

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**COMERCIALIZACIÓN DE ROPA QUIRÚRGICA EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE
CHILE**

Cerda Lara Marcos Antonio
Espinoza Sánchez Anggie Cristina
Gámez Romero Jahivi Carley
PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SCHERMAN BADIA CLAUDIA

JULIO - 2025
SANTIAGO - CHILE

Autorización de publicación


Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
Autorización total	Uso de embargo Indique periodo de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___	No autorizo

Título	Comercialización de ropa quirúrgica para extremidad inferior y cadera
Nombres del o los integrantes	Cerda Lara Marcos Antonio, Espinoza Sánchez Anggie Cristina, Gámez Romero Jahivi Carley
Carrera o programa	Ingeniería en administración de empresas
Profesor guía	Scherman Badia Claudia

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a quienes han sido nuestro motor en este desafiante y a su vez enriquecedor camino universitario.

A nuestras familias que, con su amor, paciencia y comprensión, nos acompañaron durante toda esta travesía académica, con sus palabras de aliento y su confianza en nuestras capacidades han sido fundamentales para llegar hasta aquí. Cada noche de desvelo, cada jornada de esfuerzo y cada logro alcanzado, tiene una profunda conexión con ellos.

Queremos también dedicar este trabajo a nuestros profesores y profesoras de la Universidad Gabriela Mistral, quienes, con su conocimiento, guía constante y disposición, nos impulsaron a dar siempre lo mejor. Solo nos queda agradecer por sus enseñanzas, por creer en nuestras ideas y por mostrarnos el valor de la rigurosidad, compromiso y la ética profesional para lograr todo lo que hacemos.

Finalmente, nos dedicamos este logro a nosotros mismos: por nuestra perseverancia, al trabajar en equipo, a nuestro entusiasmo por aprender y a la convicción de que cada esfuerzo vale la pena cuando se trabaja con determinación y propósito.

RESUMEN

Este proyecto propone el diseño e implementación de una estrategia de comercialización para MEDYCX, una pyme chilena dedicada exclusivamente a la distribución de paquetes de ropa quirúrgica de cirugías especializadas, con foco en el sistema de salud tanto público como privado, la idea central nace de una necesidad en la escasa oferta especializada en paquetes de ropa quirúrgica.

A partir de un análisis integral del entorno se identifican variables como el envejecimiento poblacional y la alta demanda de intervenciones quirúrgicas.

MEDYCX plantea una solución al posicionarse como un proveedor excluyente de paquetes de ropa quirúrgica de cirugías especializadas, a través de proveedor exclusivo, diferenciándose de empresas que incluyen estos productos como parte secundaria de su catálogo, con una propuesta de valor de acompañar en cada procedimiento quirúrgico, basándose en la rapidez de respuesta, el servicio personalizado, la calidad certificada bajo normativa ISO 13485.

El modelo de negocio propuesto incluye la participación en licitaciones públicas y acuerdos directos con clínicas mediante una estrategia B2B. Asimismo, se detallan aspectos operativos como logística, gestión de inventarios, servicio postventa, abastecimiento nacional y organización interna.

MEDYCX no solo es factible, sino que representa una contribución concreta al sistema de salud, mejorando la planificación quirúrgica y elevando el estándar de atención, con un impacto directo en la calidad de vida de miles de pacientes en todo Chile.

ÍNDICES

1.1.	Descripción del proyecto.....	1
1.1.1.	Descripción del problema.....	2
1.1.2.	Descripción de la necesidad y oportunidad.....	2
1.1.3.	Descripción de la propuesta de solución innovadora.....	3
1.2.	Justificación del proyecto.....	3
1.3.	Objetivos.....	3
1.3.1.	Objetivo General.....	3
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	4
1.4.	Alcance y limitaciones.....	5
1.5.	Descripción del negocio.....	5
1.5.1.	Visión.....	5
1.5.2.	Misión.....	6
1.5.3.	Valores.....	6
1.5.4.	Propuesta de valor.....	6
1.5.5.	Descripción del producto.....	6
2.	CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO.....	13
2.1.	Análisis del macroentorno.....	13
2.1.1.	Modelo PESTEL.....	13
2.1.2.	Resumen general del análisis PESTEL.....	22
2.1.3.	Conclusión del análisis PESTEL.....	24
2.2.	Análisis del microentorno.....	25
2.2.1.	Modelo de 5 fuerzas de Porter.....	25
2.3.	Análisis interno.....	28
2.3.1.	Modelo de cadena de valor.....	28
2.3.2.	Análisis situacional estratégico.....	30
2.4.	Ventajas competitivas tangibles e intangibles.....	32
2.4.1.	Ventajas intangibles.....	32
2.5.	Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio.....	33
3.	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	33
3.1.	Objetivo general del estudio de mercado.....	33
3.2.	Objetivos específicos del estudio de mercado.....	33
3.2.1.	Objetivo específico cualitativo.....	35

