficiencia operativa y aprovechar de mejor manera su capacidad instalada, lo que impactará positivamente en sus ingresos y rentabilidad.

Ingresos

Los ingresos de la Clínica de Especialidades Alelí se generan a partir de la prestación del servicio quirúrgico, el cual está compuesto por diferentes elementos que se facturan de manera independiente, tales como el uso de quirófano, derechos quirúrgicos y servicios de hospitalización.

Tabla 33
Proyección mensual de ingresos por escenario

Proyección de ingresos (por escenario)

Mes	Unidades – Conservador	Ventas – Conservador	Unidades – Base	Ventas – Base	Unidades – Optimista	Ventas – Optimista
1	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
2	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
3	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
4	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
5	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
6	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
7	52	22.360,00	80	34.400,00	78	33.540,00
8	52	22.360,00	80	34.400,00	78	33.540,00
9	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
10	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
11	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00
12	52	22.360,00	65	27.950,00	78	33.540,00

Ingreso por cirugía ≈ $430

✓ base = 65 cirugías

✓ Julio y agosto = meses con alta demanda de cirugías

La proyección de ingresos se basa en la estimación del número de cirugías mensuales, considerando variaciones en la demanda y diferentes escenarios de crecimiento.

Costos

La proyección de costos de la Clínica de Especialidades Alelí se ha estructurado considerando la naturaleza de sus operaciones, diferenciando entre costos variables y costos fijos. Los costos variables están directamente relacionados con el número de cirugías realizadas, ya que incluyen insumos médicos y recursos necesarios para cada procedimiento. Por su parte, los costos fijos corresponden a aquellos necesarios para el funcionamiento continuo de la clínica, independientemente del volumen de atención.

Tabla 34
Proyección mensual de costos variables

		Costos	
Mes	**Unidades – Escenario seleccionado**	**Costo variable unitario**	**Costo variable total**
1	65	$ 186,85	$ 12.145,25
2	65	$ 186,85	$ 12.145,25
3	65	$ 186,85	$ 12.145,25
4	65	$ 186,85	$ 12.145,25
5	65	$ 186,85	$ 12.145,25
6	65	$ 186,85	$ 12.145,25
7	80	$ 186,85	$ 14.948,00
8	80	$ 186,85	$ 14.948,00
9	65	$ 186,85	$ 12.145,25
10	65	$ 186,85	$ 12.145,25

11	65	$ 186,85	$ 12.145,25
12	65	$ 186,85	$ 12.145,25

Ingresos Totales

La proyección de ingresos de la Clínica de Especialidades Alelí se ha elaborado considerando tres escenarios: conservador, base y optimista, en función del número estimado de cirugías mensuales. Estos escenarios permiten analizar el comportamiento de los ingresos bajo diferentes niveles de demanda y utilización de la capacidad instalada.

Tabla 35
Proyección mensual de ventas por escenario

	Proyección de ingresos (por escenario)		
Mes	**Ventas – Conservador**	**Ventas – Base**	**Ventas – Optimista**
1	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
2	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
3	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
4	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
5	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
6	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
7	$ 22.360,00	$ 34.400,00	$ 33.540,00
8	$ 22.360,00	$ 34.400,00	$ 33.540,00
9	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
10	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
11	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00
12	$ 22.360,00	$ 27.950,00	$ 33.540,00

Los resultados evidencian que los ingresos de la clínica dependen directamente del volumen de procedimientos realizados, mostrando una relación proporcional entre el número de cirugías y la generación de ingresos. Esto permite identificar un importante potencial de crecimiento mediante la optimización del uso del quirófano.

Costos Totales

La proyección de costos de la Clínica de Especialidades Alelí se ha estructurado diferenciando los costos variables, asociados directamente a la realización de cirugías, y los costos fijos, necesarios para el funcionamiento continuo del establecimiento. Esta clasificación permite analizar de manera clara el impacto del volumen de atención sobre los costos totales.

Tabla 36
Proyección mensual de costos variables y fijos

	Costos (variables y fijos)			
Mes	**Costo Variable 1**	**Costo variable total**	**Costos fijos**	**Costos totales**
1	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85

2	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85
3	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85
4	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85
5	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85
6	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85
7	$ 14.948,00	$ 14.948,00	$ 11.932,60	$ 26.880,60
8	$ 14.948,00	$ 14.948,00	$ 11.932,60	$ 26.880,60
9	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85
10	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85
11	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85
12	$ 12.145,25	$ 12.145,25	$ 11.932,60	$ 24.077,85

El análisis de los costos evidencia que la clínica mantiene una estructura mayormente fija, lo que implica que el incremento en el número de cirugías no genera un aumento proporcional en los costos. Esta característica representa una oportunidad para mejorar la rentabilidad mediante una mayor utilización de la capacidad instalada.

Estado de Resultados

El estado de resultados de la Clínica de Especialidades Alelí presenta la proyección mensual y anual del desempeño financiero, considerando los ingresos generados por la prestación de servicios quirúrgicos, los costos de venta, los gastos operativos y la carga tributaria. Este análisis permite evaluar la rentabilidad del negocio bajo el escenario base definido en el estudio.

Tabla 37
Estado de resultados mensual y anual proyectado

Estado de resultados (mensual y anual)

Mes	Ingresos	Costo de ventas	Margen bruto	Gastos operativos	Utilidad operativa	Impuesto	Utilidad neta
1	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
2	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
3	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
4	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
5	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
6	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
7	34.400,00	14.948,00	19.452,00	11.932,60	7.519,40	1.879,85	5.639,55
8	34.400,00	14.948,00	19.452,00	11.932,60	7.519,40	1.879,85	5.639,55
9	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
10	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
11	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
12	27.950,00	12.145,25	15.804,75	11.932,60	3.872,15	968,04	2.904,11
Total anual	**348.300,00**	**151.348,50**	**196.951,50**	**143.191,20**	**53.760,30**	**13.440,10**	**40.320,20**

Los resultados evidencian que la clínica genera una utilidad neta positiva, lo que confirma la viabilidad financiera del negocio. Se observa que, a pesar de contar con una estructura de

costos fijos significativa, la operación logra mantener un margen adecuado gracias al volumen de cirugías realizadas. Asimismo, se identifica que el incremento en los ingresos tiene un impacto directo en la utilidad, lo que refuerza la importancia de optimizar la utilización de la capacidad instalada.

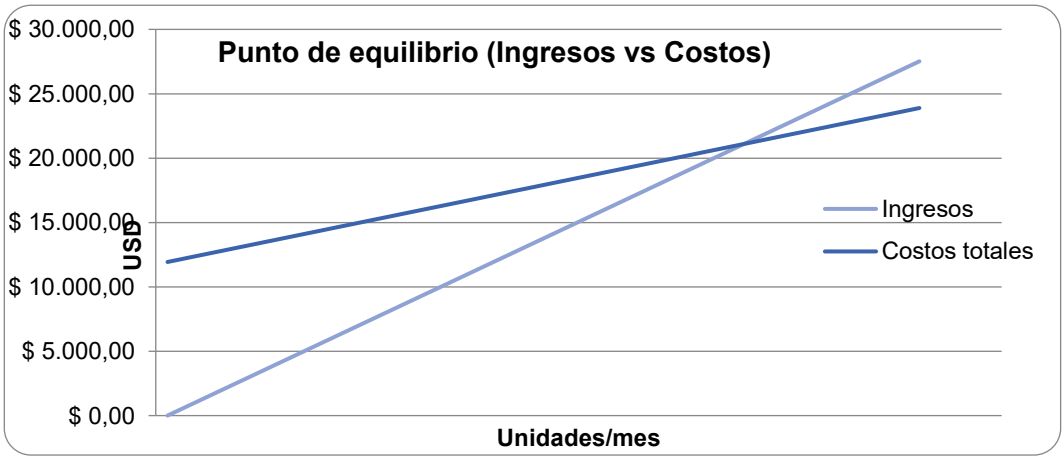
Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de la Clínica de Especialidades Alelí permite determinar el nivel mínimo de cirugías necesarias para cubrir los costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni utilidades. Este indicador es clave para evaluar la sostenibilidad financiera del negocio y el nivel de operación requerido para mantener su funcionamiento.

Tabla 38
Punto de equilibrio del plan de negocios

Punto de equilibrio	
Concepto	**Valor**
Precio (P1)	$ 430,00
Costo variable unitario (CV1)	$ 186,85
Precio (P2)	$ 0,00
Costo variable unitario (CV2)	$ 0,00
Costos fijos (CF)	$ 11.932,60
PE (unidades) = CF / (P - CV)	49,08
PE (ventas $) = PE unidades × P	$ 21.104,40

Figura 16
Punto de equilibrio del plan de negocios



El análisis evidencia que la clínica alcanza su punto de equilibrio con aproximadamente 49 cirugías mensuales, lo que equivale a un nivel de ingresos de $21,104.40. Esto indica que, a partir de este volumen de atención, la clínica comienza a generar utilidad.

En el gráfico se observa la relación entre ingresos y costos totales, donde el punto de intersección representa el nivel de equilibrio. A partir de este punto, los ingresos superan a los costos, evidenciando la generación de ganancias.

Considerando que la proyección base de la clínica se sitúa en 65 cirugías mensuales, se concluye que la operación se encuentra por encima del punto de equilibrio, lo que proporciona un margen de seguridad favorable y reduce el riesgo financiero del negocio.

Resumen ejecutivo por escenario

Se presentan tres escenarios (conservador, base y optimista) con el fin de analizar el comportamiento financiero del negocio bajo diferentes niveles de operación, siendo el escenario base el más representativo para la toma de decisiones.

Conservador

Tabla 39
Resumen ejecutivo del escenario conservador

Resumen ejecutivo

Escenario	Conservador
Indicador	**Valor**
Ventas anuales	268.320,00
Costo de ventas anual	116.594,40
Utilidad neta anual	6.400,80
Margen neto	**2,39%**
Punto de equilibrio combinado	49,08
Punto de equilibrio ($)	21.104,40
Inversión inicial (total)	13.700,00
Recuperación de la inversión (años)	2,1

El escenario conservador refleja una situación en la que la Clínica de Especialidades Alelí opera bajo condiciones menos favorables, con un menor volumen de cirugías y, por tanto, una reducción en los ingresos. En este contexto, la clínica genera ventas anuales de $268,320, con una utilidad neta de $6,400.80 y un margen neto del 2.39%, lo que evidencia una rentabilidad baja.

A pesar de este margen reducido, se observa que la clínica logra cubrir sus costos totales, lo que indica que el negocio sigue siendo viable incluso en un escenario adverso. El punto de equilibrio se mantiene en aproximadamente 49 cirugías mensuales, lo que significa que la operación proyectada se encuentra cerca de su nivel mínimo de sostenibilidad.

Asimismo, el periodo de recuperación de la inversión se extiende a 2.1 años, lo que refleja un retorno más lento en comparación con escenarios más optimistas. Esto se debe principalmente a la disminución en los ingresos y al peso de los costos fijos dentro de la estructura financiera.

En conclusión, el escenario conservador demuestra que, aunque la clínica presenta una rentabilidad limitada, mantiene su capacidad de operación sin incurrir en pérdidas. Esto evidencia la estabilidad del modelo de negocio y su resistencia ante posibles variaciones negativas en la demanda.

Base (Escenario Principal)

Tabla 40
Resumen ejecutivo del escenario base

Resumen ejecutivo

Escenario	**Base**
Indicador	**Valor**
Ventas anuales	$ 348.300,00
Costo de ventas anual	$ 151.348,50
Utilidad neta anual	$ 40.320,20
Margen neto	**11,58%**
Punto de equilibrio combinado	49,08
Punto de equilibrio ($)	$ 21.104,40
Inversión inicial (total)	$ 13.700,00
Recuperación de la inversión (años)	0,3

El escenario base representa la situación más probable de operación de la Clínica de Especialidades Alelí, considerando un nivel promedio de 65 cirugías mensuales y una utilización adecuada de la capacidad instalada. En este contexto, la clínica genera ventas anuales de $348,300, con una utilidad neta de $40,320.20 y un margen neto del 11.58%, lo que refleja una operación rentable y sostenible.

El margen obtenido evidencia una mejora significativa en la rentabilidad en comparación con escenarios más conservadores, lo cual se debe a un mayor volumen de ingresos y a una estructura de costos mayormente fija que permite generar economías de escala.

