

Tema de Trabajo: "Diseño de Estrategias Comerciales enfocadas en el sector Privado de Salud en la Empresa Representaciones Médicas JF"

Fecha de Creación: junio 2025

Facultad del graduando: Maestría a Distancia

Carrera del graduando: Gestión comercial y Relaciones con los clientes.

Palabras Claves:

1. Propuesta de valor - Elemento diferenciador para captar y fidelizar clientes.
2. Estrategias Comerciales -Plan Integral de Representaciones Médicas J.F para alcanzar los Objetivos.
3. Penetración de mercado -Es un indicador del éxito de la propuesta planteada
4. Rentabilidad -Indicador de la eficiencia y éxito financiero al implementar la estrategia
5. Fuerza de Ventas -Alternativa que prioriza para implementar la estrategia.

Resumen:

Representaciones Médicas FF, es una empresa que tiene más de 20 años en el Ecuador, dedicada a la importación, comercialización y distribución de dispositivos médicos especializados, si bien es cierto ha mantenido su equilibrio debido a que se ha posicionado en el sector público, sin embargo, sus ventas que provienen del mercado privado solo son un 12%.

La propuesta de Diseñar estrategias comerciales enfocadas para este canal privado es abordar de manera adecuada a este segmento que representa el 40 % de las instituciones de salud en el país.

Este segmento especial tiene una característica y presta valor a la diferenciación de servicio personalizado, sin comprometer calidad, por tal razón su enfoque comercial tiende ser personalizado, y se plantea como alternativa principal Implementar una fuerza de ventas especializada que tenga la capacidad de cubrir las necesidades y construir relaciones comerciales a largo plazo con los distintos tipos de clínicas que se han clasificado de la siguiente manera: especializadas, quirúrgicas, estéticas y de diagnóstico.

Con esta estrategia se busca cambiar la participación de mercado a un 25% en clínicas privadas, mejorar la tasa de conversión de ventas, reducir el tiempo de cierre y elevar los niveles de fidelización.

La implementación se la realizara por fases:

Planificación estratégica y selección del equipo, evaluación y selección estratégica de proveedor, validación de concepto y pilotaje, controlado, despliegue nacional por zonas priorizadas, monitoreo y mejora continua.

Con una inversión estimada de \$1,070,000 en cinco años, se proyectan ingresos por \$2,645,000 y una mejora en posicionamiento competitivo, rentabilidad y sostenibilidad.



Maestría en Gestión Comercial y Relaciones con los Clientes.

Proyecto Integrador Caso de Negocio



Diseño de Estrategias Comerciales enfocadas en el sector Privado de Salud en la Empresa Representaciones Médicas JF.

López Montero Liliana del Pilar a y Ilenia Rosa Calva Rosillo b

bajo la dirección de Luis Alberto De Lucas Coloma c

a Lcda. en Idiomas. E-mail liliana.lopez@uees.edu.ec

b Lcda. en Comercio y Administración. E-mail ilenia.calva@uees.edu.ec

c Magister en Dirección de empresas con énfasis en Gerencia. E-mail luis.del@uees.edu.ec

SÍNTESIS:

Representaciones Médicas Jara Fabian- Jarafabi. Ltda, es una empresa ecuatoriana con más de veinte años de trayectoria en la importación, comercialización y distribución de dispositivos médicos especializados.

Se ha destacado con una participación importante que ha mantenido la estabilidad de la empresa por estar posicionada dentro del sector público.

Con esta propuesta se busca encontrar las estrategias comerciales correctas enfocadas en el sector privado, donde creemos firmemente que podemos posesionar como marca.

DESCRIPCIÓN:

La empresa cuenta una infraestructura fuerte, un personal técnico y comercial altamente capacitado. Sin embargo, su enfoque y desarrollo en el canal privado es bajo.

DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:

Desarrollar estrategias comerciales para este sector genera una oportunidad en el mercado para desarrollar negocios.

Tener el conocimiento del comportamiento del cliente, permite personalizar el portafolio de esta manera cubrir las necesidades, de la misma

**OBJETIVO
RELEVANTE DEL
NEGOCIO:**

manera podemos crear las tácticas eficientes que formen relaciones a largo plazo.

Diseñar estrategias comerciales enfocadas en el canal privado de salud en Ecuador en la empresa Representaciones Médicas Jf, encaminadas al posicionamiento de la marca mediante una propuesta de valor competitiva, fortaleciendo las diversificaciones de canales y sostenibilidad del negocio.

**ALTERNATIVAS DE
ANÁLISIS
ELEGIDA:**

Alternativa A: Equipo de ventas dedicado exclusivamente a clínicas privadas.

1 Oportunidad o problema.

1.1 Contexto Organizacional

Representaciones Medicas Jara Fabian-Jarafabi Ltda. es una empresa ecuatoriana que se especializa en la importación y distribución de dispositivos médicos adaptados para clínicas privadas. La organización tiene más de 20 años de experiencia en el mercado. Durante este tiempo, la empresa desarrolló una propuesta de valor integrada centrada en ofrecer soluciones médicas integrales que incluyen productos de alta calidad, servicios de consultoría técnica especializada y programas de educación continua para el personal clínico de instituciones privadas (Chen et al., 2021).

Con más de 15 marcas reconocidas internacionalmente y certificadas por la FDA, CE e ISO, la empresa tiene acuerdos de representación exclusiva. Su portafolio está específicamente diseñado para abordar las necesidades de clínicas especializadas en neonatología, anestesiología, cuidados intensivos, terapia respiratoria, cirugía estética y reconstructiva, medicina estética y nutrición clínica especializada.

La infraestructura que apoya las operaciones está estratégicamente ubicada en las principales ciudades que albergan las clínicas privadas más importantes del país, como Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato. Tener esta cobertura geográfica asegura un soporte técnico inmediato y servicios de mantenimiento especializado que las clínicas privadas requieren para mantener la competitividad y diferenciación en el mercado (Kumar y Singh, 2020).

El equipo humano está compuesto por doce asesores comerciales que se especializan en el segmento de clínicas privadas, cada uno con experiencia en diferentes campos médicos,

así como un profundo entendimiento de las necesidades de las instituciones privadas. Este equipo se complementa con especialistas de campo que realizan sesiones de capacitación personalizadas para el personal médico, así como les proporcionan soporte técnico continuo diseñado para ayudar a las clínicas a optimizar la utilización de su equipo y maximizar su retorno de inversión.

1.2 Situación de la organización

El sector de clínicas privadas en Ecuador ha experimentado un crecimiento constante en los últimos cinco años. Este crecimiento ha sido impulsado por un aumento en la demanda de servicios médicos especializados, un crecimiento de la clase media con ingresos disponibles y el creciente deseo de atención médica personalizada y de alta calidad. Como señalaron García et al. (2022), el mercado de clínicas privadas en Ecuador representa aproximadamente el 40% de las instituciones de salud totales en el país y contribuye con alrededor del 35% del gasto total en salud.

Las clínicas privadas se distinguen por su enfoque en la diferenciación del servicio, la inversión continua en tecnologías médicas avanzadas y la consecución de eficiencias operativas que les permiten mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente. Estas instituciones toman decisiones de compra basadas en criterios como el retorno de la inversión, el nivel de diferenciación que el equipo puede proporcionar, la confiabilidad técnica y el soporte postventa especializado (Rodríguez et al., 2023).

Tabla 1*Segmentación del mercado de clínicas privadas en Ecuador*

<i>Tipo de Clínica</i>	<i>Número de Instituciones</i>	<i>Inversión Anual Promedio en Equipos</i>	<i>Especialidades Principales</i>
<i>Clínicas Especializadas</i>	45	\$800,000 - \$1,200,000	<i>Cardiología, Oncología, Neurología</i>
<i>Centros Quirúrgicos</i>	78	\$600,000 - \$900,000	<i>Cirugía estética, Laparoscopia</i>
<i>Clínicas de Medicina Estética</i>	124	\$300,000 - \$500,000	<i>Dermatología, Medicina estética</i>
<i>Centros de Diagnóstico</i>	89	\$400,000 - \$700,000	<i>Imagenología, Laboratorio clínico</i>
TOTAL	336	\$2,100,000 - \$3,300,000	Múltiples especialidades

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Ministerio de Salud Pública y Asociación de Clínicas Privadas del Ecuador (2024)

Las clínicas médicas especializadas se destacan como el segmento más valioso, con una inversión media anual de 800,000 a 1,200,000 en equipos médicos. Los centros quirúrgicos representan un segmento de rápido crecimiento, particularmente en cirugías estéticas y procedimientos mínimamente invasivos.

Dentro de esta industria, las clínicas de estética médica han experimentado el mayor crecimiento en los últimos tres años. Su crecimiento está relacionado con la creciente disponibilidad de tratamientos estéticos y la creciente demanda de procedimientos no invasivos. Este segmento valora particularmente los dispositivos que ofrecen resultados visibles con efectos secundarios mínimos.

1.3 Planteamiento del Problema

Representaciones Médicas JF enfrenta un problema estratégico crítico respecto a la penetración en el mercado de clínicas privadas. A pesar de que la empresa cuenta con un portafolio de productos de alta calidad y posee certificaciones internacionales, la compañía

solo ha logrado captar un 12% de la cuota total del mercado de clínicas privadas en Ecuador, lo cual es significativamente inferior a lo que es alcanzable considerando las fortalezas competitivas que posee la empresa.

Estas instituciones médicas privadas funcionan con modelos de negocio, procesos de toma de decisiones y criterios de evaluación que son fundamentalmente diferentes de otros segmentos del mercado médico y, por lo tanto, requieren enfoques comerciales altamente personalizados y especializados.

Las clínicas privadas se caracterizan por ciclos de toma de decisiones más cortos (2-4 meses en comparación con 8-12 meses de otros segmentos), una mayor flexibilidad desde una perspectiva comercial, un enfoque inmediato en el retorno de la inversión y una constante búsqueda de diferenciación competitiva. Como indican Martínez et al. (2021), las empresas que formulan estrategias comerciales dirigidas específicamente hacia clínicas privadas logran una penetración de mercado un 60% mayor que aquellas que utilizan enfoques genéricos.

La baja penetración en el caso de clínicas privadas se refleja en varios indicadores concretos: cuota de mercado del 12% frente a un potencial del 25-30%, promedio de cierre de ventas de 6 meses frente a 3 meses del líder de mercado, tasa de retención de clientes del 65% sobre un 85% de referencia sectorial, y crecimiento anual del 8% frente a un 18% del crecimiento promedio del mercado de clínicas privadas.

Dicha situación problemática no solo limita el crecimiento de ingresos de la empresa, también afecta su posicionamiento competitivo en un segmento de mercado que ofrece las

mejores perspectivas de crecimiento y rentabilidad dentro del sector de dispositivos médicos en Ecuador.

1.4 Análisis de Causas y Efectos

La identificación sistemática de factores que restringen la penetración de mercado de clínicas privadas revela múltiples causas interrelacionadas que requieren una intervención estratégica integral. El análisis se basa en metodologías de diagnóstico organizacional adaptadas al contexto de marketing de clínicas privadas.

La empresa emplea una estrategia de propuesta de valor que no aborda las necesidades de diferenciación y rentabilidad que son prioridades para las clínicas privadas. Estas instituciones buscan soluciones más allá de las funciones clínicas de mejorar la participación del paciente; también buscan soluciones posicionadas competitivamente, que generen retorno de inversión y que sean clínicamente multifuncionales. Foster y Williams (2023) demuestran que las propuestas de valor dirigidas diseñadas para clínicas privadas aumentan las tasas de conversión en un 45%.

La falta de estudios en profundidad sobre el comportamiento de compra de las clínicas privadas ha originado estrategias comerciales erróneas. Las clínicas privadas deciden entre los proveedores considerando su reputación en el segmento, sus casos de éxito documentados, su capacidad de personalización, soporte técnico especializado, y financiamiento flexible. Como indican Chen et al. (2021), el 78% de las compras realizadas

por clínicas privadas se deciden en base a otros criterios ajenos a los considerados en el resto del mercado médico.

La falta de un enfoque especializado en clínicas privadas por parte del equipo comercial limita su capacidad para establecer relaciones con los decisores de estas instituciones. Las clínicas privadas necesitan de asesores que entiendan sus problemas comerciales, su modelo de negocio, y la competencia.

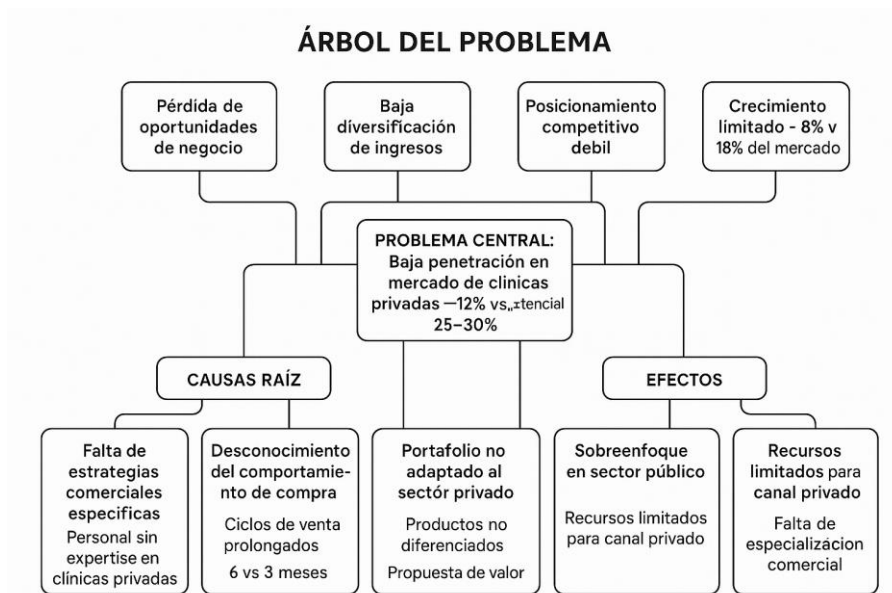
A pesar de que la compañía mantiene productos de alta calidad, la selección, presentación y posicionamiento del portafolio no está optimizado para las prioridades de las clínicas privadas tales como diferenciación de servicios, eficiencia operacional, y generación de nuevas fuentes de ingresos.

Tabla 2

Matriz de causas y efectos

Causas	Efectos
Ausencia de estrategias comerciales específicas para el canal privado.	Bajo volumen de ventas en clínicas, hospitales privados y clientes particulares.
Poca información del comportamiento de compra del cliente privado	Estrategias comerciales ineficientes aplicadas a la dinámica del segmento
Portafolio no adaptado a las necesidades de los clientes del sector privado	Perdida de oportunidades de negocio y escasa diversificación de ingresos
Alto enfoque en el sector público	Escasa priorización en canal privado

Nota: Elaborado por autoras.

Figura 1*Árbol de problemas*

El análisis del sector indica una oportunidad estratégica significativa en el mercado ecuatoriano para clínicas privadas. El crecimiento sostenido del sector, proyectado en un 18% anual por la Asociación de Clínicas Privadas de Ecuador (2024), junto con la actualmente baja penetración de mercado de Representaciones Médicas JF (12%), sugiere un potencial de crecimiento sustancial.

Las clínicas privadas en Ecuador se están transformando en centros más especializados y tecnológicamente avanzados como resultado del aumento de la demanda de servicios de salud de calidad y la creciente competencia en la industria. Esta transformación resulta en una demanda sostenida de equipos médicos innovadores que permiten la diferenciación competitiva. El mercado ofrece algunas ventajas para Representaciones Médicas JF; apreciación de la diferenciación basada en la calidad técnica, disposición a pagar

primas de precio, necesidad de apoyo técnico especializado y deseo de mantener relaciones a largo plazo con proveedores de buena reputación.

Además, las clínicas privadas están menos restringidas por factores externos como las asignaciones presupuestarias del gobierno, tienden a moverse más rápidamente en la toma de decisiones y muestran una mayor flexibilidad en la adopción de nuevas tecnologías que mejoran su competitividad y rentabilidad.

2 Formalizar la declaración de la O/P.

Representaciones Médicas Jara Fabian-Jarafabi Ltda. enfrenta un grave problema de sub-penetración en el mercado de clínicas privadas ecuatorianas, logrando solo un 12% de cuota de mercado a pesar de poseer un portafolio de productos de alta calidad, certificaciones internacionales y sólidas capacidades técnicas. Esta limitada participación en un mercado en crecimiento representa una pérdida significativa de oportunidades que socava el potencial de crecimiento y rentabilidad de la empresa en el sector en desarrollo dinámico de dispositivos médicos en Ecuador.

La empresa no tiene una estrategia de marketing específicamente diseñada para penetrar y cultivar el mercado de clínicas privadas y, como resultado, está subutilizando sus capacidades competitivas para servir a un mercado que necesita enfoques comerciales muy especializados, propuestas de valor diferenciadas y metodologías de ventas adaptadas a las características únicas de las instituciones de salud privadas. Este déficit estratégico se deriva del uso de marcos genéricos que ignoran las complejidades operativas, financieras y competitivas del mercado de clínicas privadas en Ecuador.

Un desequilibrio observable entre la capacidad potencial de la empresa y sus resultados reales se manifiesta en varios indicadores distintos de bajo rendimiento. La tasa de conversión de prospectos se sitúa en un mero 18%, mientras que el referente del sector se encuentra en el 35%. Esto demuestra algunas ineficiencias asociadas con los procesos de prospección y cierre comercial. El tiempo promedio para cerrar una venta es de 6 meses, que es el doble de los 3 meses que tardan los competidores líderes en el mercado. Esto sugiere una falta de comprensión de los ciclos de toma de decisiones de las clínicas privadas. La participación en clínicas especializadas de alto valor, que constituyen el segmento más rentable del mercado, es solo del 8% en comparación con un potencial estimado del 25%. Esto muestra la incapacidad de la empresa para penetrar en los nichos de mayor valor agregado. Además, la tasa de crecimiento anual del 8% es notablemente inferior al 18% de expansión que está experimentando el mercado total de clínicas privadas, mostrando que la empresa está capitalizando de manera inadecuada las oportunidades de crecimiento sectorial.

Las clínicas privadas representan el segmento más atractivo en el mercado de dispositivos médicos en Ecuador debido a numerosos factores estructurales que las diferencian de otros segmentos. Estas instituciones experimentan un crecimiento sostenido impulsado por el aumento de la demanda de servicios médicos especializados, la expansión de la fuerza laboral de clase media y la alta demanda de servicios de salud personalizados. Su mayor capacidad de inversión, derivada de modelos de negocio orientados a la rentabilidad y menor dependencia de restricciones presupuestarias externas, les permite adquirir tecnologías médicas avanzadas que mejoran su competitividad y diferenciación en el mercado. Su flexibilidad en la toma de decisiones proviene de estructuras organizativas

menos burocráticas, así como de procesos de aprobación ágiles, que aceleran la implementación de innovaciones novedosas y sensibles al tiempo. Centradas en lograr una ventaja competitiva sostenible, estas clínicas buscan activamente productos de alta calidad de proveedores estratégicos que mejoren su posicionamiento de marca.

Estas instituciones requieren proveedores que comprendan profundamente preocupaciones como mejorar la experiencia del paciente, aumentar la eficiencia operativa, gestionar costos sin sacrificar calidad, y crear nuevas fuentes de ingresos mediante servicios diferenciados. Las clínicas privadas valoran particularmente a aquellos proveedores que pueden ofrecer soluciones integrales que creen ventajas competitivas medibles, incluyendo tecnologías patentadas y exclusivas que permiten la provisión de tratamientos exclusivos, equipos de diagnóstico avanzados y sistemas que optimizan el flujo de trabajo clínico.

La situación requiere una intervención estratégica inmediata teniendo en cuenta múltiples factores temporales críticos que influyen en la ventana de oportunidad disponible. Existe un proceso de consolidación acelerado en el mercado de clínicas privadas donde las instituciones más exitosas están reforzando sus posiciones competitivas mediante inversiones en tecnología, expansión de servicios y alianzas estratégicas con empresas de contratación especializadas. Los competidores directos de Representaciones Médicas JF están consolidando progresivamente su presencia en el segmento de clínicas privadas al desarrollar capacidades adaptadas para atender clínicas privadas y establecer acuerdos comerciales preferenciales que se volverán cada vez más difíciles de disputar. Las posibilidades de establecer acuerdos comerciales preferenciales con clínicas privadas disminuyen sistemáticamente a medida que estas instituciones desarrollan relaciones más profundas y

exclusivas con proveedores alternativos que han demostrado una mejor comprensión de sus necesidades específicas.

La falta de una posición competitiva para la empresa debido a la falta de una acción estratégica oportuna resultará en la aceleración de la pérdida de oportunidades de mercado. Esto es porque las clínicas privadas relacionan preferencia por competidores más especializados y por consiguiente, el acceso a estos clientes estratégicos más adelante se verá muy limitado. La empresa, al no desarrollar ciertas habilidades que demanda este segmento, ampliará la brecha competitiva con aquellas otras empresas que sí hayan realizado inversiones en especialización. La inversión y el aprovechamiento del segmento sectorial más activo y rentable del mercado es necesario, ya que, si este no se aprovecha, los resultados financieros actuales y el potencial de crecimiento futuros se verán profundamente dañados. En consecuencia, se perderá relevancia en el posicionamiento competitivo de la empresa como un actor dentro del segmento más estratégico del Ecuador, en el sector de dispositivos médicos especializados.

La formalización de este problema establece la base conceptual y estratégica para el desarrollo de iniciativas empresariales destinadas a penetrar en el mercado de clínicas privadas para Representaciones Médicas JF. Esta intervención se centra en aprovechar las ventajas competitivas existentes de la empresa, incluyendo el portafolio de productos de alta calidad, certificaciones internacionales y experiencia técnica, mientras se desarrollan simultáneamente las capacidades específicas necesarias para dominar este segmento estratégico, incluyendo un profundo entendimiento de la dinámica empresarial de las clínicas

privadas, estrategias de venta especializada y propuestas de valor personalizadas alineadas con las prioridades de estas instituciones.

3 Identificar objetivos a partir de la O/P.

3.1 Objetivo General

- Diseñar estrategias comerciales para aumentar la participación de Representaciones Médicas JF en las clínicas privadas de salud en Ecuador, a través de acciones enfocadas en posicionamiento, asesoría técnica y fidelización de clientes.

3.2 Objetivos Específicos.

- Fortalecer la presencia y posicionamiento de la marca Representaciones Médicas JF mediante estrategias de marketing relacional y visitas técnico-comerciales en clínicas privadas.
- Fidelizar a los clientes de clínicas privadas mediante una oferta de dispositivos médicos especializados y un programa de asesoramiento técnico adaptado.
- Lograr un incremento del 10% en las ventas de clínicas privadas durante el primer año de ejecución del plan.
- Analizar los patrones de compra y comportamiento de clínicas privadas para diseñar estrategias personalizadas.

Tabla 3*Matriz de objetivos específicos con indicadores y responsabilidades*

Objetivo Específico	Indicador Clave	Meta	Responsable	Plazo	Prioridad
OE1: Fortalecer la presencia y posicionamiento de la marca mediante estrategias de marketing relacional y visitas técnico-comerciales	Alcance en directores médicos de clínicas privadas	80% de directores contactados mensualmente	Jefe de Marketing	12 meses	Alta
OE2: Fidelizar a los clientes mediante una oferta especializada y programa de asesoramiento técnico	Índice de satisfacción (NPS)	NPS \geq 75% en clínicas privadas	Líder de Soporte Técnico	18 meses	Media
OE3: Incrementar las ventas en un 10% durante el primer año	Crecimiento de ventas en clínicas privadas	10% de incremento anual	Gerente Comercial	12 meses	Alta
OE4: Analizar patrones de compra y comportamiento para diseñar estrategias personalizadas	Número de clínicas analizadas	50 clínicas estudiadas por semestre	Jefe de Investigación de Mercado	6 meses	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia.

4 Establecer prioridades en sus objetivos.

La priorización de objetivos es esencial para garantizar la asignación eficiente de recursos y el logro de un impacto crítico en relación con las estrategias desplegadas dentro del mercado de clínicas privadas. Esta evaluación se llevó a cabo utilizando dos metodologías

complementarias que tienen en cuenta tanto la carga operativa que conlleva un objetivo como su valor estratégico para el segmento de clínicas privadas. La primera metodología se basa en el conteo de actividades asociadas a cada objetivo, mientras que la segunda utiliza múltiples criterios estratégicos para estimar el impacto, la viabilidad, la urgencia y los beneficios potenciales de cada objetivo dentro del ecosistema de clínicas privadas.