El punto de equilibrio se mantiene en aproximadamente 49 cirugías mensuales, lo que indica que la clínica opera por encima de su nivel mínimo de sostenibilidad, generando utilidades y reduciendo el riesgo financiero. Este margen entre el nivel operativo y el punto de equilibrio constituye un indicador positivo de estabilidad.

Asimismo, el periodo de recuperación de la inversión es de 0.3 años, lo que refleja un retorno rápido, debido a que la inversión está orientada a mejoras operativas en un negocio ya en funcionamiento.

En conclusión, el escenario base demuestra que la Clínica de Especialidades Alelí es financieramente viable, con una estructura sólida y un adecuado equilibrio entre ingresos y costos. Además, presenta oportunidades claras de crecimiento mediante el incremento en el número de cirugías y una mejor utilización de la capacidad instalada.

Optimista

Tabla 41
Resumen ejecutivo del escenario optimista

Resumen ejecutivo	
Escenario	Optimista
Indicador	**Valor**
Ventas anuales	$ 402.480,00
Costo de ventas anual	$ 174.891,60
Utilidad neta anual	$ 63.297,84
Margen neto	**15,73%**
Punto de equilibrio combinado	49,08
Punto de equilibrio ($)	$ 21.104,40
Inversión inicial (total)	$ 13.700,00
Recuperación de la inversión (años)	0,2

El escenario optimista representa una situación en la que la Clínica de Especialidades Alelí logra incrementar su nivel de atención mediante una mayor captación de pacientes y una mejor utilización de su capacidad instalada. En este contexto, la clínica alcanza ventas anuales de $402,480, generando una utilidad neta de $63,297.84 y un margen neto del 15.73%, lo que refleja una operación altamente rentable.

El incremento en la rentabilidad se explica por el mayor volumen de cirugías, lo que permite distribuir los costos fijos en una mayor cantidad de servicios, generando economías de escala y mejorando significativamente el margen operativo.

El punto de equilibrio se mantiene en aproximadamente 49 cirugías mensuales, lo que implica que la clínica opera ampliamente por encima de su nivel mínimo de sostenibilidad, reduciendo considerablemente el riesgo financiero y aumentando su capacidad de generación de utilidades.

Asimismo, el periodo de recuperación de la inversión se reduce a 0.2 años, evidenciando un retorno rápido debido al crecimiento en los ingresos y a la eficiencia en la estructura de costos.

En conclusión, el escenario optimista demuestra el alto potencial de crecimiento de la Clínica de Especialidades Alelí, consolidándose como un negocio rentable, escalable y con una sólida proyección financiera en el mediano plazo.

Síntesis Gestión de Financiera

La gestión financiera de la Clínica de Especialidades Alelí evidencia que el negocio es viable y presenta un adecuado equilibrio entre ingresos, costos y rentabilidad. A partir del análisis de los diferentes escenarios planteados (conservador, base y optimista), se observa que la clínica mantiene una operación sostenible incluso en condiciones menos favorables, gracias a su capacidad de cubrir costos y continuar generando utilidad.

El escenario base, considerado el más representativo, muestra una operación rentable con un margen neto del 11.58%, lo que refleja una adecuada gestión de los recursos y una estructura de costos que, aunque predominantemente fija, permite generar economías de escala a medida que aumenta el número de cirugías.

Asimismo, el análisis del punto de equilibrio determina que la clínica necesita realizar aproximadamente 49 cirugías mensuales para cubrir sus costos, mientras que la proyección operativa se sitúa en 65 cirugías, lo que evidencia un margen de seguridad favorable y una baja exposición al riesgo financiero.

Por su parte, el escenario optimista demuestra el potencial de crecimiento del negocio, alcanzando mayores niveles de rentabilidad mediante una mejor utilización de la capacidad instalada. En contraste, el escenario conservador confirma la estabilidad del modelo, al mantener resultados positivos incluso con una menor demanda.

En conclusión, la Clínica de Especialidades Alelí presenta una estructura financiera sólida, con capacidad de crecimiento y generación de utilidades, respaldada por una adecuada gestión de ingresos y costos. La principal oportunidad de mejora radica en el incremento del volumen de cirugías, lo que permitiría optimizar la rentabilidad y fortalecer la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Modelo de Negocios utilizando el Mapa Canvas

El modelo de negocio de la Clínica de Especialidades Alelí se estructura a través del lienzo Canvas, el cual permite visualizar de manera integral los elementos clave que conforman su funcionamiento. Este modelo se enfoca principalmente en la captación de médicos especialistas como clientes estratégicos, quienes generan la demanda de servicios quirúrgicos, permitiendo optimizar la utilización de la capacidad instalada y fortalecer la sostenibilidad financiera de la clínica.

Figura 17
Modelo Canvas de Clínica de Especialidades Alelí



El modelo CANVAS permite visualizar de manera integral cómo Clínica de Especialidades Alelí crea, entrega y genera valor. El modelo se encuentra enfocado principalmente en los médicos especialistas, quienes constituyen el segmento estratégico de clientes y generan la utilización de los servicios quirúrgicos de la clínica.

1. **Segmento de clientes**

El principal segmento está conformado por médicos especialistas independientes y profesionales con consulta privada que requieren infraestructura quirúrgica para realizar procedimientos a sus pacientes.

2. **Propuesta de valor**

Clínica de Especialidades Alelí ofrece un servicio quirúrgico integral, con disponibilidad y flexibilidad de quirófano, costos competitivos, infraestructura adecuada y apoyo administrativo, facilitando el trabajo del médico especialista y garantizando una atención segura al paciente.

3. **Canales**

La clínica llega a los médicos especialistas mediante contacto directo, visitas comerciales, página web, redes sociales, correo electrónico y relaciones profesionales.

4. **Relación con los clientes**

Se busca mantener una relación cercana y de largo plazo con los especialistas mediante atención personalizada, agendamiento ágil, seguimiento, comunicación directa y acciones de fidelización.

5. **Fuentes de ingresos**

Los principales ingresos se generan por el uso de quirófano, derechos quirúrgicos y hospital del día, además de los servicios complementarios relacionados con cada procedimiento.

6. **Recursos clave**

Los principales recursos son los quirófanos equipados, habitaciones, áreas de recuperación, equipos médicos, talento humano clínico y administrativo y sistemas de gestión.

7. **Actividades clave**

Incluyen el agendamiento y coordinación de cirugías, preparación del quirófano, atención pre y postoperatoria, gestión de insumos, facturación, captación de médicos especialistas y seguimiento del servicio.

8. **Socios clave**

Se consideran principalmente los médicos especialistas, proveedores de insumos y medicamentos, proveedores de equipos médicos, servicios tecnológicos y demás aliados necesarios para garantizar la operación de la clínica.

9. Estructura de costos

Está conformada principalmente por remuneraciones del personal, servicios básicos, insumos y medicamentos, mantenimiento de equipos, tecnología, marketing y otros costos relacionados con la prestación de los servicios quirúrgicos.

En conjunto, el CANVAS evidencia que el modelo de negocio de Clínica de Especialidades Alelí se basa en atraer y fidelizar médicos especialistas mediante una propuesta de valor centrada en eficiencia, disponibilidad, flexibilidad y costos competitivos. Esto permite incrementar el número de procedimientos quirúrgicos, aprovechar la capacidad instalada y contribuir al crecimiento sostenible de la clínica.

Conclusión

El presente plan de negocios permitió analizar de manera integral la situación de la Clínica de Especialidades Alelí, identificando que cuenta con una base sólida en infraestructura, costos competitivos y un modelo operativo eficiente. Sin embargo, se evidenció una subutilización de su capacidad instalada, especialmente en el uso del quirófano, lo que representa una oportunidad clave de mejora.

La estrategia propuesta se centra en la captación y fidelización de médicos especialistas, con el objetivo de incrementar el volumen de cirugías y optimizar la eficiencia operativa. Asimismo, las diferentes áreas de gestión se encuentran alineadas para fortalecer el posicionamiento de la clínica y mejorar su desempeño general.

Desde el enfoque financiero, se confirma que la clínica es viable y rentable, operando por encima de su punto de equilibrio y con capacidad de generar utilidades sostenidas. En este contexto, el crecimiento del negocio dependerá principalmente de una adecuada ejecución de estrategias orientadas al aprovechamiento de sus recursos.

Investigación de mercados

Introducción

En un entorno de creciente competitividad dentro del sector de salud privada, las clínicas especializadas enfrentan el desafío de diferenciarse no solo por su infraestructura, sino por la calidad integral del servicio que ofrecen a sus usuarios estratégicos. En este contexto, el médico especialista se posiciona como un actor clave en la toma de decisiones, ya que su elección de dónde realizar procedimientos quirúrgicos incide directamente en la utilización de los servicios de quirófano y, por ende, en la sostenibilidad operativa de las instituciones de salud.

La Clínica de Especialidades Alelí, como institución enfocada en la atención quirúrgica y el modelo de hospital del día, se desenvuelve en un mercado altamente competitivo en la ciudad de Cuenca, donde diversas clínicas privadas compiten por atraer y fidelizar a los médicos especialistas. Sin embargo, más allá de la infraestructura disponible, factores como la eficiencia operativa, la disponibilidad de horarios, la calidad del personal de apoyo y la experiencia administrativa influyen significativamente en la percepción y preferencia de los profesionales de la salud.

En este contexto, el presente estudio tuvo como finalidad analizar los factores que influyen en la decisión de los médicos especialistas al elegir una clínica para realizar procedimientos quirúrgicos, mediante la aplicación de una investigación de mercados de enfoque cuantitativo. A través de esta investigación, se buscó identificar las necesidades, percepciones y criterios de selección de este segmento, con el objetivo de generar información estratégica que contribuya fortalecer el posicionamiento de la Clínica de Especialidades Alelí y contribuir al diseño de un plan estratégico orientado a su crecimiento sostenible.

Presentación de la empresa

La Clínica de Especialidades Alelí es una institución de salud privada orientada a la prestación de servicios médicos especializados, con énfasis en la atención quirúrgica. La clínica cuenta con infraestructura hospitalaria, quirófanos equipados y personal de apoyo clínico y administrativo, lo que le permite atender procedimientos quirúrgicos programados de distintas especialidades.

En su modelo de negocio, la Clínica de Especialidades Alelí opera en un entorno altamente competitivo, donde convive con otras clínicas privadas que ofrecen servicios similares. En este contexto, el médico especialista cumple un rol estratégico clave, ya que no solo es el principal usuario del quirófano, sino también un actor determinante en la generación de demanda y en la ocupación de la infraestructura quirúrgica.

Actualmente, la clínica combina la prestación de servicios médicos con una gestión operativa tradicional, donde muchos procesos asociados a la coordinación quirúrgica, gestión administrativa y logística recaen parcial o totalmente en el médico especialista. Esta dinámica genera fricciones operativas, reprocesos y un uso no óptimo de los recursos disponibles, especialmente de los quirófanos.

Desde una perspectiva estratégica, la Clínica de Especialidades Alelí se encuentra en una etapa en la que resulta necesario fortalecer su propuesta de valor, no solo desde la infraestructura física, sino desde la experiencia integral que ofrece al médico especialista. Esto implica repensar su posicionamiento y su oferta de servicios para responder de manera más efectiva a las necesidades reales de su mercado objetivo.

Objetivo de la Investigación

Analizar los factores que influyen en la decisión de los médicos especialistas al elegir una clínica para realizar procedimientos quirúrgicos, con el fin de identificar sus necesidades, percepciones y criterios de selección respecto a los servicios de quirófano ofrecidos por clínicas privadas.

Este objetivo busca comprender qué factores influyen en la decisión de los médicos especialistas al momento de elegir una clínica para realizar procedimientos quirúrgicos. A través de la investigación se buscó identificar las percepciones, necesidades, expectativas y criterios de selección que tienen los especialistas respecto a los servicios de quirófano ofrecidos por clínicas privadas. La información obtenida permitió entender el comportamiento de este segmento profesional y conocer qué aspectos valoran más al momento de utilizar la infraestructura quirúrgica de una clínica.

Enfoque Metodológico

Fase Cuantitativa

La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, ya que buscó obtener información estructurada que permite describir y cuantificar los factores que influyen en la decisión de los médicos especialistas al elegir una clínica para realizar procedimientos quirúrgicos.