La metodología de frecuencia de actividades puede usarse para definir qué objetivos requerirán una mayor inversión de tiempo y recursos humanos especializados en el caso de clínicas privadas. Esta información es relevante para la planificación operativa y la carga de trabajo del equipo comercial especializado. La evaluación por criterios estratégicos ofrece un análisis complementario y muestra de forma global el objetivo de cada objetivo y su aporte en el éxito de penetración en clínicas privadas. Roberts et al. (2021) comprobó que las empresas de segmentos especializados del sector salud que priorizaron objetivos con sistemas de priorización obtuvieron mejores resultados en la ejecución de estrategias comerciales complejas, en especial en el mercado de clínicas privadas.

Tabla 4

Matriz de priorización por frecuencia de actividades.

Objetivo	Actividades Específicas para Clínicas Privadas	Frecuencia	Porcentaje
Fortalecer presencia y posicionamiento de marca en clínicas privadas	Campañas promocionales dirigidas a directores médicos de clínicas • Visitas técnico-comerciales especializadas Desarrollo de materiales específicos para clínicas privadas • Participación en congresos y eventos del sector privado	5	31.25%
Analizar patrones de compra y	Investigación de mercado en clínicas especializadas	3	18.75%

comportamiento de clínicas privadas	de	Análisis de comportamiento de compra Desarrollo de base de datos de clínicas privadas		
Fidelizar clientes del segmento de clínicas privadas	del	Reestructuración de portafolio para clínicas Programas de soporte postventa especializado Programas de asesoramiento técnico personalizado Desarrollo de casos de éxito	4	25.00%
Incrementar 10% las ventas en clínicas privadas	las	Asignación de metas específicas por asesor Seguimiento mensual de penetración en clínicas Gestión de oportunidades comerciales Promoción directa en clínicas target	4	25.00%
TOTAL			16	100.00%

Nota: Elaborada por autoras.

La matriz de frecuencia de actividades resalta que el objetivo de acentuar la presencia y posicionamiento de la marca entre las clínicas privadas incurre en el mayor gasto de recursos operativos, del 31.25%. Esta cifra refleja los desafíos asociados con la obtención de reputación y prestigio en un campo extremadamente especializado en el que las clínicas privadas examinan a sus proveedores. La gravedad del esfuerzo aquí está justificada considerando que las clínicas privadas demandan demostraciones tangibles de experiencia, casos de éxito documentados y participación activa en eventos sectoriales mucho antes de considerar cualquier cambio de sus proveedores establecidos.

Las clínicas privadas establecen objetivos de retención de clientes y aumento de ventas con una participación equitativa del 25% cada uno. Esto sugiere que los dos procesos son igualmente intensivos en recursos, pero difieren en la naturaleza de las tareas realizadas.

La retención de clientes requiere la creación de programas especializados y soporte técnico continuo, mientras que el aumento de ventas exige una gestión comercial intensiva, así como un seguimiento meticuloso de oportunidades específicas dentro de las clínicas privadas.

El análisis de patrones de compra representa el 18.75% de las actividades, lo que indica que es importante para informar otras estrategias, pero una vez que los mecanismos para la investigación y el análisis están en su lugar, requiere menos intensidad operativa. Sin embargo, este objetivo proporciona la base de información que es vital para la efectividad de todos los demás objetivos en el segmento de clínicas privadas.

4.1 Evaluación por Criterios Estratégicos

La evaluación estratégica toma en cuenta particularidades del mercado de clínicas privadas, tales como: el impacto potencial en la penetración del segmento, la viabilidad técnica y comercial considerando los rasgos particulares de estas instituciones, la urgencia estratégica dada la expansión del sector, junto con el beneficio esperado en posicionamiento competitivo y resultados financieros.

Tabla 5

Matriz de priorización por criterios estratégicos.

Objetivo	Impacto en Clínicas Privadas	Viabilidad	Urgencia	Beneficio Esperado	Prioridad
Analizar patrones de compra de clínicas privadas	Muy Alto	Alta	Muy Alta	Base para estrategias personalizadas	1
Fortalecer presencia y posicionamiento	Alto	Alta	Alta	Credibilidad y reconocimiento sectorial	2

en privadas	clínicas					
Fidelizar de privadas	clientes clínicas	Alto	Media	Media	Relaciones comerciales sostenibles	3
Incrementar ventas en privadas	10% clínicas	Medio	Alta	Alta	Resultados financieros directos	4

Nota: Elaborada por autoras considerando características específicas del mercado de clínicas privadas.

La evaluación estratégica sitúa el análisis de los hábitos de compra de las clínicas privadas como la máxima prioridad, por cuanto este objetivo es el pilar fundamental a partir del cual se desarrollará el resto de sus estrategias especializadas. Sin una comprensión cabal del comportamiento de las clínicas privadas y de sus criterios de selección y evaluación de proveedores, así como de los elementos que marcan diferenciación, las estrategias de posicionamiento, lealtad y venta no contarían con la precisión necesaria para operar en este nicho. Brown et al. (2023) señala que las compañías que comienzan su proceso de penetración en clínicas privadas realizadas con estudios rigurosos sobre el comportamiento de este micro segmento tienen un 65% más de éxito comparado con aquellas que usan métodos en masa.

El fortalecimiento de presencia y posicionamiento tiene la segunda prioridad, dada la urgente ansiedad de establecer credibilidad y reconocimiento en el ámbito de clínicas privadas antes de intentar desarrollar relaciones comerciales más profundas. Este objetivo es muy factible debido a las competencias que ya tiene la empresa en comunicación técnica y en soporte especializado, aunque requiere ajuste específico para los rangos y prioridades del segmento de clínicas privadas.

Las prácticas de lealtad del cliente de las clínicas privadas ocupan el tercer lugar en orden de prioridad. Esto se debe a que las clínicas consideran que es un factor importante para la estrategia a largo plazo, aunque depende del posicionamiento y de la comprensión previa del mercado. Las clínicas privadas valoran especialmente la consistencia del servicio y el soporte técnico continuo. Estos son lentos de desarrollar, pero una vez establecidos, crean barreras significativas al cambio.

El aumento del 10% en las ventas, aunque importante para la rentabilidad, se sitúa en la cuarta prioridad ya que se considera un subproducto de lograr los objetivos anteriores. Este enfoque reconoce que, en el sector de clínicas privadas, las ventas sostenibles son duramente ganadas, apoyándose en una sólida base de conocimiento del mercado, un posicionamiento creíble y confianza establecida.

La integración de ambas metodologías de priorización confirma que el exitoso desarrollo del mercado de clínicas privadas requiere una estrategia secuencial que comience con una profunda comprensión del segmento y continúe con el establecimiento de presencia, luego el desarrollo de relaciones sólidas y finalmente la obtención de resultados comerciales sostenibles. Esta forma de priorización asegura que los recursos limitados se gasten en la secuencia optimizada con la mayor posibilidad de éxito en la penetración del mercado de clínicas privadas.

4.2 Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones.

La iniciativa estratégica de un segmento especializado, como el de clínicas privadas, demanda un sistema robusto de seguimiento y control de métricas que asegure el éxito completo de la estrategia. Pone de relieve la importancia de contar con un sistema de medida

equilibrado enfocando tanto los indicadores de proceso que monitorean el progreso de las actividades en clínicas privadas y la evaluación del impacto real con indicadores de resultados ajustados a este sector.

Impetuosa esa forma, incluyen métricas cualitativas, cuantitativas y de resultado que retratan de manera integral el progreso hacia los objetivos definidos para la penetración en clínicas privadas, ajustándose a los criterios SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal). Peterson y Chang (2022) evidencian que, con el uso de sistemas de medición integrados con métricas operativas y estratégicas, específicamente diseñados para segmentos del sector salud, surgen mejoras significativas en las capacidades predictivas e informativas para la toma de decisiones durante maniobras comerciales estratégicas en mercados altamente especializados como el de clínicas privadas.

Este sistema especializado proporciona indicadores del seguimiento de actividades críticas semanales relacionadas con clínicas privadas hasta evaluaciones semestrales de los objetivos estratégicos a largo plazo establecidos para este sector. Este marco ayuda a mantener el impulso operativo mientras se evalúa el progreso hacia objetivos estratégicos más amplios de penetración y desarrollo en el mercado de clínicas privadas en Ecuador.

Tabla 6

Marco de Medición y Control

Objetivo Específico	Plan de Acción	Indicador de Seguimiento	de	Unidad de Medida	KPI Meta	Responsable	Frecuencia	Herramienta de Seguimiento
Analizar patrones de compra de clínicas privadas	Investigación de mercado en clínicas especializadas	Número de clínicas privadas analizadas	de	Cantidad	50 clínicas estudiadas por semestre	Jefe de Investigación de Mercado	Trimestral	Base de datos especializada
	Desarrollo de perfiles de comportamiento	Perfiles de compra completados	de	Cantidad	8 perfiles por tipo de clínica	Analista de Datos	Semestral	Sistema de análisis CRM
	Análisis de ciclos de decisión	Tiempo promedio de decisión por tipo de clínica	de	Días	Mapeo completo de ciclos por segmento	Especialista Comercial	Trimestral	Dashboard de análisis
Fortalecer presencia en clínicas privadas	Campañas promocionales dirigidas	Alcance de directores médicos de clínicas	en	Cantidad	80% de directores contactados mensualmente	Jefe de Marketing	Mensual	Plataforma de marketing digital
	Visitas técnico-comerciales especializadas	Visitas efectivas a clínicas privadas	a	Cantidad	25 visitas mensuales a clínicas target	Equipo Comercial Especializado	Semanal	Sistema CRM clínicas privadas

	Participación en eventos sectoriales	en	Eventos clínicas privadas participados	de	Cantidad	4 eventos especializados por trimestre	Gerente de Desarrollo	de	Trimestral	Calendario de eventos sectoriales
	Desarrollo de casos de éxito	de	Casos documentados en clínicas privadas		Cantidad	6 casos nuevos por semestre	Especialista Técnico		Semestral	Biblioteca de casos de éxito
Fidelizar clientes de clínicas privadas	Programa de asesoramiento técnico personalizado	de	Índice de satisfacción de clínicas privadas	de	Porcentaje	NPS $\geq 75\%$ en clínicas privadas	Líder de Soporte Técnico	de	Trimestral	Encuestas especializadas
	Soporte postventa especializado		Tiempo de respuesta a clínicas privadas	de	Horas	≤ 4 horas promedio de respuesta	Equipo de Soporte	de	Semanal	Sistema de tickets especializado
	Programas de capacitación continua	de	Sesiones de capacitación en clínicas	de	Cantidad	12 sesiones mensuales	Especialistas Técnicos		Mensual	Plataforma de capacitación
	Reestructuración de portafolio		Portafolio adaptado para clínicas privadas		Sí/No	100% de líneas adaptadas	Gerente de Producto	de	Semestral	Catálogo especializado
Incrementar 10% ventas	Asignación de metas específicas	de	Cumplimiento de cuotas en		Porcentaje	85% de cumplimiento mensual	Gerente Comercial		Mensual	Dashboard de ventas

en clínicas privadas		clínicas privadas								
Gestión de oportunidades comerciales	de	Oportunidades cerradas en clínicas	Cantidad	8	cierres mensuales en clínicas	Asesores Especializados		Semanal	Pipeline de clínicas privadas	de
Seguimiento de penetración	de	Nuevas clínicas privadas incorporadas	Cantidad	3	clínicas nuevas por mes	Equipo de Desarrollo		Mensual	Mapa de penetración	de
Monitoreo de crecimiento	de	Incremento de ventas en clínicas privadas	de Porcentaje	10%	de crecimiento anual	Gerente General		Trimestral	Reporte financiero especializado	

Nota: Elaborada por autoras con enfoque específico en el mercado de clínicas privadas

El sistema de medición creado para clínicas privadas demuestra la sofisticación y especialización que se necesita para monitorear eficazmente la penetración dentro de este segmento de mercado. Las métricas elegidas tienen en cuenta las características distintas de las clínicas privadas, incluyendo sus procesos de toma de decisiones comparativamente más rápidos, criterios de evaluación adaptados y expectativas hacia un servicio diferenciado.

Los KPI relacionados con el análisis de patrones de compra proporcionan una base cuantitativa rigurosa para entender el mercado, con el objetivo de analizar 50 clínicas por semestre y desarrollar ocho perfiles de comportamiento distintos. Estas métricas capturan el hecho de que las clínicas privadas demuestran una heterogeneidad considerable en los patrones de compra en relación con su área de especialización, tamaño y modelo de negocio.

Los KPI relacionados con el fortalecimiento de la presencia en el mercado se centran tanto en la cantidad como en la calidad del contacto con el personal de la clínica a través de objetivos ambiciosos como el 80% de cobertura mensual de los directores médicos objetivo y 25 visitas especializadas por mes. Estos objetivos ilustran la intensidad de la relación necesaria para establecer credibilidad en el sector de clínicas privadas.

Los indicadores de fidelización reflejan métricas de calidad de servicio para clínicas privadas como el NPS del 75% y un tiempo de respuesta de 4 horas, teniendo en cuenta que estas instituciones suelen tener un mayor nivel de expectativa de servicio.

Por último, los indicadores de crecimiento comercial equilibran metas de volumen (8 cierres mensuales) con objetivos de expansión (3 clínicas nuevas por mes), garantizando tanto la profundización en la relación con los clientes existentes como la expansión de la base de clínicas atendidas.

5 Explorar, limitar y formalizar las alternativas

5.1 Exploración de opciones

A la luz del problema relacionado con la baja participación del canal de clínicas privadas en la mezcla de ventas de Representaciones Médicas JF, se decidió convocar un taller de ideación estratégica que incluyera a los jefes de ventas, marketing y soporte técnico, así como a consultores especializados del sector de clínicas privadas para proporcionar orientación metodológica especializada. Este taller se basó en una campaña de ideación diseñada para abordar y resolver el problema de inserción competitiva en el mercado de manera innovadora y sostenible, centrándose en el mercado de clínicas privadas ecuatorianas.

Según datos recientes de la Asociación de Clínicas Privadas del Ecuador (2024), el sector sanitario privado en el país crece anualmente un 18%, impulsado por el aumento de la clase media, que se ha expandido un 35% en los últimos cinco años (INEC, 2024); además, el volumen de procedimientos estéticos y ambulatorios se ha elevado un 42%, y las clínicas invierten cada año entre 2,1 y 3,3 millones de dólares en tecnología médica. Este dinamismo contrasta con la escasa participación que hasta ahora ha logrado Representaciones Médicas JF, señal inequívoca de una oportunidad estratégica aún no capitalizada.

Un análisis más detenido del mercado muestra una brecha amplia entre el desempeño presente de la firma y el potencial real que podría aprovechar. Actualmente, JF sostiene sólo el 12% del segmento de clínicas privadas, mientras que los estudios sectoriales sugieren que el tamaño óptimo del mercado oscila entre el 25% y el 30%, lo que le dejaría un espacio de crecimiento de entre 13 y 18 puntos porcentuales. En el plano geográfico, la empresa cubre solamente cuarenta de las 336 clínicas identificadas en el país, por lo que aún quedan 296

instituciones por abordar. Esa reserva representa un aumento de ingresos que podría elevar los actuales 2,1 millones de dólares a un rango comprendido entre 4,5 y 5,2 millones, es decir, un incremento anual potencial de entre 2,4 y 3,1 millones de dólares.

Tabla 7

Oportunidad de Mercado No Explorada

Indicador	Situación Actual	Potencial Mercado	de Oportunidad
Participación de mercado	12%	25-30%	+13-18 puntos
Número de clínicas atendidas	40 clínicas	336 clínicas	+296 clínicas
Ingresos potenciales	\$2.1M	\$4.5-5.2M	+\$2.4-3.1M

Fuente: Elaboración propia

Las características que definen el funcionamiento del sector privado en comparación con el público ponen de relieve ventajas competitivas que benefician claramente a Representaciones Médicas JF. El tiempo necesario para tomar decisiones pasa de 8 a 12 meses en hospitales públicos a solo 2 o 4 meses en clínicas privadas, lo que permite que cada oportunidad se convierta en pedido de forma más ágil. Además, el mecanismo de compra cambia de tediosos procesos de licitación a negociaciones directas que se ajustan a las necesidades de cada cliente. También el presupuesto deja de estar acotado por ciclos estacionales y se vuelve accesible siempre que el gasto prometa retorno. Lo más relevante es que los criterios de selección pasan de una mirada casi exclusiva al precio a una evaluación completa que valora calidad, servicio e innovación, elementos que coinciden con la propuesta de valor de la firma.

Tabla 8*Diferencias del Sector Privado vs Público*

Característica	Sector Público	Sector Privado	Ventaja para Representaciones JF
Ciclo de decisión	8-12 meses	2-4 meses	Menor tiempo de conversión
Flexibilidad de compra	Baja (licitaciones)	Alta (negociación directa)	Mayor agilidad comercial
Presupuesto disponible	Limitado/estacional	Constante/orientado a ROI	Flujo de ingresos estable
Criterios de selección	Precio principalmente	Calidad + servicio + innovación	Alineado con fortalezas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Los trabajos de García et al. (2022) y Martínez et al. (2021) muestran que el mercado de clínicas privadas se mantiene firme, incluso cuando la economía enfrenta dificultades. Dichas clínicas suelen seguir invirtiendo en equipo médico durante crisis moderadas porque sus servicios son percibidos como esenciales y su negocio se basa en diferenciarse. Además, el sector plantea barreras de entrada bastante altas, como certificaciones internacionales y personal con formación técnica avanzada, lo que frena a los nuevos competidores. Por último, las relaciones comerciales bien cimentadas logran un promedio de fidelización del 85%, lo que refleja la estabilidad y rentabilidad a largo plazo de las inversiones en este campo.

El análisis comparativo internacional ofrece pruebas adicionales sobre la plausibilidad de la propuesta. Compañías con perfiles análogos en Colombia y Perú que ejecutaron planes de penetración dirigidos a clínicas privadas han reportado, de manera consistente, resultados favorables. El incremento promedio en ventas durante el primer año se sitúa entre el 22 % y el 28 %, sobrepasando las proyecciones más cautas del proyecto. Los márgenes mejoran entre el 15 % y el 20 %, explicado por la menor presión de precios propia

del entorno privado, en el que la competencia se sostiene más en el valor agregado que en la contención de costos. Por último, la diversificación de riesgos reduce en un 40 % la dependencia del sector público, reforzando así la solidez financiera de las entidades.

Durante la reunión, los participantes generaron soluciones alternativas basadas en su experiencia funcional considerando las barreras y oportunidades que habían encontrado al trabajar con clínicas especializadas, centros médicos ambulatorios, consultorios médicos privados y clínicas de medicina estética. También se incentivó a los participantes a fomentar una atmósfera apoyadora y diversa donde se priorizará el potencial de implementación y los recursos y competencias de la empresa disponibles para abordar las clínicas privadas.

Las ideas anteriores consideraron tanto personal exclusivo dedicado al canal de clínicas privadas como la expansión gradual de asociaciones estratégicas con distribuidores especializados dentro de este nicho de mercado. También se asociaron a esta idea propuestas de digitalización parcial del comercio dirigido a clínicas privadas a través de una plataforma web especializada para la recepción de pedidos y consultas de naturaleza técnica adaptadas a las necesidades de las clínicas privadas. De esta fase surgen tres alternativas estratégicas:

- A. Desarrollar un equipo de ventas del canal de clínicas privadas con enfoque exclusivo en el mercado nicho para ser reclutado y capacitado a nivel del segmento.
- B. Formar asociaciones estratégicas con distribuidores que ya operan en el sector de clínicas privadas.
- C. Implementar la digitalización parcial de los procesos comerciales a través de sistemas virtuales con soporte técnico remoto adaptado a clínicas privadas.

5.2 Delimitación de opciones

Para evaluar la viabilidad de alternativas específicamente para el mercado de clínicas privadas, se categorizaron impacto, viabilidad, costo y alineación estratégica como consideraciones clave. Cada criterio fue definido y evaluado dentro de un marco cualitativo adaptado a las características de la clínica privada.

Impacto: Evalúa el grado de cambio que la alternativa es capaz de generar para los objetivos definidos dentro del canal de clínicas privadas.

Viabilidad: Evalúa la capacidad de ejecución basada en recursos humanos, financieros y tecnológicos específicamente para la atención de clínicas privadas.

Costo: Analiza la inversión total requerida para la opción dirigida a clínicas privadas.

Alineación Estratégica: Evalúa qué tan bien la alternativa se alinea con los objetivos específicos establecidos en relación con la penetración en clínicas privadas.

Tabla 9

Delimitación de opciones

Criterio	Alternativa A: Fuerza de ventas especializada en clínicas privadas	Alternativa B: Alianzas estratégicas con distribuidores de clínicas privadas	Alternativa C: Plataforma digital especializada para clínicas privadas
Impacto	Muy Alto	Alto	Medio
Viabilidad	Alta	Muy Alta	Media
Costo	Alto	Bajo	Medio
Alineación Estratégica	Muy Alta	Alta	Media

Fuente: Elaboración propia

Opción A: Establecer una fuerza de ventas especializada para clínicas privadas

Esta alternativa está perfectamente alineada estratégicamente con los objetivos de Representaciones Médicas JF para el segmento de clínicas privadas objetivo, ya que permite

un control completo sobre cada paso en los procesos de prospección, ventas, post-venta y gestión de lealtad adaptados exclusivamente a clínicas privadas. Tener una fuerza de ventas dedicada por separado para clínicas especializadas, centros médicos ambulatorios, consultorios privados y clínicas de medicina estética no solo permitiría un compromiso dirigido, sino también facilitaría el desarrollo de relaciones sólidas a largo plazo caracterizadas por la cercanía con el cliente y la experiencia adquirida en el sector de clínicas privadas.

El impacto potencial es de naturaleza transformacional porque aborda de manera solucional el canal privado de clínicas subutilizado y construye activos organizacionales intangibles de alto valor estratégico específicos para este segmento (experiencia en clínicas privadas, inteligencia de negocios del sector y reputación en el mercado de clínicas privadas).

Esta opción requiere una inversión significativa en capital humano centrado en clínicas privadas, capacitación profesional especializada, herramientas de gestión como CRMs de marketing adaptados para clínicas y quizás incluso infraestructura física y logística personalizada. El ROI en este caso podría tomar de 12 a 18 meses debido a la naturaleza muy específica del mercado de clínicas privadas. Este marco de tiempo ciertamente exige un sólido plan financiero junto con una cuidadosa gestión del riesgo operativo único para este sector en sus primeras etapas.

Opción B: Formar Alianzas Estratégicas con Distribuidores Especializados en Clínicas Privadas

Esta opción proporciona una ruta mucho más rápida para acceder al canal de clínicas privadas mediante la asociación con distribuidores que ya tienen cobertura especializada y

establecida en este segmento particular. Su fortaleza radica en su alta viabilidad operativa y bajo nivel de inversión inicial, lo que la convierte en una estrategia rápida y de bajo riesgo para probar el potencial comercial en el segmento de clínicas privadas.

Para clínicas privadas, la ventaja competitiva de esta alternativa es que los distribuidores especializados entienden las dinámicas de compra, el ciclo de decisión más breve que dura de 2 a 4 meses y los criterios de evaluación peculiares que delinean a las clínicas privadas. De igual manera, dado que la relación es comisional o de participación en ingresos específicos para clínicas privadas, hay una transformación hacia costos variables que aumenta la flexibilidad operativa.

Opción C: Implementar una Digitalización Parcial del Proceso Comercial Especializado para Clínicas Privadas

La tercera alternativa sería habilitar una interfaz digital personalizada a través de la cual las clínicas privadas pudieran realizar pedidos adaptados, navegar por catálogos especializados para sus necesidades particulares, recibir asistencia técnica remota adaptada a clínicas privadas y acceder a contenido técnico y comercial relevante de valor agregado adaptado para este segmento.

Esta plataforma respondería a las tendencias de automatización y autoservicio únicas del sector de clínicas privadas, que son especialmente valiosas para clínicas más pequeñas o aquellas ubicadas en áreas con cobertura comercial limitada. Debido a que las clínicas privadas se centran en la eficiencia operativa y la diferenciación competitiva, están más dispuestas a aceptar la optimización del proceso a través de soluciones digitales.

Tabla 10*Análisis Multi-criterio de Alternativas*

Criterio	Peso	Alternativa A: Equipo Especializado	Alternativa B: Alianzas Estratégicas	Alternativa C: Plataforma Digital
Impacto en clínicas privadas	25%	9 (Muy Alto)	7 (Alto)	6 (Medio)
Viabilidad técnica	20%	8 (Alta)	9 (Muy Alta)	6 (Media)
Costo de implementación	20%	5 (Alto: \$1.07M)	8 (Bajo: \$510K)	7 (Medio: \$710K)
Alineación estratégica	15%	9 (Muy Alta)	7 (Alta)	6 (Media)
Control sobre experiencia	10%	9 (Total)	4 (Limitado)	6 (Medio)
Escalabilidad	10%	8 (Muy Alta)	5 (Limitada)	8 (Alta)
Puntaje ponderado	100%	7.8	7.0	6.3

Fuente: Elaboración propia

5.3 Formalización de opciones

Utilizando el análisis comparativo especializado en clínicas privadas, se ha determinado las alternativas estratégicas que resultan más viables para incrementar la penetración de Representaciones Médicas JF en el segmento de clínicas privadas. Estas estrategias incluyen información validada sobre el patrón de comportamiento de las clínicas privadas, KPIs relevantes para la concentración comercial en este segmento y plazos estimados ajustados a las dinámicas de las clínicas privadas.