Este tipo de investigación permitió medir la importancia de diferentes variables relacionadas con los servicios de quirófano en clínicas privadas e identificar tendencias, percepciones y preferencias entre los médicos especialistas participantes. Los resultados obtenidos permitieron caracterizar el comportamiento de la muestra estudiada y aportar información relevante para la toma de decisiones estratégicas de la Clínica de Especialidades Alelí, sin pretender una generalización estadística a la totalidad de la población de médicos especialistas.

Técnica de investigación

Para la obtención de la información se utilizó la técnica de encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a médicos especialistas que realizan procedimientos quirúrgicos en clínicas privadas.

La encuesta permitió recopilar información sobre:

- Criterios de selección de clínicas
- Percepción de los servicios de quirófano
- Importancia de diferentes atributos del servicio
- Necesidades y expectativas de los médicos especialistas.

La información obtenida fue analizada estadísticamente con el objetivo de identificar los principales factores relacionados con la utilización de los servicios quirúrgicos en clínicas privadas.

Población y muestra de la investigación

Población

Como referencia para delimitar la población de estudio, se consideró la información disponible sobre los médicos que ejercen su profesión en la provincia del Azuay.

La población de estudio está conformada por médicos especialistas que realizan procedimientos quirúrgicos en clínicas privadas, quienes constituyen el segmento relevante para la investigación debido a que son los profesionales que toman la decisión de en qué clínica realizar las cirugías de sus pacientes.

Dentro de esta población se consideran especialistas de áreas médicas que utilizan servicios de quirófano, tales como:

- Ginecología
- Traumatología
- Cirugía general
- Urología
- Otorrinolaringología
- Cirugía plástica
- Entre otras especialidades quirúrgicas.

Estos profesionales representan el universo de interés, ya que su decisión de operar en una determinada clínica influye directamente en la utilización de la infraestructura quirúrgica.

La población de estudio está conformada por los médicos que ejercen su profesión en la provincia del Azuay. De acuerdo con el Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud (RAS 2021) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en la provincia del Azuay se registraron 2.448 médicos, con una tasa de 29,6 médicos por cada 10.000 habitantes.

Sin embargo, esta información corresponde al conjunto de médicos registrados en la provincia y no permite identificar con precisión a aquellos especialistas que realizan procedimientos quirúrgicos en clínicas privadas. Por esta razón, no se estableció un tamaño exacto de la población objetivo. La investigación se delimitó a médicos especialistas con experiencia en el uso de quirófanos en clínicas privadas, considerando su relación directa con el servicio objeto de estudio.

Muestra

La muestra efectiva estuvo conformada por 142 médicos especialistas que participaron en la investigación. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad de los profesionales y su experiencia en la realización de procedimientos quirúrgicos en clínicas privadas.

Tipo de muestreo

Para la selección de los participantes se consideran criterios de inclusión relacionadas con las características del segmento médicos especialistas al que se le dirigió la investigación.

Los criterios de selección de los participantes fueron:

- Ser médico especialista
- Realizar procedimientos quirúrgicos
- Utilizar o tener experiencia en servicios de quirófano en clínicas privadas.

Debido a que los participantes fueron seleccionados mediante un procedimiento no probabilístico por conveniencia, los resultados obtenidos no permiten establecer un margen de error ni un nivel de confianza estadísticamente garantizados. Por tanto, los hallazgos describen las percepciones y preferencias de los médicos encuestados, sin pretender generalizarlos estadísticamente a la totalidad de especialistas quirúrgicos de la provincia del Azuay.

Guía de encuestas

CUESTIONARIO FINAL – INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Uso de quirófanos en clínicas privadas

Estimado/a Doctor/a:
La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción y criterios de decisión de los médicos especialistas respecto al uso de servicios de quirófano en clínicas privadas.

1. PREGUNTAS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

1. **¿Es usted médico especialista?**
   - Sí
   - No → Finalizar encuesta
2. **¿Realiza procedimientos quirúrgicos?**
   - Sí
   - No → Finalizar encuesta
3. **¿Ha realizado cirugías en clínicas privadas durante los últimos 12 meses?**
   - Sí

- No → Finalizar encuesta

2. PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

4. **¿Con qué frecuencia realiza procedimientos quirúrgicos?**
   - Varias veces por semana
   - Una vez por semana
   - Varias veces al mes
   - Una vez al mes
   - Menos de una vez al mes
5. **¿Qué tipo de procedimientos realiza con mayor frecuencia?**
   - Procedimientos ambulatorios
   - Cirugías de mediana complejidad
   - Cirugías complejas hospitalarias
6. **¿Dónde realiza con mayor frecuencia sus procedimientos quirúrgicos?**
   - Hospital público
   - Clínica privada
   - Ambos
7. **¿En qué ciudad realiza principalmente sus procedimientos quirúrgicos?**
   - Cuenca
   - Otra ciudad del Azuay
   - Otra ciudad del país

3. CONOCIMIENTO Y USO DE CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ALELÍ

8. **¿Conoce la Clínica de Especialidades Alelí?**

- Sí
- No

9. **¿Ha realizado procedimientos quirúrgicos en la Clínica de Especialidades Alelí?**

- Sí
- No

4. *COMPETENCIA* ENTRE CLÍNICAS

10. **¿En cuáles de las siguientes clínicas ha realizado procedimientos quirúrgicos en el último año? (Puede seleccionar varias)**

   - Clínica Paucarbamba
   - Clínica España

- Latinoamericana
- Clínica de Especialidades Alelí
- Clínica Praxxel
- Clínica Corpore

11. ¿En qué clínica realiza con mayor frecuencia sus cirugías?

- Clínica Paucarbamba
- Clínica España
- Latinoamericana
- Clínica de Especialidades Alelí
- Clínica Praxxel
- Clínica Corpore

12. ¿Cuál considera la mejor clínica para realizar procedimientos quirúrgicos en Cuenca?

- Clínica Paucarbamba
- Clínica España
- Latinoamericana
- Clínica de Especialidades Alelí
- Clínica Praxxel
- Clínica Corpore

5. *IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS*

13. ¿Qué tan importantes son los siguientes factores al elegir una clínica para realizar cirugías?

Escala:

1 nada importante
2 Poco importante
3 Neutral
4 Importante
5 Muy importante

Tabla 42
Escala de importancia de atributos para elegir una clínica

Factor	1	2	3	4	5
Infraestructura del quirófano					
Tecnología médica disponible					
Calidad del personal de enfermería					
Disponibilidad de horarios					
Costos del quirófano					
Ubicación de la clínica					
Rapidez administrativa					
Reputación de la clínica					

6. *PERCEPCIÓN DE CLÍNICAS (MAPA PERCEPTUAL)*

14. ¿Cómo calificaría las siguientes clínicas en cuanto a infraestructura quirúrgica?

Escala 1–5

Tabla 43
Escala de percepción de infraestructura quirúrgica por clínica

Clínica	1	2	3	4	5
Clínica Paucarbamba					
Clínica España					
Latinoamericana					
Clínica de Especialidades Alelí					
Clínica Praxxel					
Clínica Corpore					

15. ¿Cómo calificaría las siguientes clínicas en cuanto a tecnología médica?

(Misma escala)

16. ¿Cómo calificaría las siguientes clínicas en cuanto a eficiencia administrativa?

(Misma escala)

7. EXPERIENCIA CON CLÍNICAS

17. ¿Ha tenido problemas al utilizar quirófanos en clínicas privadas?

- Sí
- No

18. **Si respondió sí, ¿qué tipo de problemas ha experimentado? (Puede seleccionar varias**)

- Falta de disponibilidad de quirófanos
- Problemas administrativos
- Costos elevados
- Falta de equipamiento
- Falta de personal de apoyo
- Retrasos en programación

8. OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

19. **¿Qué haría que usted utilice con mayor frecuencia los servicios de quirófano de una clínica privada?**

- Mejor equipamiento médico
- Mayor disponibilidad de horarios
- Costos más competitivos
- Mejor personal de apoyo
- Mayor eficiencia administrativa
- Otro _____

20. **¿Estaría dispuesto a cambiar de clínica si otra ofrece mejores condiciones para realizar cirugías?**

- Sí
- No
- Tal vez

9. PREGUNTA ABIERTA

21. **Desde su experiencia, ¿qué debería ofrecer una clínica para convertirse en su primera opción para realizar procedimientos quirúrgicos?**

10. PREGUNTAS DE CLASIFICACIÓN

22. **¿Cuál es su especialidad médica?**

- Ginecología
- Traumatología
- Cirugía general
- Cirugía plástica
- Urología
- Otorrinolaringología
- Otra _____

23. ¿Cuántos años de experiencia tiene como especialista?

- Menos de 5 años
- 5 – 10 años
- 11 – 20 años
- Más de 20 años

Análisis de Resultados

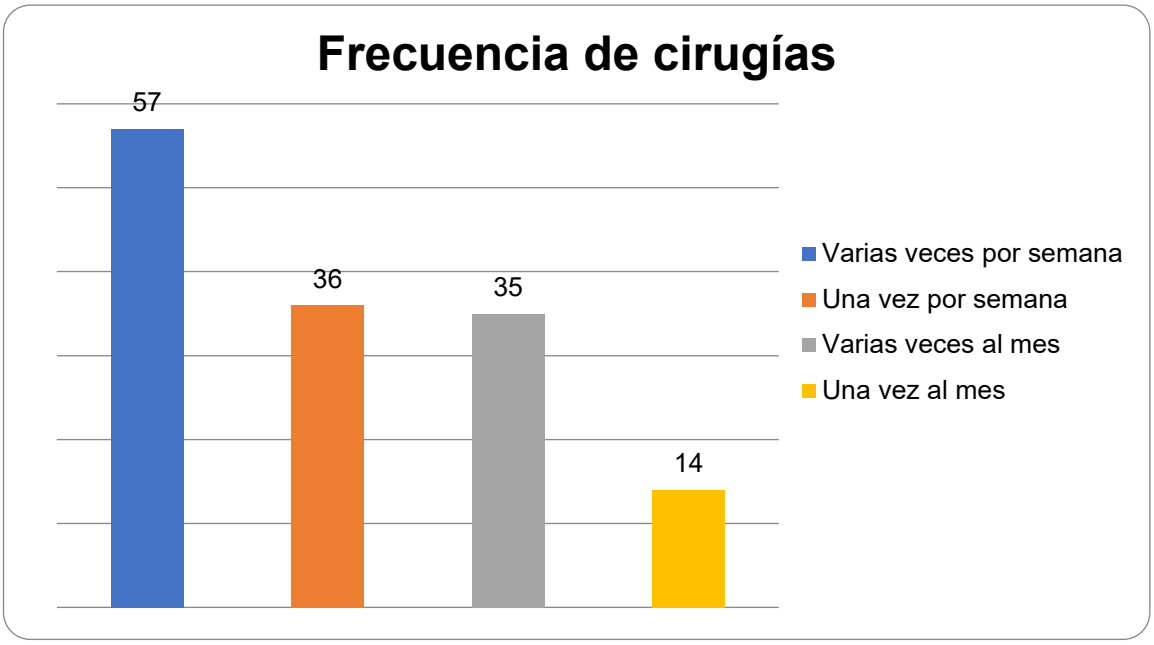
Análisis descriptivo

Frecuencia de procedimientos quirúrgicos

Los resultados evidencian que la mayoría de los médicos especialistas realiza procedimientos quirúrgicos con alta frecuencia, destacándose principalmente aquellos que operan varias veces por semana, seguidos por quienes lo hacen una vez por semana.

Este hallazgo indica que la muestra está conformada por profesionales altamente activos en la práctica quirúrgica, lo cual resulta relevante para el análisis, ya que se trata de los principales usuarios de los servicios de quirófano en clínicas privadas.