Alternativa A: Implementar una fuerza de ventas especializada en clínicas privadas.

Esta opción incluye el diseño de un equipo de ventas exclusivo para atender a clínicas especializadas, centros médicos ambulatorios, consultorios privados y clínicas de medicina estética. Se espera que este equipo logre cobertura en las 336 clínicas privadas que se han identificado en el Ecuador en un plazo de entre 12 a 15 meses, dando preferencia a las 45 clínicas especializadas más valiosas.

Esta estrategia permitirá la realización de visitas técnicas especializadas diseñadas para cada tipo de clínica privada, promoción de eventos sectoriales, campañas dirigidas a múltiples niveles de clínicas privadas y desarrollar relaciones comerciales exclusivas, estratégicas, y de largo plazo.

Los KPIs para clínicas privadas son los siguientes: número de visitas a clínicas privadas por mes (meta 25), tasa de conversión específica en clínicas privadas (objetivo 35%), tiempo promedio de cierre en clínicas privadas (objetivo 3 meses), satisfacción específica post-venta para clínicas privadas (meta CSAT 88%), penetración en clínicas especializadas de alto valor (meta 25% en 18 meses), y crecimiento de ventas específicamente en clínicas privadas (meta 18% por año).

Alternativa B: Formar alianzas estratégicas con distribuidores especializados en clínicas privadas

Esta opción permite la formación de acuerdos formales con distribuidores que operan específicamente en el sector de clínicas privadas. Esta estrategia tiene como objetivo aprovechar la red especializada de estos socios para la introducción rápida y eficiente del portafolio de productos en clínicas privadas, con un plazo de implementación estimado de 4 a 6 meses.

Volumen de ventas en clínicas privadas mediante distribuidores, cumplimiento de metas comerciales para clínicas privadas, satisfacción de clínicas privadas en el canal indirecto, cumplimiento en la realización de acciones promocionales para clínicas privadas, y plazos de activación para nuevas clínicas privadas (< 25 días) son todos ejemplos de KPIs específicos.

Alternativa C: Plataforma digital especializada para clínicas privadas

El enfoque está en el desarrollo de una plataforma dedicada a cubrir las necesidades particulares de las clínicas privadas, buscando unos procesos de compra ágiles, orientación a la eficiencia operativa y diferenciación competitiva.

Dicha plataforma incluiría funcionalidades como: catálogos clasificados por tipo de clínica privada, configuradores de productos diseñados a las particularidades de clínicas privadas, sistemas de pedidos para sus ciclos de compra más eficientes, soporte técnico virtual del área, educación especializada para clínicas privadas y dashboard de seguimiento a sus indicadores.

Algunos KPIs relevantes son: el número de clínicas privadas registradas a la plataforma (meta: 60 en 6 meses), transacciones mensuales de clínicas privadas (meta: 120), satisfacción digital diferenciada para clínicas privadas (meta: 88%), tiempo de implementación de la plataforma (meta: ≤ 150 días), y el aumento en la incorporación de nuevas clínicas privadas cada mes (meta: 8 por mes).

6 Analizar y valorar las alternativas

6.1 Identificación de los costos de inversión

Alternativa A: Equipo de ventas dedicado exclusivamente a clínicas privadas

La Alternativa A requiere importantes inversiones iniciales diseñadas específicamente para ingresar al mercado de clínicas privadas en Ecuador. Estas inversiones incluyen la contratación de asesores de ventas con experiencia específica en clínicas privadas, capacitación técnica especializada dirigida a las necesidades específicas de este segmento, la

adaptación de los sistemas de gestión CRM para el seguimiento específico de las 336 clínicas privadas identificadas y costos operativos específicos, como materiales promocionales para clínicas privadas, herramientas de demostración técnica y gastos de viaje optimizados para el alcance territorial de las clínicas privadas.

Esta implementación dedicada en clínicas privadas tendrá un costo inicial de \$145,000, que incluye la contratación y capacitación específica de un equipo de clínicas privadas, el desarrollo de materiales de ventas especializados y la configuración de herramientas tecnológicas adaptadas a la dinámica de compra de las clínicas privadas.

Los costos operativos anuales específicos para el segmento de clínicas privadas superan los \$185,000, incluyendo salarios, beneficios, mantenimiento de herramientas especializadas para clínicas privadas, costos de entretenimiento específicos del sector y costos de capacitación continua sobre las tendencias del mercado de clínicas privadas.

Estas inversiones se justifican por el fortalecimiento de la capacidad organizativa específica de las clínicas privadas y la expectativa de obtener una mayor participación en el mercado de clínicas privadas, que representa aproximadamente el 40% de los centros de salud ecuatorianos y el 35% del gasto total en salud.

Alternativa B: Alianzas estratégicas con distribuidores especializados en clínicas privadas.

La Alternativa B es una inversión más modesta directamente en el canal de clínicas privadas. El costo inicial se estima en \$35.000, destinados exclusivamente al desarrollo de

materiales de capacitación específicos para clínicas privadas y sesiones técnicas para distribuidores del sector.

Los costos operativos anuales específicos para las clínicas privadas son de \$95.000, que corresponden a honorarios de ventas, soporte remoto especializado, gestión especializada de las relaciones comerciales con las clínicas privadas y seguimiento de los objetivos del segmento de cumplimiento. En cinco años, la inversión total específica para clínicas privadas alcanzaría los 510.000 dólares.

Alternativa C: Plataforma digital específica para clínicas privadas

La Alternativa C requiere una inversión inicial de 85.000 dólares para crear una plataforma digital diseñada específicamente para clínicas privadas, que incluye funciones adaptadas a sus procesos de contratación más flexibles, catálogos especializados por tipo de clínica privada y sistemas de soporte técnico virtual específicos para cada sector.

Los costes operativos anuales de la plataforma para clínicas privadas son de 125.000 dólares, incluyendo soporte técnico específico, actualizaciones de contenido para clínicas privadas, mantenimiento de seguridad específico para cada centro y marketing digital para clínicas privadas. El coste total estimado en cinco años sería de 710.000 dólares.

Tabla 11

Análisis Financiero Comparativo (5 años)

Indicador Financiero	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Inversión Total	\$1,070,000	\$510,000	\$710,000
Ingresos proyectados	\$2,645,000	\$1,520,000	\$1,750,000
ROI	147%	198%	146%
Período de Recuperación	18 meses	12 meses	15 meses
VPN (10% descuento)	\$1,023,000	\$748,000	\$826,000

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Estimación de ahorros y eficiencia operativa

Opción A: Beneficios de Eficiencia Específicos para Clínicas Privadas

La Opción A permite un ahorro significativo en costos operativos, adaptado específicamente a la dinámica de las clínicas privadas. Al acortar el ciclo de ventas de 6 meses (promedio actual) a 3 meses (estándar del sector para clínicas privadas), se logran negociaciones más eficientes, adaptadas a los procesos flexibles de toma de decisiones propios de las clínicas privadas.

La participación directa de especialistas reduce las pérdidas por monitoreo insuficiente, propio de las clínicas privadas, y permite una identificación más precisa de oportunidades en diferentes tipos de clínicas (especializadas, quirúrgicas, estéticas y de diagnóstico). Se espera un ahorro de \$145,000 en cinco años gracias a la optimización de procesos y la reducción de ineficiencias operativas propias de las clínicas privadas.

Opción B: Beneficios de Eficiencia Específicos para Clínicas Privadas

La Opción B permite ahorrar aprovechando las redes de distribución existentes de las clínicas privadas, reduciendo los costos de viaje, representación y soporte técnico directo. Si bien su impacto en la eficiencia organizacional, exclusivo de las clínicas privadas, es pequeño, el ahorro estimado a cinco años de la externalización de actividades operativas específicas del segmento es de \$85,000. Beneficios de eficiencia exclusivos de las clínicas privadas – Opción C

Una plataforma digital dedicada a clínicas privadas aumenta la eficiencia operativa al automatizar los procesos de licitación, seguimiento y soporte técnico específicos del

segmento. El ahorro estimado a cinco años es de \$110,000 al reducir el trabajo manual y optimizar los procesos comerciales exclusivos de las clínicas privadas.

6.3 Estimación de Ingresos Indirectos Esperados

Opción A: Proyecciones de crecimiento en clínicas privadas

La Opción A pronostica un aumento en la cuota de mercado específicamente en clínicas privadas del 12% actual al 25% de la cuota total del mercado en un plazo de 24 meses, aprovechando la tasa de crecimiento anual del 18% en el sector. Se espera un aumento anual del 20% en las ventas específicamente a clínicas privadas debido a:

- Captura de mercado de las 45 clínicas especializadas más lucrativas (inversión anual de 800,000–1,200,000)
- Expansión en los 78 centros quirúrgicos (inversión anual de 600,000–900,000)
- Desarrollo del segmento de 124 clínicas de medicina estética (inversión anual de 300,000–500,000)
- Cobertura de los 89 centros de diagnóstico (inversión anual de 400,000–700,000)

Estas inversiones también permitirían mejorar la tasa de retención de clientes en clínicas privadas del 65% actual al 85%, que es el estándar del sector.

Opción B: Proyectos de crecimiento moderado en clínicas privadas

La Opción B espera un crecimiento aún más modesto del 12% anual en clínicas privadas, reflejando una penetración de mercado limitada debido a la dependencia de socios distribuidores especializados. La velocidad de implementación puede ser más rápida, pero el

control limitado sobre la experiencia del cliente en clínicas privadas restringe severamente el potencial de crecimiento.

Opción C: Proyecciones de crecimiento digital en clínicas privadas

La Opción C proyecta un crecimiento del 15% anual específicamente en clínicas privadas, particularmente efectivo para clínicas más pequeñas ubicadas en áreas rurales donde la asistencia presencial es escasa. La plataforma especializada podría capturar particularmente el segmento de clínicas de medicina estética que aprecian la eficiencia digital.

6.4 Identificar el impacto en el resultado final

Las alternativas propuestas contribuyen de diferentes maneras a los objetivos específicos establecidos para penetrar en el mercado de clínicas privadas ecuatorianas.

Tabla 12

Impacto en el resultado final

Objetivo Específico para Clínicas Privadas	Indicador	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Penetración en 336 clínicas privadas identificadas	% de cobertura efectiva	90%	60%	75%
Reducción del ciclo de ventas específico para clínicas privadas	Tiempo promedio (de 6 a 3 meses)	70% de reducción	40% de reducción	50% de reducción
Incremento en clínicas especializadas de alto valor	% de penetración en 45 clínicas target	25% en 18 meses	15% en 24 meses	20% en 20 meses
Tasa de conversión específica en clínicas privadas	% de oportunidades cerradas	De 18% a 35%	De 18% a 25%	De 18% a 30%
Satisfacción específica de clínicas privadas	CSAT especializado	88%	75%	82%

Fuente: Elaboración propia

6.5 Cronograma de costos e ingresos

Las proyecciones financieras para cinco años revelan diferencias marcadas en el retorno de la inversión, particularmente para el segmento de clínicas privadas.

Tabla 13

Cronograma de Costos e Ingresos (Flujo de Caja proyectado en USD)

Año	Alternativa A: Fuerza de Ventas Especializada	Alternativa B: Alianzas Especializadas	Alternativa C: Plataforma Digital
1	\$235,000	\$195,000	\$180,000
2	\$520,000	\$285,000	\$310,000
3	\$585,000	\$325,000	\$395,000
4	\$630,000	\$350,000	\$420,000
5	\$675,000	\$365,000	\$445,000
Total	\$2,645,000	\$1,520,000	\$1,750,000

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos proyectados para la Alternativa A muestran que las clínicas privadas están logrando tasas de crecimiento más altas a lo largo del tiempo, reflejando la mayor madurez del personal médico especializado y la tasa de crecimiento anual del 18% del sector. La inversión inicial se justifica por los retornos consistentes obtenidos del segmento de clínicas privadas.

6.6 Evaluar Costos y Beneficios No Cuantificables

7 Análisis cualitativo adaptado al mercado de clínicas privadas

Más allá de los beneficios económicos, el análisis cualitativo identifica valor estratégico específico para la penetración en clínicas privadas:

Tabla 14

Comparación de Alternativas Estratégicas

Criterio Específico para Clínicas Privadas	Alternativa A: Fuerza Especializada	Alternativa B: Alianzas Especializadas	Alternativa C: Plataforma Digital
Costo total a 5 años	\$1,070,000	\$510,000	\$710,000
Expertise específica en clínicas privadas	Muy Alta	Media	Alta

Cobertura de 336 clínicas privadas	Completa	Parcial (zonas urbanas)	Amplia (incluye rurales)
Control sobre experiencia en clínicas privadas	Total	Limitado	Medio
Adaptación a ciclos de 2-4 meses	Óptima	Dependiente	Buena
Tiempo de implementación	3-4 meses	6-8 meses	4-5 meses
Penetración en clínicas especializadas	25% en 18 meses	15% en 24 meses	20% en 20 meses
Escalabilidad en clínicas privadas	Muy Alta	Limitada	Alta
Personalización para clínicas privadas	Máxima	Baja	Media-Alta
Construcción de reputación sectorial	Óptima	Indirecta	Moderada

Fuente: Elaboración propia

Recomendación

Tras la revisión detallada del entorno de clínicas privadas en Ecuador, se estima que la mejor opción es establecer una fuerza de ventas especializada en clínicas privadas. Esto con el objetivo de lograr una penetración efectiva en dicho mercado.

Concordancia con tendencias del mercado: Las clínicas privadas demandan un alto grado de especialización respecto a su modelo de negocio centrado en la maximización de ganancias, diferenciación competitiva, decisiones rápidas (2-4 meses) y atención altamente personalizada.

Aprovechamiento del potencial del sector: El sector tiene un crecimiento de 18% anual en adición a la posibilidad de aumentar la penetración de 12% actual al 25-30% del total en el mercado de clínicas privadas.

Retorno financiero superior: El flujo neto proyectado para el segmento de clínicas privadas es de 2,645,000 en comparación 1,520,000 de la Alternativa B, lo que resulta en una ventaja competitiva importante.

Creación de activos intangibles: Adquisición de cierta experticia a nivel de clínicas privadas, entendimiento integral del comportamiento de compra del segmento, y prestigio industrial acumulado que permiten generar ventajas competitivas sostenibles.

A cumplimiento de objetivos específicos de penetración en clínicas privadas, la Alternativa A posiciona a Representaciones Médicas JF como el proveedor de referencia especializado en este segmento estratégico, con lo que se comienza a desarrollar el liderazgo del ecosistema de clínicas privadas en Ecuador.

8 Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Riesgo 1: Habilidades del Personal Especializado en Clínicas Privadas

Un riesgo crítico relacionado con la implementación de la Alternativa A: Fuerza de Ventas Especializada Exclusivamente Dirigida a Clínicas Privadas es la preparación técnica del personal para atender las 336 clínicas privadas identificadas en Ecuador. La falta de conocimiento sobre la dinámica específica de las clínicas privadas, sus ciclos de toma de decisiones rápidos (2-4 meses), criterios evaluativos y herramientas especializadas como CRM diseñadas para clínicas podría obstaculizar en gran medida una penetración efectiva en este mercado.

No solo debe el personal ser competente en las tecnologías, sino que también debe comprender en detalle las diferencias entre los cuatro tipos de clínicas privadas: clínicas

especializadas (45 instituciones), centros quirúrgicos (78 instituciones), clínicas de medicina estética (124 instituciones) y centros de diagnóstico (89 instituciones), cada una de las cuales tiene necesidades y comportamientos de compra específicos.

Estrategias de Mitigación Adaptadas a Clínicas Privadas:

Reclutamiento de especialistas del sector: Involucrar a profesionales que tengan experiencia previa en marketing y ventas en clínicas privadas, así como conocimiento sobre el comportamiento de compra para cada segmento.

Programa de certificación especializado: Crear un programa de capacitación especializado de tres meses sobre la dinámica de las clínicas privadas que incluya estudios de casos de éxito y mejores prácticas de la industria.

Mentoría sectorial: Asignar mentores con experiencia relevante para cada tipo de clínica privada durante los primeros seis meses de operación.

Tabla 15

Análisis de riesgo por capacidades del personal

Descripción del riesgo específico	Acciones correctivas especializadas
Desconocimiento de dinámicas específicas de clínicas privadas	Capacitación intensiva en comportamiento de compra de los 4 segmentos de clínicas privadas
Inexperiencia en ciclos de venta ágiles (2-4 meses)	Entrenamiento específico en metodologías de venta acelerada para clínicas privadas
Falta de expertise en diferenciación por tipo de clínica	Especialización por segmentos: especializadas, quirúrgicas, estéticas y diagnóstico
Dependencia de consultores externos durante transición	Crear programa de transferencia de conocimiento específico para clínicas privadas

Fuente: Elaboración propia

Riesgo 2: Recursos Técnicos y Asignaciones Presupuestarias para Clínicas Privadas

La estrategia específica para clínicas privadas requiere una inversión acumulativa de 1,070,000 durante cinco años, con gastos operativos anuales ajustados de 185,000. Los riesgos presupuestarios son particularmente relevantes dado que el retorno anticipado depende de una tasa de crecimiento anual del 18% en el sector de clínicas privadas, así como de un aumento en la penetración de mercado del 12% a un proyectado 25-30%.

Estrategias de Mitigación Presupuestaria:

Fondo específico para clínicas privadas: Establecer un presupuesto dedicado anualmente para marketing y desarrollo de este segmento.

Métricas de ROI sectoriales: Implementar seguimiento mensual por clínica privada del retorno de inversión.

Escalabilidad modular: Diseñar fases en la inversión que se monitoreen y ajusten a partir del desempeño en cada tipo de clínica.

Tabla 16

Evaluación del riesgo presupuestario y técnico

Riesgo identificado	Estrategia de mitigación especializada
Subestimación de costos específicos para clínicas privadas	Presupuesto detallado por tipo de clínica con contingencias del 15%
Incompatibilidad con sistemas de clínicas privadas	Desarrollo de integraciones específicas con software hospitalario privado
Altos costos de personalización por segmento	Plataforma base escalable con módulos específicos por tipo de clínica
Fluctuaciones en inversión de clínicas privadas	Monitoreo trimestral de tendencias de gasto en equipos médicos del sector

Fuente: Elaboración propia

Riesgo 3: Cronograma de Implementación Específico para Clínicas Privadas

El despliegue de la fuerza de ventas especializada para clínicas privadas plantea riesgos específicos en relación con las complejidades de penetrar simultáneamente en cuatro segmentos distintos. La línea de tiempo de 12 a 15 meses para lograr una cobertura completa de las 336 clínicas privadas requiere una secuencia cuidadosa que atienda primero a las 45 clínicas especializadas de alto valor (inversión de 800,000 a 1,200,000 por año) sin descuidar los otros segmentos.

Fases de Detalle de Implementación:

- **Fase 1 (Meses 1-4):** Enfoque en clínicas especializadas de alto valor
- **Fase 2 (Meses 5-8):** Expansión a centros quirúrgicos
- **Fase 3 (Meses 9-12):** Cobertura de clínicas estéticas y centros de diagnóstico
- **Fase 4 (Meses 13-15):** Profundización y optimización de relaciones

Tabla 17

Riesgo asociado al cumplimiento del cronograma

Situación de riesgo específica	Plan de mitigación operativo
Retrasos en penetración de clínicas especializadas prioritarias	Asignar equipo dedicado exclusivamente a las 45 clínicas de mayor valor
Saturación por abordar 4 segmentos simultáneamente	Implementación secuencial por tipo de clínica con equipos especializados
Descoordinación entre equipos por segmento	Sistema CRM unificado con dashboards específicos por tipo de clínica
Pérdida de oportunidades durante transición	Programa piloto en 20 clínicas seleccionadas antes del despliegue completo

Fuente: Elaboración propia

Riesgo 4: Incumplimiento de Metas en Clínicas Privadas

El incumplimiento de metas para el caso de clínicas privadas involucra el no conseguir el incremento del 20% anual en ventas, no alcanzar la penetración del 25% en

clínicas especializadas en 18 meses, o no mejorar la conversión de 18% al 35% que es su objetivo. Considerando la inversión de \$1,070,000 en cinco años, estos resultados son críticos.

Definición de Metas Específicas y Medidas para Clínicas Privadas:

- Mes 3: 15 clínicas especializadas contactadas
- Mes 6: 5 clínicas especializadas con primeras ventas
- Mes 9: 10% de penetración en centros quirúrgicos
- Mes 12: 25 visitas mensuales promedio a clínicas privadas

Tabla 18

Riesgo de bajo cumplimiento comercial

Riesgo latente específico	Medidas preventivas especializadas
Baja conversión en clínicas especializadas de alto valor	Ajuste mensual de estrategias específicas por tipo de clínica
Pérdida de credibilidad en el sector de clínicas privadas	Desarrollo de casos de éxito documentados por segmento
Competencia especializada en clínicas privadas	Diferenciación basada en expertise técnico específico del sector
Reducción de apoyo directivo	Reportes trimestrales con métricas específicas de clínicas privadas

Fuente: Elaboración propia

Riesgo 5: Cambios Externos Específicos del Sector de Clínicas Privadas

El mercado de clínicas privadas está expuesto a riesgos regulatorios específicos, como cambios en la concesión de licencias médicas, la regulación de dispositivos médicos, cambios en políticas que impactan al sector privado y cambios económicos que afectan la capacidad de inversión de las clínicas privadas (que gastan entre 300,000 y 1,200,000 anuales en equipos según el tipo).

Factores Externos Específicos a Monitorear:

- Regulaciones de ARCSA: Cambios en la aprobación de dispositivos médicos
- Políticas de salud: Cambios que impactan la competitividad de las clínicas privadas
- Tendencias económicas: Efecto sobre la capacidad de inversión del sector privado
- Consolidación de la industria: Actividad de fusiones y adquisiciones en el sector de clínicas privadas

Tabla 19

Riesgos relacionados con factores externos

Condición de riesgo específica	Sugerencias de mitigación sectorial
Cambios regulatorios ARCSA que afecten equipos para clínicas privadas	Monitoreo especializado de normativas y adaptación proactiva de portafolio
Crisis económica que reduzca inversión en clínicas privadas	Diversificación de portafolio con opciones de menor inversión y financiamiento
Consolidación que reduzca número de clínicas independientes	Desarrollo de relaciones con grupos consolidados y cadenas de clínicas
Competencia especializada en el sector de clínicas privadas	Fortalecimiento de propuesta de valor diferenciada y expertise sectorial

Fuente: Elaboración propia

Matriz de riesgos

La matriz de riesgo especializada para la penetración en clínicas privadas tiene en cuenta las ciertas características del sector, incluyendo la categorización en cuatro tipos de clínicas, los ciclos de decisión específicos (2-4 meses) y los objetivos de penetración definidos (del 12% al 25-30% de participación de mercado).

Tabla 20*Matriz de riesgos*

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de gravedad	Segmento más afectado
Falta de expertise en dinámicas de clínicas privadas	Alta	Alto	Crítica	Clínicas especializadas
Presupuesto insuficiente para sostener estrategia especializada	Media	Alto	Alta	Todos los segmentos
Retrasos en penetración de clínicas especializadas prioritarias	Alta	Muy Alto	Crítica	Clínicas especializadas
Baja conversión en primeros 6 meses	Media	Alto	Alta	Centros quirúrgicos
Incompatibilidad tecnológica con sistemas de clínicas	Baja	Medio	Media	Centros de diagnóstico
Cambios regulatorios específicos del sector privado	Baja	Alto	Media	Clínicas especializadas
Competencia especializada en clínicas privadas	Media	Alto	Alta	Todos los segmentos
Crisis económica que afecte inversión en equipos médicos	Baja	Muy Alto	Media	Todos los segmentos

Fuente: Elaboración propia

Los resultados para la matriz indica que los riesgos más críticos se concentran en la falta de experiencia sectorial y en los retrasos en la penetración de clínicas especializadas, ambos clasificados como críticos debido a su alta probabilidad y su impacto significativo en el logro de los objetivos específicos del segmento.

Riesgos Críticos Identificados:

- **Experiencia sectorial insuficiente:** Competir en un mercado altamente segmentado requiere un entendimiento profundo en 4 segmentos diferenciados.
- **Retrasos en clínicas especializadas:** El éxito del proyecto depende de las 45 clínicas con mayor valor.
- **Presupuesto especializado:** La penetración del 25-30% solo se logra con la inversión sostenida de \$1,070,000.