Figura 18
Frecuencia de procedimientos quirúrgicos realizados por los médicos especialistas

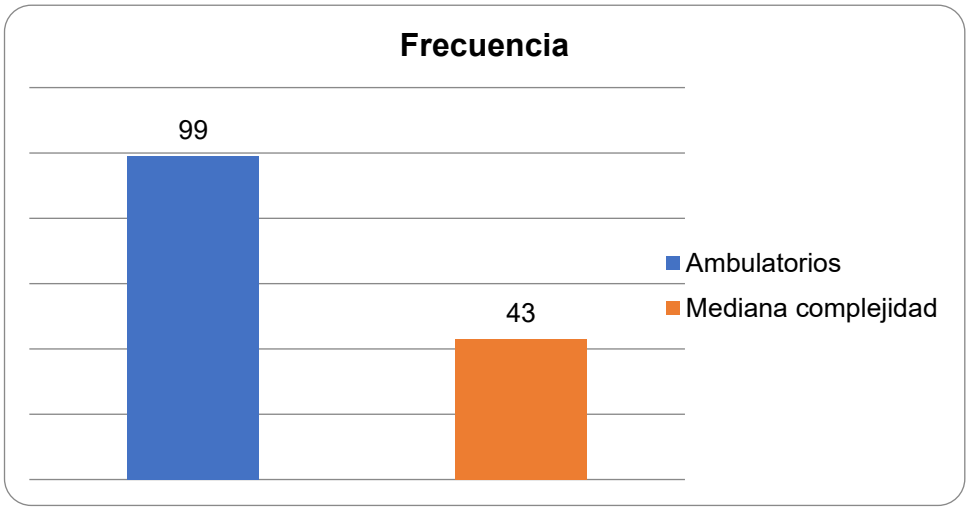


Tipo de procedimientos realizados

Se observa una clara predominancia de procedimientos ambulatorios, representando aproximadamente el 70% de los casos, mientras que el restante corresponde a cirugías de mediana complejidad.

Figura 19
Tipo de procedimientos quirúrgicos realizados

Este resultado confirma la tendencia actual del sistema de salud hacia la cirugía ambulatoria, lo cual valida el modelo de hospital del día como una alternativa eficiente y alineada con las necesidades del mercado.

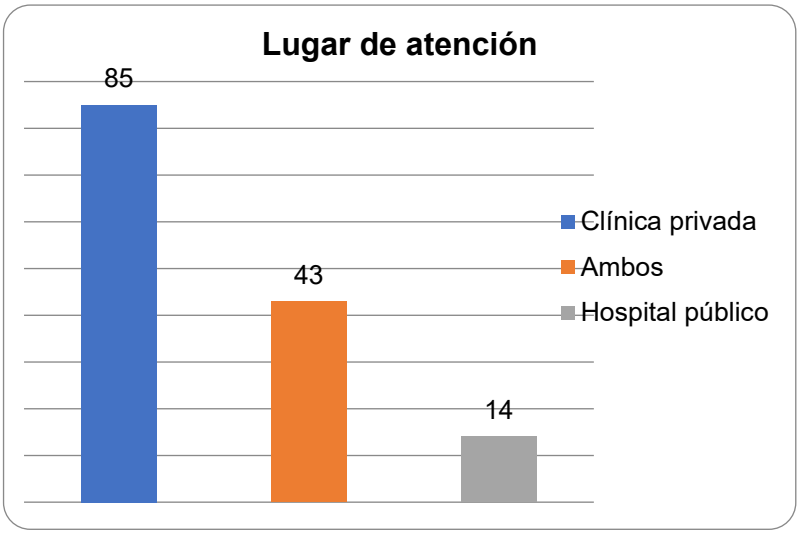


Lugar de realización de los procedimientos

En cuanto al lugar donde los médicos realizan sus procedimientos, se evidencia que la mayoría opera en clínicas privadas, seguido por un grupo significativo que combina el ejercicio en el sector público y privado.

Figura 20
Lugar de realización de los procedimientos quirúrgicos

Este comportamiento refleja la realidad del contexto ecuatoriano, donde los médicos especialistas mantienen prácticas mixtas, pero con una clara preferencia por el sector privado debido a la mayor flexibilidad y control sobre sus actividades profesionales.



Problemas en el uso de quirófanos

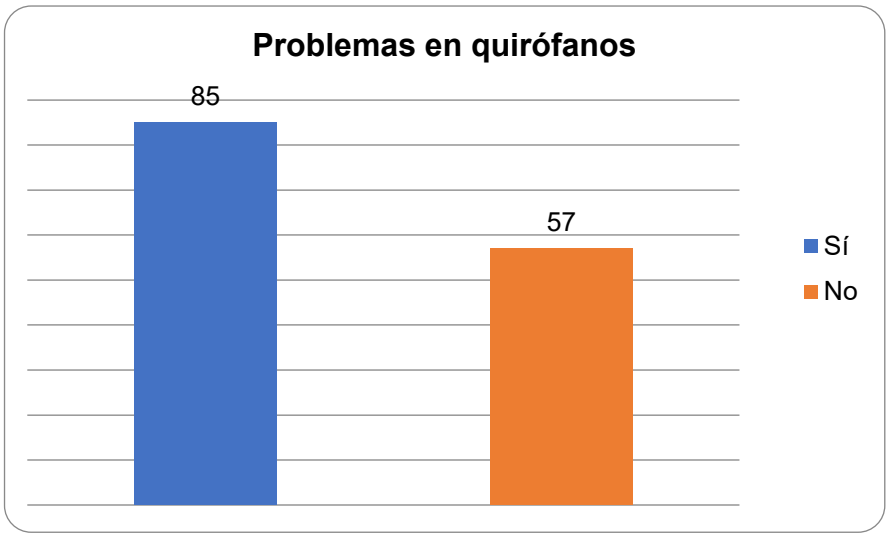
Un porcentaje importante de los encuestados manifestó haber experimentado problemas al utilizar servicios de quirófano en clínicas privadas. Entre los principales inconvenientes reportados se encuentran:

- Falta de disponibilidad de quirófanos
- Retrasos en la programación de cirugías
- Problemas administrativos

- Limitaciones en el equipamiento o personal de apoyo

Este resultado evidencia la existencia de deficiencias operativas dentro del sistema, lo cual representa una oportunidad de mejora para las instituciones de salud.

Figura 21
Problemas experimentados al realizar procedimientos quirúrgicos

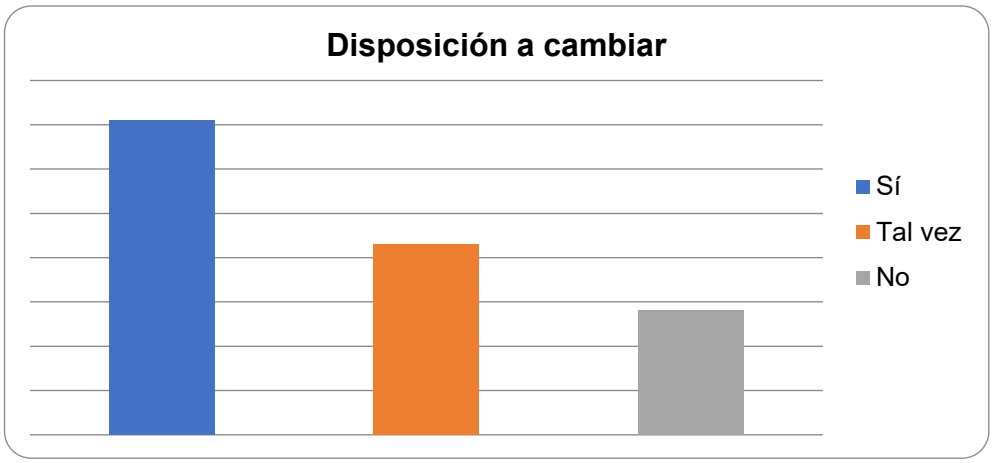


Disposición al cambio

Los resultados muestran que una proporción significativa de médicos especialistas estaría dispuesta a cambiar de clínica si se les ofrecen mejores condiciones, mientras que otro grupo manifiesta una posible apertura al cambio.

Figura 22
Disposición de los médicos especialistas a cambiar de clínica

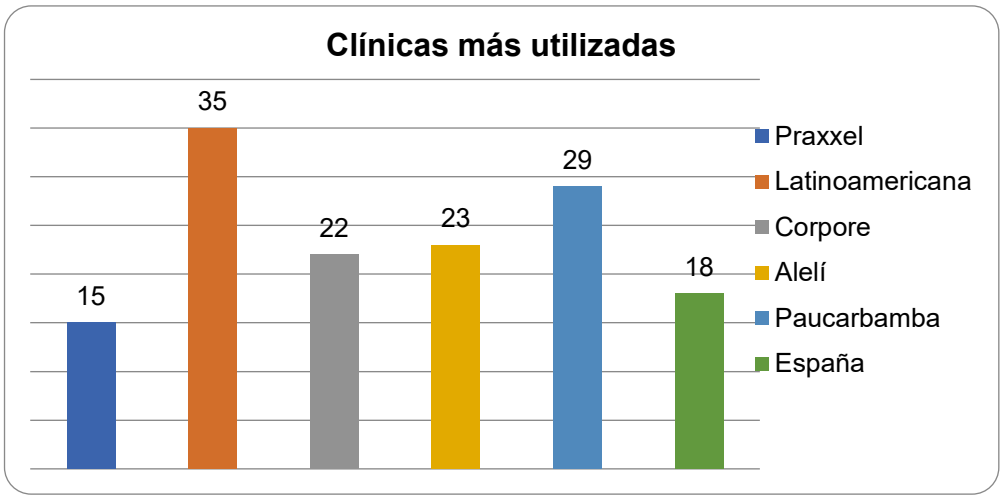
Este comportamiento indica un bajo nivel de fidelización hacia las clínicas actuales, lo cual genera un entorno competitivo dinámico en el que las instituciones deben diferenciarse constantemente.



Clínicas más utilizadas

El gráfico muestra que la Clínica Latinoamericana es la más utilizada por los médicos especialistas, seguida por otras clínicas con participación relevante como Paucarbamba y Alelí. Esto evidencia un mercado competitivo donde ninguna clínica concentra totalmente la preferencia, lo que representa una oportunidad de crecimiento para Clínica de Especialidades Alelí.

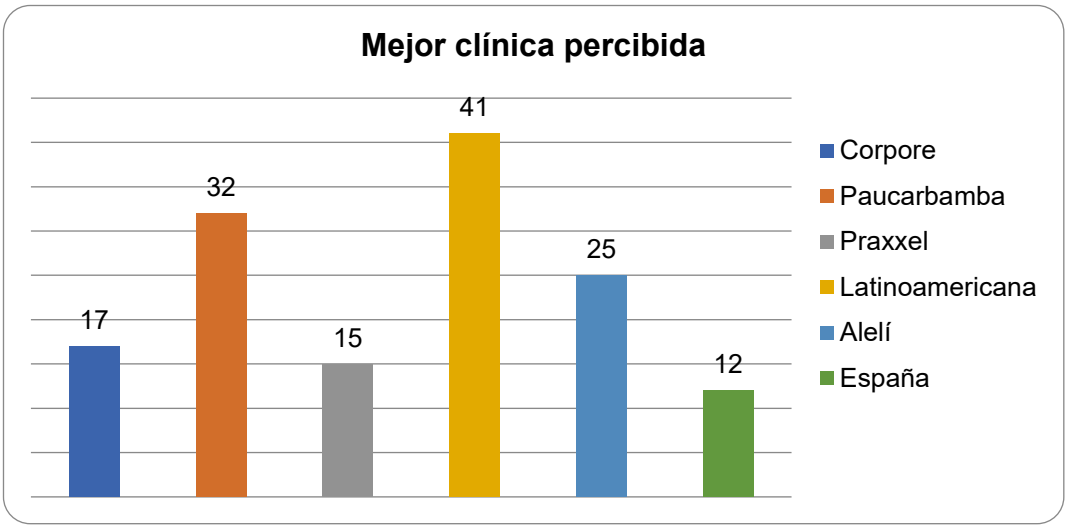
Figura 23
Clínicas más utilizadas por los médicos especialistas



Mejor Clínica Percibida

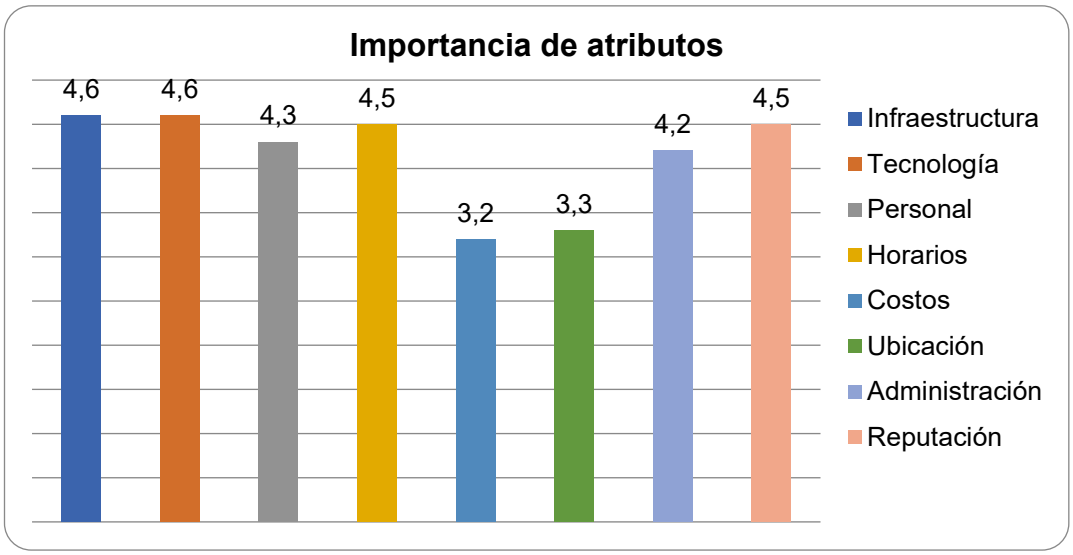
El gráfico muestra que la Clínica Latinoamericana es la mejor percibida por los médicos especialistas, seguida por Paucarbamba y Alelí. Esto evidencia que, aunque Alelí tiene una percepción favorable, aún existe espacio para fortalecer su posicionamiento frente a sus principales competidores.