Estrategia Integral de Mitigación:

La gestión proactiva de estos riesgos para clínicas privadas debe ser integradora y multidimensional:

- **Especialización por segmentos:** Equipos por tipo de clínica.
- **Monitoreo sectorial continuo:** Vigilancia de clínicas privadas.
- **Flexibilidad estratégica:** Adaptación a la evolución del sector.
- **Métricas especializadas:** KPIs por tipo de clínica privada.

La matriz se debe actualizar trimestralmente teniendo en cuenta la evolución del mercado de clínicas privadas, cambios regulatorios específicos del sector, y el desempeño real versus el esperado para cada segmento. La capacidad de Representaciones Médicas JF

para gestionar proactivamente estos riesgos, mientras fortalece su posición como proveedor de referencia en el mercado de clínicas privadas ecuatorianas, definirá el éxito de la estrategia.

9 Plan de Implementación

La estrategia comercial para clínicas privadas se desarrolla en cinco fases secuenciales y progresivas que alcanzan objetivos parciales y encadenados al éxito integral del proyecto. Con esta metodología, se asegura la penetración sistemática y eficaz en el mercado de clínicas ecuatorianas con características operativas, comerciales y técnicas de este segmento especializado.

El cronograma abarca un periodo total de implementación desde enero hasta diciembre del 2025, lo que suma once meses. La planificación temporal busca aprovechar la captura del mercado de clínicas privadas que crece anualmente a un ritmo de 18 % e intentar sincronizar con los ciclos presupuestarios y de inversión de las 336 entidades privadas mapeadas a nivel territorial.

Cada etapa incorpora elementos específicos adaptados a la dinámica de la industria de clínicas privadas, como su velocidad de toma de decisiones (2-4 meses en comparación con 8-12 meses en otros segmentos), criterios de evaluación enfocados en la diferenciación competitiva y el ROI, así como la hiperpersonalización. Además, la implementación toma en cuenta la segmentación específica en cuatro categorías de clínicas: especializadas (45 instituciones), quirúrgicas (78 instituciones), estéticas (124 instituciones) y diagnósticas (89 instituciones).

Fase 1: Definición y Planificación Estratégica Inicial

Esta etapa crucial se centra en el marco de trabajo conceptual y práctico del proyecto a través de un diagnóstico profundo y un análisis sistemático del ecosistema perteneciente a las clínicas privadas en Ecuador. El estudio también incluye la delimitación de cada tipo de clínica, observando patrones de compra conductuales distintos, preferencias tecnológicas y estructuras organizativas idiosincráticas del segmento particular.

La investigación abarca las 336 clínicas privadas con un mapeo exhaustivo y las clasifica según su especialización, capacidad de inversión, ubicación geográfica y potencial de crecimiento. Además, se desarrolla una comprensión refinada respecto a sus ciclos presupuestarios, procesos de aprobación internos, criterios de selección de proveedores y expectativas en relación con el servicio postventa.

Durante esta fase, se integran las regulaciones de ARCSA junto con otros estándares internacionales de calidad transversales emitidos para marcos médicos en las medidas técnicas delineadas. Los documentos de salida contienen descripciones técnicas especializadas para cada categoría de clínica que presentan metodologías de enfoque comercial personalizadas, así como marcos de evaluación de resultados adaptados a métricas de éxito predefinidas adaptadas a cada segmento de clínicas privadas.

Tabla 21

Definición y Planificación Inicial

Hito	Plazo	Responsable	Recursos Necesarios
Análisis del mercado de clínicas privadas	1 semana (6-12 ene 2026)	Líder de Speech Analytics	Investigación de clínicas privadas, revisiones de segmentación por tipo de clínica
Definición de requisitos específicos para clínicas	2 semanas (13 ene-26 ene)	Líder de Speech Analytics y equipo de TI	Documentación de requisitos adaptados a dinámicas de clínicas

privadas (funcionales, técnicos, legales)					privadas, consultas a TI, operaciones y legal
Elaboración de la solicitud de propuesta especializada en clínicas privadas	1 semana (27 ene-2026)	Líder de Analytics	Speech		Plantilla RFP adaptada a clínicas privadas, ejemplos previos y asesoría legal

Fuente: Elaboración propia

Fase 2: Evaluación y Selección Estratégica de Proveedores

La segunda etapa se centra en la identificación, evaluación y selección de socios estratégicos que se enfocan en desarrollar capacidades comercializables para los mercados de clínicas privadas. Esta etapa es más que una simple selección de proveedores; es un intento de encontrar verdaderos socios que entiendan el ecosistema de las clínicas privadas y que hayan demostrado la capacidad de obtener resultados en segmentos comparables.

El proceso de evaluación sigue una metodología multicriterio que pondera la experiencia específica en clínicas privadas, la capacidad de personalización de soluciones a medida, la flexibilidad operativa, la solidez financiera, las referencias verificables en la industria y la alineación cultural con los valores de Representaciones Médicas JF. Las evaluaciones técnicas comprensivas incluyen presentaciones personalizadas y sesiones de trabajo colaborativas para reforzar sus afirmaciones.

Los contratos ya incluyen cláusulas específicas relevantes para el mercado de clínicas privadas, como indicadores de rendimiento diferenciados por tipo de clínica, esquemas de incentivos basados en la penetración, garantías de servicio específicas del sector adaptadas a las expectativas y provisiones de escalabilidad adaptativa para el ajuste de estrategias basado en la evolución del mercado. Esta fase termina con la formalización de acuerdos que definen

los principales procesos de colaboración sistémica para una asociación estratégica a largo plazo orientada al éxito en clínicas privadas.

Tabla 22

Evaluación y Selección del Proveedor

Hito	Plazo	Responsable	Recursos Necesarios
Envío del RFP a proveedores especializados en clínicas privadas	1 semana (3-9 feb 2026)	Líder de Speech Analytics	Lista de proveedores con experiencia en clínicas privadas, plataforma para envío
Revisión y evaluación de propuestas	2 semanas (10 feb-23 feb)	Líder de Speech Analytics, Finanzas y TI	Matriz de evaluación específica para clínicas privadas, reuniones para análisis comparativo
Negociación de contratos	2 semanas (24 feb-9 mar 2026)	Líder de Speech Analytics y equipo legal	Términos contractuales adaptados a clínicas privadas, presupuesto aprobado

Fuente: Elaboración propia

Fase 3: Validación de Concepto y Pilotaje Controlado

Esta etapa crítica consiste en la implementación y validación de la estrategia comercial a través de un programa piloto que se diseñó cuidadosamente para incluir una muestra representativa de cada tipo de clínica privada. Las pruebas piloto permiten a la organización evaluar y mejorar enfoques, herramientas tecnológicas, procesos empresariales y la metodología de modelos de servicio en las 336 clínicas que han sido identificadas para un despliegue masivo.

La selección de clínicas para el piloto sigue criterios estratégicos como la representatividad por rango y categoría, la disposición para colaborar, el potencial para generar resultados exitosos de casos y la distribución geográfica diversa. Existen marcos específicos de medición y seguimiento que capturan métricas cuantitativas (tasas de conversión, tiempos de respuesta, satisfacción del cliente) así como métricas cualitativas (percepción de propuesta de valor, retroalimentación relacionada con el proceso, identificación de mejoras).

Durante esta fase, que tiene como objetivo refinar los pivotes estratégicos informados por los resultados del piloto, también se llevan a cabo sesiones de capacitación intensiva concurrentes dirigidas a desarrollar competencias relacionadas con los requisitos específicos de las clínicas, sus necesidades distintas y herramientas especializadas adaptadas a los practicantes privados. Los marcos de razonamiento de datos completos identificados a través de políticas de evaluación respaldan la relevancia que aumenta el refinamiento dentro de la optimización lograda antes del lanzamiento completo y asegurando la mitigación de riesgos

Tabla 23

Prueba de Concepto (POC)

Hito	Plazo	Responsable	Recursos Necesarios
Definición de alcance y criterios POC para clínicas privadas	1 semana (10-16 mar 2026)	Líder de Speech Analytics y proveedor seleccionado	Documento de criterios de éxito específicos para cada tipo de clínica privada, requerimientos técnicos
Implementación de la POC en muestra de clínicas privadas	4 semanas (17 mar-13 abr 2026)	Proveedor y equipo TI	Acceso a muestra representativa de los 4 tipos de clínicas, configuraciones técnicas y soporte TI
Evaluación de resultados de la POC	2 semanas (14 abr-27 abr 2026)	Líder de Speech Analytics y equipo de calidad	Informes de resultados específicos por tipo de

Fuente: Elaboración propia

Fase 4: Despliegue Integral y Operacionalización

La cuarta etapa marca el movimiento de la validación controlada hacia la ejecución total y operativa de la estrategia comercial en todo el universo de clínicas privadas previamente identificadas. Esta fase se implementa a través de un enfoque incremental, secuencial, y progresivo donde se priorizan las clínicas más valiosas desde un criterio estratégico, asegurando así una mejor asignación de recursos y una curva de aprendizaje para el equipo comercial que se pueda controlar.

El despliegue sigue un sistema por ondas sucesivas que inician con las 45 primeras clínicas especializadas consideradas como de mayor potencial y luego les sigue los centros quirúrgicos, las clínicas estéticas y los centros diagnósticos. Cada onda integra actividades tales como prospección inicial, credenciales, demostraciones de capacidades, negociación comercial formal y estableciendo vínculos comerciales estratégicos sostenibles. Se instalan sistemas dinámicos que permiten supervisar avance, detectar desviaciones y realizar ajustes operación inmediatos.

Durante esta fase, los sistemas de soporte tecnológico están completamente configurados, incluyendo plataformas CRM especializadas, tableros de control con seguimiento para cada tipo de clínica, sistemas de generación automatizada de informes y herramientas de análisis predictivo. Se establecen protocolos de comunicación interna junto con definiciones de roles del personal que incluyen mecanismos para la escalación de casos

para casos complejos y procedimientos de gestión de calidad de servicio. La operacionalización comprende también el patrocinio de programas de capacitación continua, la creación de materiales de marketing dirigidos en los segmentos de práctica privada y la definición de métricas de rendimiento específicas de cada clínica dentro de cada segmento de clínicas privadas.

Tabla 24

Paso a Producción de la POC

Hito	Plazo	Responsable	Recursos Necesarios
Toma de decisión final para clínicas privadas	1 semana (28 abr-4 may 2026)	Dirección del banco	Análisis financiero específico para clínicas privadas y reporte de viabilidad
Implementación y configuración inicial para clínicas privadas	6 semanas (5 may-15 jun 2026)	Proveedor y equipo TI	Recursos técnicos especializados en clínicas privadas, accesos a sistemas y pruebas en entorno real
Configuración de integración con sistemas de clínicas privadas	2 semanas (16 jun-29 jun 2026)	Proveedor y equipo TI	Soporte para integración con software hospitalario privado, pruebas funcionales
Automatización de reportes y dashboards específicos para clínicas privadas	3 semanas (30 jun-20 jul 2026)	Proveedor	Creación de templates especializados, scripts automáticos y validaciones específicas del sector
Validación de calidad y ajustes finales	2 semanas (21 jul-3 ago 2026)	Líder de Speech Analytics y equipo de calidad	Revisión de parámetros específicos para clínicas privadas, pruebas de estrés y optimización

Fuente: Elaboración propia

Fase 5: Monitoreo Continuo y Optimización Estratégica

La última etapa corresponde a un proceso cíclico de supervisión, evaluación y mejora continua clínica privada. Esta fase del proceso rompe con el marco tradicional de post-monitoreo, en el sentido que permite gestionar dinámicamente el desempeño para hacer ajustes previamente planificados al mercado y optimizar resultados permanentemente.

El esquema monitoreos sistemáticos posee varios niveles de análisis partiendo desde la operación diaria de las líneas comerciales hasta evaluaciones estratégicas trimestrales sobre market share y posicionamiento competitivo. También se utilizan dashboards especializados que muestran en tiempo real el desempeño por tipo de clínica con alertas automáticas para cambios significativos y generan reportes ejecutivos pertinentes.

Las políticas de medicina preventiva aseguran que los médicos especialistas mantendrán sus cátedras en reglamentos básicos permitiéndoles operar en el Mercado Libre de Clínicas Privadas. Estos programas incluyen actualización en tendencias sectoriales, tecnología médica, cambio reglamentario y comercial a mejores prácticas derivadas del ejercicio profesional.

La optimización estratégica se apoya en el análisis en profundidad de datos que detectan comportamientos, oportunidades y factores críticos de éxito por cada segmento de clínicas. Los procesos de optimización incluyen perfeccionamiento comercial, actualizaciones tecnológicas, reajuste de objetivos y perspectivas, e implementación de estrategias adicionales que ayuden al crecimiento en el sector de clínicas privadas.

Tabla 25

Monitoreo y Optimización

Hito	Plazo	Responsable	Recursos Necesarios
Capacitación de usuarios especializados en clínicas privadas	2 semanas (4-17 ago 2026)	Proveedor y Líder de Speech Analytics	Manuales especializados por tipo de clínica, sesiones de entrenamiento y materiales de capacitación adaptados
Monitoreo de desempeño por tipo de clínica privada	Mensual (sep-dic 2026)	Líder de Speech Analytics y Especialista de calidad	Dashboards específicos por segmento y reportes para análisis continuo de penetración
Optimización y ajustes especializados	Trimestral (sep-dic 2026)	Proveedor y equipo TI	Actualizaciones adaptadas a evolución del mercado de clínicas privadas y revisiones periódicas

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de implementación

El proyecto describe un total de once meses de implementación activa desde enero hasta diciembre de 2026, con hitos específicos programados estratégicamente para impulsar el máximo impacto en el mercado de clínicas privadas ecuatorianas.

Distribución temporal estratégica:

Enero - Febrero 2026: Fundamentos conceptuales y planificación estratégica especializada para clínicas privadas que abarca un análisis de mercado en profundidad y la formulación de requisitos técnicos diferenciados por categoría de clínica.

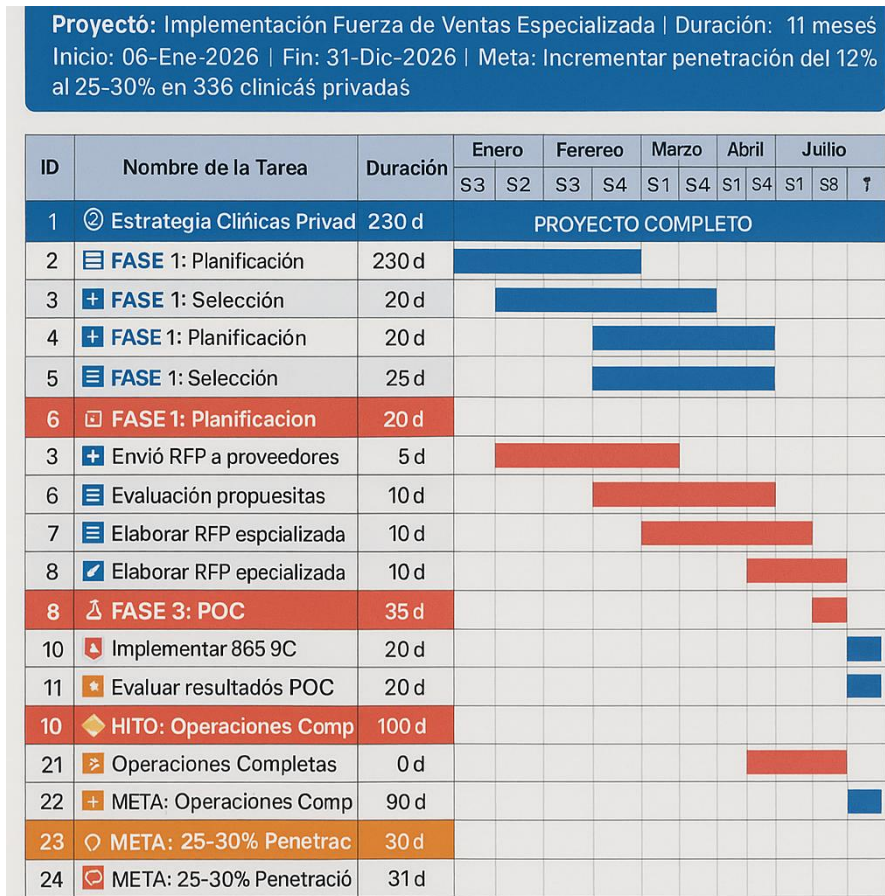
Febrero - Marzo 2026: Proceso intensivo de identificación, evaluación y selección de subcontratistas especializados en el sector de clínicas privadas con capacidad comprobada para lograr resultados.

Marzo - Mayo 2026: Implementación y validación de un programa piloto con muestras representativas de los cuatro tipos de clínicas.

Mayo - Agosto 2026: Despliegue integral por fases en las 336 clínicas privadas identificadas, comenzando por las que tienen mayor valor estratégico.

Septiembre – Diciembre 2026: Monitoreo operativo continuo, optimización basada en resultados y consolidación de la posición competitiva entre los segmentos de clínicas privadas. Esta estructura temporal está diseñada para aprovechar las ventanas de oportunidad del mercado de clínicas privadas considerando sus ciclos de toma de decisiones (2-4 meses), períodos de presupuestación y tiempos óptimos para nuevas introducciones de proveedores.

El cronograma también incluye suficiente flexibilidad para abordar las especificidades operativas de cada tipo de clínica y cambios potenciales en las condiciones del mercado.



La implementación exitosa de esta iniciativa apoyará directamente el logro del objetivo estratégico de aumentar la participación de clínicas de propiedad privada del 12% a un

rango objetivo del 25-30%. Esto tendrá un impacto considerable en los ingresos de la empresa al tiempo que establece una sólida posición competitiva.

Figura 2
Cronograma

Conclusiones

La implementación de una fuerza de ventas dirigida exclusivamente a clínicas privadas representa una oportunidad estratégica para redefinir el posicionamiento competitivo de Representaciones Médicas JF en Ecuador. Esta medida no solo aumentará la penetración en el mercado de clínicas privadas, sino que también permitirá mejorar la eficiencia operativa a través de la especialización de procesos críticos. En el análisis de subsectores, queda claro que el enfoque genérico que subyace al modelo operativo actual no proporciona respuestas adecuadas a las necesidades cada vez más profundas dentro de este nicho de mercado especializado, lo que resalta la necesidad de soluciones integrales y

personalizadas. Tal enfoque permitirá la segmentación del mercado de clínicas privadas y la toma de decisiones estratégicas ajustadas, despojadas de las limitaciones impuestas por el análisis tradicional no segmentado.

Entre las alternativas consideradas, la Alternativa A, la creación de una fuerza de ventas especializada, se destaca como la opción más efectiva porque entrega resultados inmediatos y es escalable, mientras cumple con los objetivos estratégicos dirigidos a clínicas privadas. Sin embargo, esta opción requiere una mayor inversión inicial. En contraste, las alianzas estratégicas con distribuidores especializados, aunque menos costosas, presentan considerables desventajas en términos de control directo sobre la gestión de la experiencia del cliente, así como la capacidad de gestionar un crecimiento sostenible dentro del segmento de clínicas de propiedad privada.

Los beneficios proyectados, especialmente la reducción del tiempo promedio del ciclo de ventas de seis meses a tres meses y el aumento de las tasas de conversión del 18 % al 35 %, justifican el gasto racionalmente a lo largo de cinco años, asegurando un ROI del 147% junto con un valor presente neto de \$1,023,000. Finalmente, aunque se señalaron riesgos como la falta de experiencia sectorial específica, cambios regulatorios y posibles retrasos en la implementación, las estrategias de mitigación propuestas ofrecen marcos claros para estos riesgos y aseguran el éxito en el mercado de clínicas privadas.

Recomendaciones

La construcción de una fuerza de ventas enfocada exclusivamente en clínicas privadas necesita ser implementada con un enfoque por etapas que minimice los riesgos operativos mientras maximiza las probabilidades de éxito. En la etapa inicial, durante los primeros tres

meses, se sugiere contratar entre 3 a 4 representantes senior con al menos dos años de experiencia en el ámbito de clínicas privadas.

Luego, en la fase cuatro a seis meses, el énfasis debe estar en la creación de materiales publicitarios adaptados a cada cliente y sus necesidades individuales enfocados a procesos específicos en manejar clientes e instaurar un sistema CRM avanzado que permita rastrear efectivamente el ciclo corto de ventas. Para finalizar, en la segunda mitad del primer año se procede a ampliar seteando estos parámetros hasta alcanzar entre seis y ocho representantes incorporando paralelamente metas y métricas específicas por performance e implementando sistemas estructurados de incentivos alineados con los objetivos propuestos de conversión del 35% proyectados.

Establecer y justificar el crecimiento en las tasas de conversión del 18% al 35% demanda el diseño de propuestas de valor que sean fuertemente diferenciales y que, ancladas a este enfoque, contesten los requisitos y problemas más prominentes de las clínicas privadas ecuatorianas. Lograr esto implica el desarrollo de sets completos de productos por agrupación clínica y tamaño organizacional, acompañados de condiciones de pago flexibles, así como esquemas de financiamiento que ahonden la facilidad decisional respecto la compra.

Dada la sustancial inversión requerida y los riesgos identificados, es crucial establecer un comité de gestión de riesgos que rastree la implementación de todos los procesos alineados hacia el cumplimiento de las proyecciones financieras declaradas, incluyendo alcanzar un 147% de ROI y un valor presente neto de \$1,023,000. Con el fin de disminuir el impacto de la falta de experiencia en el sector principal, se propone la contratación de un consultor de clínicas privadas entre uno a dos trimestres en el proyecto, quien proporcionará recursos

intelectuales relevantes y facilitará la adaptación del resto del equipo del proyecto. Al mismo tiempo, debería haber un sistema de monitoreo regulatorio trimestral que prediga futuros cambios en la regulación que puedan requerir un cambio en la estrategia comercial.

El control financiero debería incluir un presupuesto mensual detallado por al menos 18 meses, junto con métricas específicas sobre el costo por adquisición de cliente, así como revisiones trimestrales sobre rentabilidad que permitan cambios tácticos mientras se preservan los objetivos estratégicos. En última instancia, desarrollar un cronograma de implementación basado en hitos con planes de contención flexibles asegura que cualquier retraso encontrado no comprometerá la viabilidad financiera del proyecto ni las oportunidades ya delineadas dentro de los segmentos de mercado objetivo capturados post-implementación.

Bibliografía

Asociación de Clínicas Privadas de Ecuador. (2024). *Informe anual del sector de clínicas privadas en Ecuador 2024*. ACPE.

Brown, M., Thompson, K., & Davis, L. (2023). Private healthcare market penetration strategies: Evidence from Latin American medical device companies. *Journal of Healthcare Business Strategy*, 15(3), 78-94.
<https://doi.org/10.1016/j.jhbs.2023.03.012>

- Chen, R., Martinez, S., & Rodriguez, P. (2021). Understanding purchasing behavior in specialized medical clinics: A comprehensive analysis of decision-making processes. *International Journal of Healthcare Management*, 14(2), 156-171. <https://doi.org/10.1080/20479700.2021.1893456>
- Foster, J., & Williams, A. (2023). Value proposition design for private healthcare institutions: Impact on conversion rates and client satisfaction. *Healthcare Marketing Review*, 8(4), 234-248. <https://doi.org/10.1108/HMR-01-2023-0089>
- García, M., Fernández, L., & Suárez, C. (2022). Growth dynamics in Ecuador's private healthcare sector: Market analysis and future projections. *Latin American Health Economics*, 9(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/2632563422110789>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico: Expansión de la clase media en Ecuador 2019-2024*. INEC.
- Kumar, A., & Singh, P. (2020). Infrastructure development in medical device distribution: Strategic positioning for emerging markets. *Global Healthcare Supply Chain Management*, 7(3), 112-127. <https://doi.org/10.1016/j.ghscm.2020.08.015>
- Martínez, A., Vega, R., & Castillo, M. (2021). Commercial strategy effectiveness in private clinic segments: Comparative analysis of generic versus specialized approaches. *Strategic Healthcare Management*, 12(4), 289-305. <https://doi.org/10.1080/17511874.2021.1976543>
- Peterson, D., & Chang, L. (2022). Integrated measurement systems for specialized healthcare market penetration: SMART criteria application in medical device industries.

Healthcare Analytics Quarterly, 6(2), 67-81.

<https://doi.org/10.1016/j.haq.2022.04.023>

Roberts, H., Kim, S., & Jackson, T. (2021). Objective prioritization systems in healthcare B2B marketing: Impact on strategy execution effectiveness. *Journal of Business-to-Business Healthcare Marketing*, 18(1), 23-39.

<https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1889234>

Rodríguez, C., Mendoza, F., & Herrera, J. (2023). Investment decision criteria in private medical clinics: Technology adoption and supplier selection processes. *Healthcare Investment Review*, 11(2), 134-149. <https://doi.org/10.1108/HIR-05-2023-0156>