Figura 24
Clínica mejor percibida por los médicos especialistas



Importancia de Atributos

Figura 25
Importancia de los atributos para elegir una clínica



El gráfico muestra que los factores más valorados por los médicos especialistas al elegir una clínica son la infraestructura, la tecnología, la disponibilidad de horarios y la reputación institucional. Estos atributos reflejan la importancia que los profesionales otorgan a la calidad, seguridad y eficiencia en la atención quirúrgica. Por otro lado, factores como el costo y la ubicación presentan una menor relevancia, lo que evidencia que la decisión no se basa principalmente en aspectos económicos, sino en la capacidad de la clínica para ofrecer un servicio confiable y oportuno.

Análisis de variables cuantitativas

Se evaluaron diversos factores que influyen en la decisión de los médicos al elegir una clínica para realizar procedimientos quirúrgicos.

Los resultados muestran que los factores con mayor nivel de importancia son:

- Infraestructura del quirófano
- Tecnología médica disponible
- Disponibilidad de horarios

Por otro lado, factores como el costo y la ubicación presentan una menor relevancia relativa.

Este hallazgo demuestra que la decisión del médico no se basa principalmente en aspectos económicos, sino en criterios relacionados con la calidad, seguridad y eficiencia del servicio.

Análisis exploratorio de las relaciones observadas

Relación entre frecuencia quirúrgica y disposición al cambio

A partir de los resultados obtenidos, se observó que los médicos con mayor frecuencia de procedimientos quirúrgicos mostraron una mayor disposición al cambio de clínica. Esta tendencia podría estar relacionada con una mayor valoración de aspectos como la eficiencia operativa, la disponibilidad de quirófanos y la calidad del servicio. No obstante, debido al carácter descriptivo del análisis, estos resultados deben interpretarse como tendencias identificadas en la muestra estudiada y no como relaciones estadísticamente significativas**.**

Relación entre problemas operativos y disposición al cambio de clínica

Los resultados mostraron que los médicos que reportaron problemas relacionados con el uso de quirófanos también presentaron una mayor disposición al cambio de clínica. Esta tendencia evidencia la importancia que pueden tener las condiciones operativas y la experiencia del médico especialista al momento de seleccionar una institución para realizar sus procedimientos. Sin embargo, al no haberse aplicado pruebas estadísticas de asociación, no se puede establecer una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Relación entre tipo de procedimiento y tipo de clínica

En la muestra analizada se observó una mayor utilización de clínicas privadas y centros quirúrgicos especializados entre los médicos que realizan procedimientos ambulatorios. Este resultado permite identificar una tendencia favorable hacia establecimientos que cuentan con infraestructura y servicios adaptados a este tipo de procedimientos, aspecto relevante para el modelo de hospital del día de la Clínica de Especialidades Alelí. Esta interpretación se limita a los participantes del estudio y no implica una generalización estadística a toda la población de médicos especialistas.

Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos permiten identificar tendencias y patrones entre los médicos especialistas participantes, dentro del contexto de los servicios quirúrgicos privados analizados en Cuenca y Azuay:

- Alta carga laboral en médicos especialistas
- Predominio del ejercicio privado
- Deficiencias operativas en el sistema de salud
- Preferencia por entornos eficientes y funcionales

En este contexto, la elección de una clínica se basa principalmente en la capacidad de ofrecer un servicio ágil, organizado y confiable.

Conclusiones

1. Los resultados obtenidos evidencian una presencia relevante de procedimientos quirúrgicos ambulatorios entre los médicos especialistas participantes, lo que muestra condiciones favorables para el modelo de hospital del día de la Clínica de Especialidades Alelí dentro del contexto analizado.
2. La decisión de los médicos especialistas está influenciada principalmente por factores relacionados con la eficiencia operativa, la calidad de la infraestructura y la disponibilidad de recursos.
3. Se evidencia un nivel significativo de insatisfacción en el uso de quirófanos, especialmente en aspectos administrativos y de coordinación.
4. El mercado presenta un bajo nivel de fidelización, lo que indica una alta competitividad entre clínicas privadas.
5. Las clínicas que logren optimizar sus procesos operativos tendrán una ventaja competitiva significativa.

Recomendaciones

A nivel operativo

- Optimizar los procesos de programación quirúrgica
- Reducir tiempos administrativos
- Mejorar la coordinación entre áreas clínicas y administrativas

A nivel estratégico

- Posicionar la clínica como una institución eficiente y ágil
- Fortalecer la experiencia del médico especialista
- Enfocar los servicios en cirugía ambulatoria
- Desarrollar estrategias de fidelización de médicos

Limitaciones del estudio

La principal limitación de la investigación estuvo relacionada con el tipo de muestreo utilizado, ya que los 142 médicos especialistas participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando su accesibilidad y experiencia en procedimientos quirúrgicos en clínicas privadas. Por esta razón, los resultados obtenidos reflejan las percepciones y preferencias de los profesionales encuestados y no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de médicos especialistas de la provincia del Azuay.

Asimismo, la investigación se desarrolló mediante encuestas basadas en las experiencias y opiniones de los participantes, por lo que los resultados corresponden a sus percepciones sobre los servicios quirúrgicos. A pesar de estas limitaciones, la información recopilada constituye un aporte para identificar oportunidades de mejora y orientar las estrategias de captación y fidelización de médicos especialistas de la Clínica de Especialidades Alelí.

Conclusión

Los resultados de la presente investigación evidencian que el mercado de servicios quirúrgicos en clínicas privadas en la ciudad de Cuenca se caracteriza por una alta dinámica competitiva, donde los médicos especialistas priorizan factores relacionados con la eficiencia operativa, la calidad de la infraestructura y la disponibilidad de recursos por encima de aspectos económicos como el costo o la ubicación.

Se identificó una clara predominancia de procedimientos ambulatorios, lo cual valida el modelo de hospital del día como una alternativa eficiente y alineada con las tendencias actuales del sistema de salud. Asimismo, se evidenció un nivel significativo de insatisfacción en relación con aspectos operativos, tales como la programación de cirugías, la disponibilidad de quirófanos y la gestión administrativa, lo que representa una oportunidad estratégica para las clínicas que logren optimizar estos procesos.

En este contexto, Clínica de Especialidades Alelí cuenta con una posición relevante dentro del mercado; sin embargo, aún no se consolida como la principal opción para los médicos especialistas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer su propuesta de valor. La alta disposición de los médicos a cambiar de clínica demuestra que existe un entorno favorable para la implementación de estrategias orientadas a la captación y fidelización de este segmento.

Finalmente, se concluye que el crecimiento sostenible de la Clínica de Especialidades Alelí no dependerá únicamente de la ampliación de su infraestructura, sino de su capacidad para posicionarse como una institución eficiente, ágil y centrada en la experiencia del médico especialista. En este sentido, la optimización de los procesos operativos, la mejora de la coordinación administrativa y el fortalecimiento de su propuesta de valor constituyen elementos clave para su consolidación y competitividad en el mercado.

5. GERENCIA FINANCIERA

1. Introducción

El presente trabajo plantea y evalúa un proyecto de inversión para la Clínica de Especialidades Alelí, institución privada de salud ubicada en Cuenca, Ecuador. La propuesta consiste en una expansión operativa que permita aprovechar mejor la capacidad instalada de los quirófanos mediante la adquisición de tecnología, equipos médicos complementarios y mobiliario administrativo, junto con el capital de trabajo necesario para iniciar la operación proyectada.

El documento se presenta en formato de caso y contiene tanto el enunciado completo como el informe de los resultados obtenidos. Las cifras financieras proceden del archivo Excel y se distinguen expresamente de los datos históricos de la empresa. Cuando no fue posible determinar un dato con precisión, se utilizaron supuestos explícitos y coherentes con las características del proyecto.

La evaluación comprende la inversión inicial, el financiamiento bancario, la estructura de capital, el costo de capital promedio ponderado, los flujos operativos, el flujo terminal, el VPN, la TIR y los periodos de recuperación. También se examina el flujo del inversionista y un escenario conservador asociado con inflación y ausencia de crecimiento del volumen de procedimientos.

2. Descripción general de Clínica de Especialidades Alelí

La Clínica de Especialidades Alelí es una institución privada de salud ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, dedicada a la prestación de servicios médicos especializados y procedimientos quirúrgicos ambulatorios. Desde su creación, la clínica ha orientado sus actividades hacia la atención integral del paciente, ofreciendo servicios seguros, oportunos y de calidad, respaldados por profesionales altamente capacitados y una infraestructura diseñada para satisfacer las necesidades de diferentes especialidades médicas.

A lo largo de su trayectoria, la clínica ha consolidado una importante presencia en el mercado local gracias a su compromiso con la excelencia en la atención, el cumplimiento de los estándares de seguridad del paciente y la incorporación progresiva de tecnología para optimizar sus procesos asistenciales. Estos factores han permitido fortalecer la confianza tanto de los médicos especialistas como de los pacientes que utilizan sus servicios.

Actualmente, la Clínica de Especialidades Alelí funciona bajo el modelo de Hospital del Dí**a**, lo que le permite realizar procedimientos quirúrgicos de baja y mediana complejidad que no requieren hospitalizaciones prolongadas. Este modelo contribuye a optimizar el uso de los recursos, reducir los tiempos de recuperación y mejorar la experiencia del paciente, manteniendo altos estándares de calidad y seguridad.

2.1 Actividad económica

La actividad principal de la Clínica de Especialidades Alelí corresponde a la prestación de servicios de salud privados, especialmente relacionados con:

- Procedimientos quirúrgicos ambulatorios.
- Hospitalización de corta estancia.
- Recuperación postquirúrgica.
- Consultas médicas especializadas.
- Atención integral para pacientes quirúrgicos.

2.2 Clientes

La Clínica de Especialidades Alelí atiende dos segmentos principales de clientes:

Médicos especialistas

Constituyen el cliente estratégico de la organización, ya que utilizan los quirófanos, la infraestructura hospitalaria y los servicios complementarios para realizar procedimientos quirúrgicos a sus pacientes. Entre las especialidades que frecuentemente utilizan las instalaciones se encuentran ginecología, cirugía general, traumatología, urología, cirugía plástica, otorrinolaringología y otras especialidades quirúrgicas.

Pacientes

Corresponden a las personas que reciben atención médica y quirúrgica dentro de la institución. Para este grupo, la clínica busca ofrecer una atención segura, eficiente y humanizada, garantizando comodidad durante todo el proceso asistencial y altos estándares de calidad en la prestación del servicio.

3. Antecedentes y propuesta de valor

El diagnóstico previo identificó una capacidad instalada que no se aprovecha plenamente, especialmente por la baja utilización de los quirófanos y la dependencia de un número limitado de médicos especialistas. Esta situación limita la absorción de costos fijos y reduce el potencial de rentabilidad de activos que ya se encuentran disponibles.

La propuesta de valor consiste en ofrecer a los médicos especialistas un servicio quirúrgico integral, seguro, eficiente y trazable. La clínica busca diferenciarse por la coordinación de agenda, disponibilidad de salas, soporte de enfermería, equipamiento complementario, procesos administrativos ágiles y una experiencia confiable para el médico y el paciente. La expansión propuesta no exige construir nuevas instalaciones; busca aumentar el rendimiento de la infraestructura existente.

4. Descripción del proyecto de inversión

El proyecto corresponde a una expansión operativa con horizonte de cinco años. Incluye la adquisición de software de gestión y agendamiento quirúrgico, equipos médicos

complementarios y mobiliario y equipos administrativos. Además, incorpora capital de trabajo para cubrir un mes de costos variables asociados al nivel inicial de actividad.

La inversión tecnológica y de equipamiento cumple las características de gasto de capital, porque genera beneficios durante varios periodos y se reconoce mediante depreciación o amortización. El proyecto también se relaciona con actividades de capacitación, captación y fidelización de médicos, que se reflejan en la operación a través de los gastos administrativos y de ventas previstos en el modelo.

5. Justificación estratégica

La justificación principal es el aprovechamiento de la capacidad instalada. Al incrementar los procedimientos quirúrgicos, la clínica distribuye sus costos fijos entre un mayor número de servicios y mejora el margen de contribución total. El proyecto también fortalece la propuesta comercial dirigida a especialistas y reduce la vulnerabilidad derivada de depender de pocos médicos.

En materia de sostenibilidad, la digitalización puede reducir el uso de papel y mejorar la trazabilidad de los procesos. La mayor eficiencia facilita atención quirúrgica ambulatoria oportuna, promueve capacitación del personal y mejora la coordinación clínica.

Asimismo, la modernización tecnológica permitirá reducir actividades manuales, minimizar errores administrativos, optimizar la coordinación entre el personal médico y administrativo y disponer de información confiable para apoyar la toma de decisiones. Desde el punto de vista financiero, estas mejoras contribuirán a incrementar la productividad, optimizar los costos operativos y fortalecer la rentabilidad de la organización en el mediano y largo plazo.

5.1 Impacto social

El proyecto genera beneficios que trascienden el ámbito financiero, ya que contribuye al fortalecimiento de la calidad de los servicios de salud ofrecidos a la comunidad. La optimización de los procesos quirúrgicos permitirá disminuir tiempos de espera, mejorar la coordinación entre los profesionales de la salud y brindar una atención más segura y eficiente para los pacientes.

5.2 Impacto ambiental

Aunque el proyecto no contempla actividades industriales ni procesos con efectos ambientales significativos, la incorporación de herramientas tecnológicas permitirá reducir progresivamente el consumo de papel mediante la digitalización de procesos administrativos y el manejo electrónico de la información.

Asimismo, una mejor planificación de los procedimientos contribuirá a optimizar el uso de insumos médicos y recursos hospitalarios, favoreciendo una gestión más eficiente y sostenible de los materiales utilizados en la operación diaria.

Estas acciones se alinean con los principios de sostenibilidad empresarial y con la búsqueda de una administración responsable de los recursos disponibles.

6. Enunciado completo del caso

En el marco del módulo de Gerencia Financiera, se desarrolló un escenario específico de expansión operativa para la Clínica de Especialidades Alelí, mediante una inversión compuesta por activos fijos y capital de trabajo. Para efectos de esta evaluación, se estableció como supuesto una capacidad inicial de 400 procedimientos quirúrgicos al año, con un crecimiento proyectado del 5 % anual, un precio promedio de USD 430,00 por procedimiento y un costo variable unitario de USD 250,00. Estos supuestos corresponden exclusivamente al escenario financiero analizado en este módulo y difieren de los considerados en el módulo de Plan de Negocios, debido a que ambos fueron desarrollados con alcances y objetivos de evaluación distintos.

Para este escenario, los costos fijos, sin incluir depreciación, ascienden a USD 48.000,00 anuales durante los años 1, 2 y 3, y a USD 60.000,00 en los años 4 y 5. La carga combinada de impuestos y participaciones es del 36,25 %. El proyecto contempla un financiamiento de USD 25.000,00 mediante recursos propios y el valor restante mediante deuda bancaria a cinco años, con una tasa anual del 10,45 % y amortización a través del sistema francés.

Para la evaluación desde la perspectiva del inversionista se consideró un costo de los recursos propios del 16,00 %. En el año 5 se proyectó la venta de equipos médicos y mobiliario por USD 19.000,00, con un valor en libros agregado de USD 16.000,00, considerando la correspondiente carga tributaria sobre la utilidad generada por la venta. Adicionalmente, se analizó un escenario conservador que contempla un volumen constante de procedimientos, así como ajustes por inflación y tasa de descuento.

7. Datos y supuestos del proyecto

Tabla 44
Datos y supuestos principales del proyecto de inversión

Variable	Valor
Horizonte de evaluación	5 años
Procedimientos del año 1	400
Crecimiento anual de procedimientos	5,00 %
Precio promedio por procedimiento	USD 430,00
Costo variable unitario	USD 250,00
Impuestos y participaciones	36,25 %
Costo de recursos propios	16,00 %
Costo de deuda antes de impuestos	10,45 %

Variable	Valor
Capital de trabajo	1 mes

8. Inversión inicial

Tabla 45
Composición de la inversión inicial

Concepto	Valor
Software de gestión y agendamiento	USD 10.000,00
Equipos médicos complementarios	USD 20.000,00
Mobiliario y equipos administrativos	USD 12.000,00
Capital de trabajo inicial	USD 8.333,33
Inversión inicial total	**USD 50.333,33**

Nota. La inversión en activos asciende a USD 42.000,00 y el capital de trabajo a USD 8.333,33.

La inversión inicial total es USD 50.333,33. El 83,44 % corresponde a activos de largo plazo y el 16,56 % a capital de trabajo. El desembolso se registra en el año 0 y constituye el flujo inicial negativo del proyecto.

9. Financiamiento del proyecto

Tabla 46
Financiamiento del proyecto

Concepto	Valor
Inversión requerida	USD 50.333,33
Préstamo bancario	USD 25.333,33
Recursos propios	USD 25.000,00
Tasa anual de la deuda	10,45 %
Plazo	5 años

El financiamiento combina deuda y recursos propios en proporciones cercanas al 50 %. La deuda cubre USD 25.333,33 y los recursos propios USD 25.000,00. La estructura permite evaluar separadamente la rentabilidad del proyecto sin financiamiento y la rentabilidad del capital aportado por la inversionista.

10. Tabla de amortización resumida

Tabla 47
Amortización resumida del préstamo

Año	Cuota	Interés	Capital	Saldo
1	USD 6.759,87	USD 2.647,33	USD 4.112,54	USD 21.220,80
2	USD 6.759,87	USD 2.217,57	USD 4.542,30	USD 16.678,50
3	USD 6.759,87	USD 1.742,90	USD 5.016,97	USD 11.661,54
4	USD 6.759,87	USD 1.218,63	USD 5.541,24	USD 6.120,30
5	USD 6.759,87	USD 639,57	USD 6.120,30	USD 0,00
Total	**USD 33.799,35**	**USD 8.466,01**	**USD 25.333,33**	**—**

Nota. La cuota anual constante es USD 6.759,87. Los intereses disminuyen a medida que se amortiza el capital.

El sistema francés mantiene una cuota total constante y modifica su composición: el interés disminuye y la amortización de capital aumenta. El total pagado en cinco años es USD 33.799,35, integrado por USD 25.333,33 de capital y USD 8.466,01 de intereses.

11. Estructura de capital

Tabla 48
Estructura de capital

Fuente	Monto
Deuda	USD 25.333,33
Recursos propios	USD 25.000,00
Total	**USD 50.333,33**

La inversión inicial asciende a USD 50.333,33. La inversionista aportará USD 25.000,00 de recursos propios y el saldo de USD 25.333,33 será financiado mediante un préstamo bancario. Por tanto, la estructura propuesta está conformada por 50,33 % de deuda y 49,67 % de recursos propios.

Esta combinación se seleccionó considerando la disponibilidad máxima de capital propio y la necesidad de financiar el valor restante. Además, mantiene una participación equilibrada entre ambas fuentes y evita una dependencia excesiva de la deuda.

La cuota anual del préstamo es de USD 6.759,87, mientras que el menor flujo operativo proyectado es de USD 16.769,99. Esto representa una cobertura aproximada de 2,48 veces la cuota anual, por lo que el proyecto presenta capacidad suficiente para atender la deuda bajo los supuestos establecidos.

Esta estructura no se considera un óptimo absoluto, sino una estructura de financiamiento adecuada y seleccionada de acuerdo con las condiciones y restricciones del proyecto.

12. Costo de la deuda

El costo nominal anual de la deuda es 10,45 %. Debido a que los intereses producen un ahorro tributario, el costo después de impuestos se calcula como Kd × (1 − T). Con una tasa combinada de impuestos y participaciones de 36,25 %, el costo después de impuestos es 6,66 %.

Cálculo: 10,45 % × (1 − 36,25 %) = 6,66%. Este costo neto se utiliza únicamente en el CCPP; en el flujo del inversionista se presentan los intereses y el ahorro tributario de manera separada.

13. Costo de los recursos propios

El costo de los recursos propios representa la rentabilidad mínima exigida por la inversionista. Debido a que Clínica de Especialidades Alelí es una empresa privada y no dispone de información bursátil para aplicar directamente el modelo CAPM, se emplea un enfoque de acumulación de riesgos.

Se toma como referencia la tasa bancaria de 10,45 % y se agrega una prima de riesgo de 5,55 %, relacionada con la falta de liquidez de la inversión, la dependencia de la captación de médicos especialistas y el riesgo de no alcanzar los procedimientos proyectados.

Ke = 10,45 % + 5,55 % = 16,00 %

Por tanto, el 16,00 % representa la tasa mínima que la inversionista exige por aportar USD 25.000,00 y se utiliza para descontar los flujos del inversionista. Esta tasa es superior al costo de la deuda porque el capital propio asume un mayor riesgo y no tiene pagos garantizados.

14. Costo de capital promedio ponderado

Tabla 49
Cálculo del costo de capital promedio ponderado

Componente	Valor
Costo de deuda antes de impuestos	10,45 %
Costo de deuda después de impuestos	6,66 %
Costo de recursos propios	16,00 %
Peso de la deuda	50,33 %
Peso de recursos propios	49,67 %
CCPP	11,30 %

El CCPP se calcula como (wd × Ki) + (ws × Ks). Con los valores del caso: (0,503311 × 6,661875 %) + (0,496689 × 16,00 %) = 11,3000166 %, que se redondea a 11,30 %. Esta tasa se emplea para descontar los flujos libres del proyecto.

El CCPP de 11,30 % se utiliza para descontar los flujos del proyecto, mientras que el costo de los recursos propios de 16,00 % se utiliza para evaluar los flujos de la inversionista.

15. Proyección de ingresos

Tabla 50
Proyección de ingresos del proyecto

Año	Procedimientos	Precio promedio	Ventas
1	400	USD 430,00	USD 172.000,00
2	420	USD 430,00	USD 180.600,00
3	441	USD 430,00	USD 189.630,00
4	463	USD 430,00	USD 199.111,50
5	486	USD 430,00	USD 209.067,08

Los ingresos se proyectan multiplicando el número de procedimientos por el precio unitario de USD 430,00. El volumen crece 5 % anual, desde 400 procedimientos en el año 1 hasta 486,20 en el año 5. Como el precio se mantiene constante en el escenario base, el crecimiento de ventas proviene exclusivamente del mayor volumen.

Las ventas aumentan de USD 172.000,00 en el año 1 a USD 209.067,08 en el año 5. Se trata de valores proyectados y condicionados al cumplimiento de la estrategia de captación y fidelización de médicos especialistas.

16. Proyección de costos

Tabla 51
Proyección de costos operativos

Año	Costos variables	Costos fijos sin depreciación	Total
1	USD 100.000,00	USD 48.000,00	USD 148.000,00
2	USD 105.000,00	USD 48.000,00	USD 153.000,00
3	USD 110.250,00	USD 48.000,00	USD 158.250,00
4	USD 115.762,50	USD 60.000,00	USD 175.762,50
5	USD 121.550,62	USD 60.000,00	USD 181.550,62

Los costos variables se calculan con un costo unitario de USD 250,00. Este valor comprende medicamentos e insumos médicos por USD 105,00, material quirúrgico desechable por USD

25,00, honorarios médicos variables por USD 75,00, esterilización y lavandería por USD 20,00, oxígeno y gases medicinales por USD 15,00, y energía y servicios por USD 10,00.

Los costos fijos ascienden a USD 48.000,00 durante los tres primeros años y a USD 60.000,00 en los dos últimos. Incluyen gastos administrativos y de ventas. El incremento a partir del año 4 reduce temporalmente la utilidad operativa, pese al crecimiento de los procedimientos.

17. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el número mínimo de procedimientos quirúrgicos que la clínica debe realizar para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables, sin generar utilidad ni pérdida. Para el proyecto se emplean el precio promedio por procedimiento de USD 430,00, el costo variable unitario de USD 250,00 y los costos fijos anuales de USD 48.000,00 correspondientes a los tres primeros años.

El margen de contribución unitario es USD 180,00, obtenido al restar el costo variable unitario al precio promedio. El punto de equilibrio en unidades se calcula dividiendo los costos fijos para el margen de contribución unitario: USD 48.000,00 / USD 180,00 = 267 procedimientos. En términos monetarios, el punto de equilibrio equivale a USD 114.666,67 en ventas.

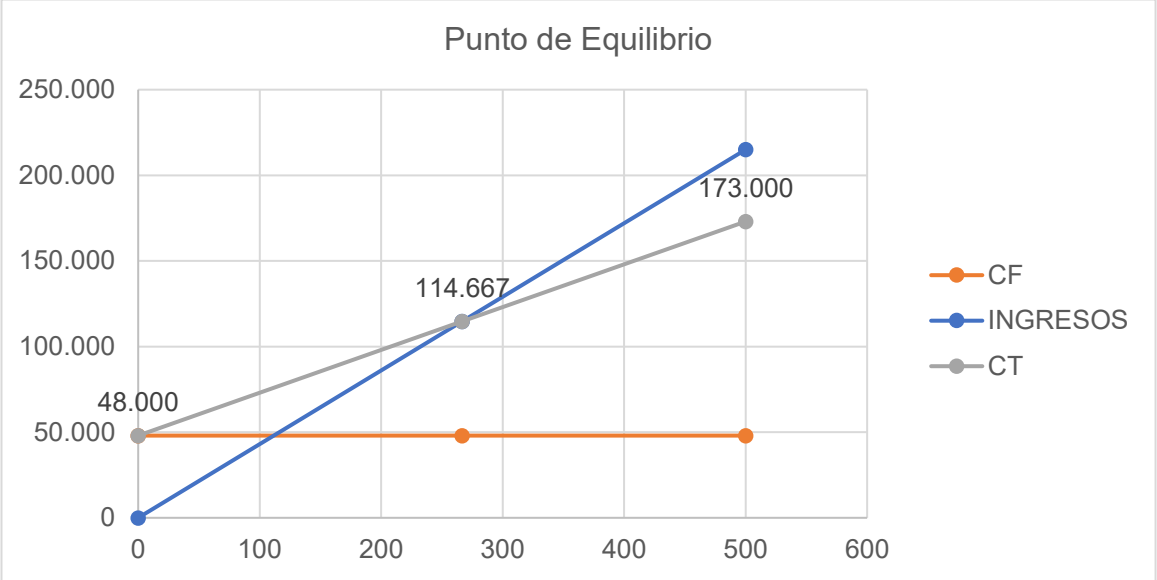
Tabla 52
Análisis del punto de equilibrio del proyecto

Indicador	Resultado
Precio promedio por procedimiento	USD 430,00
Costo variable unitario	USD 250,00
Margen de contribución unitario	USD 180,00
Costos fijos anuales	USD 48.000,00
Punto de equilibrio en unidades	267 procedimientos
Punto de equilibrio en ventas	USD 114.666,67
Nivel proyectado del año 1	400 procedimientos
Margen de seguridad	133 procedimientos

Nota. El nivel proyectado de 400 procedimientos supera el punto de equilibrio en 133 procedimientos, equivalente a un margen de seguridad de 33,33 %.

La interpretación gerencial es favorable: bajo los supuestos del escenario base, la clínica alcanzaría el punto de equilibrio antes de completar el volumen anual proyectado. A partir del procedimiento 267, aproximadamente, cada servicio adicional aporta al resultado operativo. Sin embargo, esta conclusión depende de que se mantengan el precio, el costo variable unitario y los costos fijos previstos; por ello, estos componentes deben monitorearse periódicamente.

Figura 26
Punto de equilibrio del proyecto de inversión



18. Depreciación e impuestos

Tabla 53
Depreciación, valor en libros y valor de mercado de los activos

Activo	Compra	Vida útil	Gasto anual	Valor libros 5a	Valor de mercado
Software	USD 10.000,00	5 años	USD 2.000,00	USD 0,00	USD 12.000,00
Equipos médicos	USD 20.000,00	10 años	USD 2.000,00	USD 10.000,00	
Mobiliario/ equipos ad	USD 12.000,00	10 años	USD 1.200,00	USD 6.000,00	USD 7.000,00
Total	**USD 42.000,00**	**—**	**USD 5.200,00**	**USD 16.000,00**	**USD 19.000,00**

La depreciación y amortización anual total es USD 5.200,00. El software se amortiza en cinco años; los equipos médicos y el mobiliario se deprecian en diez años mediante línea recta. La depreciación no representa una salida de efectivo, pero reduce la utilidad gravable.

Los impuestos y participaciones equivalen al 36,25 % de la utilidad operativa. En los cinco años del escenario base, los valores son USD 6.815,00; USD 8.120,00; USD 9.490,25; USD 6.579,01; y USD 8.089,71, respectivamente.

19. Flujos operativos

Tabla 54
Flujos operativos proyectados

Año	Ventas	Costos sin dep.	Depreciación	Utilidad operativa	Impuestos	Flujo operativo
1	USD 172.000,00	USD 148.000,00	USD 5.200,00	USD 18.800,00	USD 6.815,00	USD 17.185,00
2	USD 180.600,00	USD 153.000,00	USD 5.200,00	USD 22.400,00	USD 8.120,00	USD 19.480,00

Año	Ventas	Costos sin dep.	Depreciación	Utilidad operativa	Impuestos	Flujo operativo
3	USD 189.630,00	USD 158.250,00	USD 5.200,00	USD 26.180,00	USD 9.490,25	USD 21.889,75
4	USD 199.111,50	USD 175.762,50	USD 5.200,00	USD 18.149,00	USD 6.579,01	USD 16.769,99
5	USD 209.067,08	USD 181.550,62	USD 5.200,00	USD 22.316,45	USD 8.089,71	USD 19.426,74

El flujo operativo se obtiene sumando la depreciación a la utilidad neta operativa. El flujo aumenta durante los tres primeros años, cae en el año 4 por el incremento de los costos fijos y se recupera parcialmente en el año 5. Todos estos resultados son proyecciones del modelo.

20. Flujo terminal

Tabla 55
Determinación del flujo terminal

Concepto	Valor
Valor de mercado de activos	USD 19.000,00
Valor en libros agregado	USD 16.000,00
Utilidad en venta	USD 3.000,00
Impuestos y participaciones sobre la utilidad	USD 1.087,50
Flujo terminal neto	**USD 17.912,50**

El flujo terminal se origina en la venta de equipos médicos y mobiliario al final del año 5. La utilidad contable de USD 3.000,00 genera impuestos y participaciones por USD 1.087,50. Por tanto, el ingreso neto por disposición de activos es USD 17.912,50.

El flujo terminal se suma al flujo operativo del año 5, por lo que el flujo total de ese año asciende a USD 37.339,24. El modelo no agrega una recuperación separada del capital de trabajo. No se incorpora la recuperación del capital de trabajo dentro del flujo terminal, debido a que se asume la continuidad operativa de Clínica de Especialidades Alelí después del horizonte de evaluación de cinco años. En consecuencia, el capital de trabajo continuará siendo necesario para financiar la operación y no se considera un recurso liberado al finalizar el año 5.

21. Evaluación del proyecto mediante VPN, TIR y período de recuperación

Tabla 56
Indicadores de evaluación del proyecto

Indicador	Resultado
Inversión inicial	USD 50.333,33
CCPP	11,30 %
VPN	USD 29.498,96
TIR	30,28 %
Periodo de recuperación simple	2 años y 7 meses
Periodo de recuperación descontado	3 años y 4 meses

El VPN es positivo en USD 29.498,96 cuando los flujos se descuentan al CCPP de 11,30 %. Esto significa que, después de recuperar la inversión y remunerar las fuentes de capital al rendimiento requerido, el proyecto genera valor adicional.

La TIR es 30,28 %, superior al CCPP en aproximadamente 18,98 puntos porcentuales. El periodo de recuperación simple es 2,62 años y el periodo descontado es 3,30 años, ambos inferiores al horizonte de cinco años. De acuerdo con los tres criterios, el proyecto es financieramente aceptable.

22. Flujo del inversionista

Tabla 57
Flujo neto del inversionista

Año	Flujo
0	USD (25.000,00)
1	USD 11.384,79
2	USD 13.524,00
3	USD 15.761,68
4	USD 10.451,87
5	USD 30.811,21

En el año 0, el préstamo reduce el desembolso propio de USD 50.333,33 a USD 25.000,00. En los años siguientes, el flujo del proyecto se ajusta por los pagos de capital, los intereses y el ahorro tributario asociado a los intereses.

Los flujos del inversionista son positivos durante los cinco años de operación. El mayor flujo se presenta en el año 5 por la incorporación del flujo terminal del proyecto.

23. Evaluación del inversionista

Tabla 58
Indicadores de evaluación del inversionista

Indicador	Resultado
Aporte inicial de recursos propios	USD 25.000,00
Tasa exigida	16,00 %
VPN del inversionista	USD 25.404,95
TIR del inversionista	48,56 %
Periodo de recuperación simple	2 años
Periodo de recuperación descontado	2 años y 6 meses

Nota. Los periodos de recuperación del inversionista se calcularon directamente a partir de los flujos incluidos en el Excel.

El VPN del inversionista es USD 25.404,95, calculado con una tasa de 16,00 %. La TIR asciende a 48,56 %, por encima del rendimiento requerido. El efecto del financiamiento incrementa la rentabilidad porcentual del capital propio, aunque también impone obligaciones anuales fijas.

El periodo simple de recuperación es aproximadamente dos años y el descontado es 2,51 años. Estos resultados confirman que el aporte propio se recupera dentro del horizonte de evaluación y que el financiamiento es compatible con los flujos proyectados.

24. Análisis de escenarios

Tabla 59
Comparación de escenarios financieros

Variable	Escenario base	Escenario conservador con inflación
Volumen	Crecimiento de 5 % anual	400 procedimientos constantes
Precio y costo unitario	Constantes	Ajustados por inflación
Inflación	No incorporada explícitamente	2,9 % en año 2 y 2,5 % en años siguientes
Tasa de descuento	11,30 %	13,90 %
VPN	USD 29.498,96	USD 17.140,67
TIR	30,28 %	26,26 %
Periodo de recuperación	2,62 años	2,74 años
Periodo descontado	3,30 años	3,97 años

El escenario alternativo supone que la clínica no logra aumentar el número de procedimientos y mantiene 400 cirugías anuales. Al mismo tiempo, ajusta el precio y el costo variable por inflación y eleva la tasa de descuento de 11,30 % a 13,90 %. Este escenario representa una combinación más conservadora por la ausencia de crecimiento del volumen y un mayor rendimiento exigido.

El VPN disminuye en USD 12.358,29, equivalente a una reducción aproximada de 41,89 % frente al escenario base. La TIR baja de 30,28 % a 26,26 %, y el periodo descontado se extiende hasta aproximadamente 3,97 años. A pesar del deterioro, el VPN permanece positivo y la TIR continúa por encima de la tasa ajustada de 13,90 %, por lo que el proyecto conserva viabilidad en el escenario analizado.

25. Interpretación gerencial

Desde una perspectiva gerencial, el proyecto crea valor porque aprovecha activos existentes y concentra la inversión en herramientas que pueden elevar la utilización de los quirófanos. El margen de contribución unitario de USD 180,00 permite cubrir los costos fijos a partir de 266,67 procedimientos; la meta de 400 procedimientos ofrece un margen operativo sobre el punto de equilibrio.

El principal factor de éxito es comercial y operativo: la clínica debe captar y retener suficientes médicos especialistas para cumplir el volumen proyectado. El aumento de costos fijos en los años 4 y 5 debe acompañarse de productividad y control presupuestario, pues el modelo evidencia una caída del flujo operativo en el año 4.

La deuda mejora la rentabilidad del capital propio, pero exige una cuota anual de USD 6.759,87. La administración debe asegurar liquidez para cubrirla aun cuando el volumen sea menor al esperado. El escenario conservador muestra capacidad de resistencia, aunque no sustituye un análisis adicional de variables críticas como reducción de precios, incremento del costo médico o retrasos en la puesta en marcha.

26. Conclusiones

1. El proyecto requiere una inversión inicial de USD 50.333,33, financiada con 50,33 % de deuda y 49,67 % de recursos propios.
2. El CCPP verificado es 11,30 %, mientras que el costo exigido al capital propio es 16,00 %.
3. El proyecto genera un VPN positivo de USD 29.498,96 y una TIR de 30,28 %, superior al CCPP. La inversión se recupera en 2,62 años de forma simple y en 3,30 años de forma descontada.
4. El flujo del inversionista genera un VPN de USD 25.404,95 y una TIR de 48,56 %, superiores al rendimiento requerido. El aporte propio se recupera aproximadamente en dos años de forma simple.

5. En el escenario conservador con volumen constante e inflación, el VPN permanece positivo en USD 17.140,67 y la TIR se mantiene en 26,26 %, por encima de la tasa ajustada de 13,90 %.
6. *Con base únicamente en los resultados financieros verificados, el proyecto se acepta, porque crea valor en el escenario base y conserva indicadores favorables en el escenario alternativo evaluado.*

27. Recomendaciones

- Ejecutar el proyecto bajo un cronograma de implementación que vincule las compras de activos con metas mensuales de captación de médicos y procedimientos.
- Controlar mensualmente los procedimientos, el ingreso promedio, el costo variable unitario, el margen de contribución y la utilización de quirófanos.
- Mantener una reserva de liquidez suficiente para cubrir la cuota anual de la deuda y contingencias operativas.
- Revisar antes del año 4 el incremento de costos fijos de USD 48.000,00 a USD 60.000,00 y condicionarlo al crecimiento efectivo de la demanda.
- Actualizar trimestralmente el análisis de escenarios con datos reales, separando claramente los resultados históricos de las nuevas proyecciones.
- Mantener el capital de trabajo vinculado a la operación de la clínica al finalizar el horizonte de evaluación, considerando que se proyecta la continuidad de sus actividades. En futuras evaluaciones, revisar este supuesto y determinar si corresponde incorporar su recuperación dentro del flujo terminal.

6. CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo, se identificó que una de las principales oportunidades de crecimiento de la Clínica de Especialidades Alelí está en aprovechar mejor los quirófanos con los que ya cuenta. La institución dispone de infraestructura, equipamiento y personal para desarrollar procedimientos quirúrgicos, por lo que resulta conveniente trabajar primero en el incremento de su utilización antes de considerar una ampliación de las instalaciones. Para ello, es necesario fortalecer la relación con los médicos especialistas, quienes tienen un papel importante en la demanda de estos servicios.

En el análisis estratégico se reconocieron fortalezas relacionadas con la infraestructura disponible, la atención personalizada y la posibilidad de adaptarse a los requerimientos de diferentes especialistas. Sin embargo, también se identificaron aspectos que necesitan mejoras, especialmente en la planificación de las actividades, la organización de los procesos y la promoción de los servicios quirúrgicos. Estos resultados permitieron orientar la estrategia hacia una oferta que no dependa únicamente del alquiler o uso de quirófanos, sino que incluya el apoyo y la coordinación que necesita el médico para realizar sus procedimientos.

La investigación de mercados aportó información importante para definir esta propuesta. A través de las 142 encuestas realizadas, se conocieron los factores que los médicos participantes toman en cuenta al elegir una clínica. Entre ellos estuvieron la disponibilidad de quirófanos, las condiciones de las instalaciones, los costos, la atención del personal y la facilidad para coordinar los procedimientos. También se identificaron dificultades relacionadas con los retrasos y la organización del servicio. Estos hallazgos permitieron comprender que la decisión de utilizar una clínica no depende de un solo aspecto, sino de la experiencia que recibe el profesional durante todo el proceso quirúrgico.

Con esta información se planteó el fortalecimiento del Servicio Integral de Quirófanos, mediante una propuesta que incluye la programación de cirugías, la preparación de salas, la coordinación de insumos y personal, y el seguimiento de los procedimientos. La intención es que los médicos encuentren en Alelí un servicio organizado que facilite su trabajo. Durante la validación exploratoria del prototipo, realizada con cuatro profesionales, se obtuvo una valoración favorable de la propuesta. Los participantes destacaron aspectos relacionados con la preparación de las salas, la disponibilidad de información y el seguimiento de los procedimientos. Aunque esta validación fue limitada, permitió reconocer elementos que podrían incorporarse al servicio antes de su implementación.

En cuanto a la evaluación financiera, el escenario base presentó resultados favorables para la inversión propuesta. El modelo contempló una inversión inicial de USD 50.333,33 y obtuvo un Valor Presente Neto (VPN) de USD 29.498,96, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 30,28 %, superior al Costo Promedio Ponderado de Capital de 11,30 %. El período de recuperación descontado se estimó en 3,30 años, dentro del horizonte de evaluación de cinco años. Además, en el escenario conservador se obtuvo un VPN de USD 17.140,67 y una TIR

de 26,26 %. Estos valores indican que el proyecto podría generar rentabilidad bajo los supuestos utilizados, aunque no representan resultados económicos ya obtenidos por la clínica.

Un aspecto importante que dejó este análisis es que la rentabilidad proyectada depende de conseguir el volumen de procedimientos previsto. Por esta razón, no sería suficiente realizar la inversión y esperar que aumente la actividad quirúrgica. La clínica tendría que acompañar su implementación con acciones comerciales dirigidas a los especialistas, una adecuada programación de cirugías y un seguimiento periódico de los ingresos y costos. También sería necesario controlar la ocupación de los quirófanos y los tiempos de atención para identificar oportunamente los problemas que puedan afectar el servicio.

Es importante reconocer algunas limitaciones del estudio. Las 142 encuestas se recopilaron mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, por lo que sus resultados no pueden generalizarse estadísticamente a todos los médicos especialistas de Cuenca o del Azuay. Además, algunos participantes mantenían una relación previa con la clínica, situación que pudo influir en sus respuestas. La validación del prototipo se efectuó únicamente con cuatro profesionales vinculados a la gestión quirúrgica. Por tanto, permitió obtener opiniones iniciales, pero no comprobar la aceptación de la propuesta en todo el mercado. De igual manera, la evaluación financiera se basó en proyecciones de demanda, ingresos y costos que deberán contrastarse con los resultados reales cuando se ejecute el proyecto.

En conclusión, el plan de negocios permitió establecer una alternativa de crecimiento para la Clínica de Especialidades Alelí a partir de sus recursos actuales y de las necesidades identificadas entre los médicos consultados. La propuesta ofrece una orientación para mejorar la organización del servicio quirúrgico y fortalecer la relación con los especialistas. Su puesta en marcha debería ser gradual, con una revisión constante de los resultados operativos y financieros, de manera que las decisiones futuras respondan al comportamiento real de la clínica y no únicamente a las estimaciones realizadas en este trabajo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbas, A., Saleh, I., Wong, P., Larouche, J., Abouali, J., Park, S., Chan, T. C. Y., Sarhangian, V., & Toor, J. (2026). Optimizing daily surgical scheduling improves operative time consumption: A retrospective study. *Arthroplasty Today, 39*, 101926. https://doi.org/10.1016/j.artd.2025.101926

Botros, B., Gheith, M., & Eltawil, A. (2026). A system-level decision-support framework for integrated operating room and bed capacity planning under emergency uncertainty. *Applied System Innovation, 9*(2), 30. https://doi.org/10.3390/asi9020030

Coopman, R., Devolder, P., Bogaert, C., Lievens, M., Ureel, M., Denoiseux, B., Colpaert, K., Commeyne, S., Decruyenaere, J., De Backer, P., Goffin, T., Polet, C., Rashidian, N., Van Driessche, K., Van Laecke, E., Van Paepegem, W., Van Praet, C., Van Biesen, W., Villeirs, G., ... Vermassen, F. (2026). A step-by-step guide for implementation of virtual surgical applications and patient data centralization: Practical experience and lessons learned. *3D Printing in Medicine, 12*, 24. https://doi.org/10.1186/s41205-026-00326-w

Kayvanfar, V., Baldacci, R., & Kia, R. (2025). Multi-surgeon and priority-aware scheduling for operating rooms scheduling: A robust-based approach. *International Journal of Systems Science: Operations & Logistics, 12*(1), 2542546. https://doi.org/10.1080/23302674.2025.2542546

Kılıç, Y., Duzdar, I., Hamlaoui, O., Tozan, H., & Ait El Fqih, M. (2026). Surgical intensity and specialization preferences in healthcare: An operation- and process-management perspective using bibliometric analysis, cognitive mapping and Analytic Network Process (ANP). *Healthcare, 14*(11), 1552. https://doi.org/10.3390/healthcare14111552

Koushan, M., Wood, L. C., Greatbanks, R., & Duong, L. N. K. (2026). Enhancing sustainability in surgical service delivery: Exploring the intersection of comprehensive surgery scheduling and operating room capacity management policies. *Computers & Industrial Engineering, 211*, 111563. https://doi.org/10.1016/j.cie.2025.111563

Loo, T., Hilger, N., Collins, E., & Uralkan, M. (2026). Effect of a human-in-the-loop AI tool on surgical case scheduling, operational efficiency, and case volume. *Perioperative Care and Operating Room Management, 44*, 100691. https://doi.org/10.1016/j.pcorm.2026.100691

Lovasik, B. P., Scherer, M. D., Theodorou, D., Burns, S., Ronzio, A., Sullivan, R., Derrington, S., Hart, R., Dennis, K., Khan, A. S., Chapman, W. C., Wellen, J. R., & Doyle, M. B. M. (2026). It's showtime! Two interventions reduce operating room turnover time by 20% in an academic medical center. *Surgery, 193*, 110123. https://doi.org/10.1016/j.surg.2026.110123

Mostofa, N., Dexter, F., & Titler, S. S. (2026). Review on choosing the patient ready time on the day of surgery using historical data on scheduled versus actual start times. *JCA Advances, 3*, 100246. https://doi.org/10.1016/j.jcadva.2026.100246

Sales, M., De Castro, R., Ochoa de Echagüen Aguilar, A., & Martinez Ibáñez, V. (2023). Lean healthcare: Improving surgical process indicators through prioritization projects. *Journal of Industrial Engineering and Management, 16*(1), 102–114. https://doi.org/10.3926/jiem.4628

Sieber, T. J., & Luedi, M. M. (2022). Administrative structures: Options for achieving success in perioperative medicine. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology, 36*, 257–263. https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.05.004

Yu, H., Yuan, Y., Zhang, Y., Zuo, X., & Zhang, R. (2026). Operating room performance metrics of anesthesia and surgery duration: A descriptive analysis of emergency surgical cases. *BMC Medical Informatics and Decision Making, 26*, 144. https://doi.org/10.1186/s12911-026-03429-w

Zhang, C., Gong, R., Yan, F., Liu, Y., Zang, L., Pang, W., & Shu, Y. (2026). Research on the application of refined operating room turnover efficiency in cross-hospital operating room efficiency evaluation. *BMC Surgery, 26*, 379. https://doi.org/10.1186/s12893-026-03569-w