3.2.2.	Objetivo específico cuantitativo	35
3.2.3.	Segmento del mercado objetivo	36
3.2.4.	Tipo de investigación de mercado	36
3.3.	Tipo de Metodología.....	36
3.4.	Tipo de muestreo.....	36
3.5.	Tamaño de la muestra.....	37
3.6.	Estimación de demanda.....	37
3.7.	Instrumentos.....	38
3.7.1.	Enfoque cualitativo	38
3.7.2.	Enfoque cuantitativo.....	40
3.8.	Resultados.....	43
3.8.1.	Resultados cualitativos	43
3.8.2.	Resultados cuantitativos	43
3.8.3.	Conclusión del análisis mixto.....	44
4.	CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING	44
4.1.	Objetivo general de la estrategia del marketing	44
4.2.	Definición del segmento objetivo	44
4.3.	Definición de las metas estratégicas	46
4.3.1.	Acciones tácticas vinculadas a las metas	47
4.3.2.	Estrategias del marketing MIX (7P).....	47
4.4.	Plan de Marketing con indicadores.....	50
4.5.	Presupuesto de marketing	50
5.	CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	51
5.1.	Mapa de procesos.....	51
5.2.	Actividades de implementación	52
5.3.	Presupuesto de operaciones	53
6.	CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	54
6.1.	Estructura legal de la empresa	54
6.2.	Perfiles de cargo	55
6.3.	Políticas de la empresa.....	58
6.4.	Presupuesto de recursos humanos	59
7.	CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO.....	59
7.1.	Objetivos financieros.....	59
7.2.	Proyección de ingreso.....	60

7.3.	Costos fijos	61
7.4.	Capital de trabajo	62
7.5.	Depreciación de activos	62
7.6.	Estructura patrimonial con apalancamiento	63
7.7.	Análisis de BETA compañía e industria	63
7.8.	Flujo proyecto puro, VAN, TIR, PAYBACK.....	64
7.9.	Análisis de sensibilidad	65
8.	CONCLUSIÓN	66
8.1.	Conclusión del modelo CANVAS	66
8.2.	Conclusiones	66
9.	BIBLIOGRAFÍA	68
10.	ANEXOS.....	70
10.1.	Flujo pesimista puro	70
10.2.	Flujo optimista puro	71
10.3.	Foreshadow de ventas	72
10.4.	Logo de MEDYCX.....	73

Índice de tablas

Tabla 1:	Tabla de ponderación PESTEL	24
Tabla 2:	Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Amenaza de nuevos competidores....	25
Tabla 3:	Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Poder de negociación de los proveedores.....	26
Tabla 4:	Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Poder de negociación de los clientes	26
Tabla 5:	Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Amenaza de productos sustitutos	27
Tabla 6:	Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Rivalidad entre competidores existentes	27
Tabla 7:	Tabla de ponderación del resumen de las 5 fuerzas de Porter	27
Tabla 8:	Tabla de intervenciones quirúrgicas en 2019,2020 y 2021	37
Tabla 9:	Tabla de intervenciones quirúrgicas en 2020, 2021, 2022 y 2023	37
Tabla 10:	Tabla de cirugías realizadas en sector público y privado	38
Tabla 11:	Tabla de datos entrevista cualitativa	39
Tabla 12:	Tabla tipos de segmentación en la estrategia de Marketing	45
Tabla 13:	TAM SAM SOM	46

Tabla 14: Indicadores del plan de marketing.....	50
Tabla 15: Presupuesto de marketing.....	51
Tabla 16: Carta Gantt.....	53
Tabla 17: Presupuesto de operaciones.....	54
Tabla 18: Presupuesto de recursos humanos.....	59
Tabla 19: Proyección de ingresos.....	61
Tabla 20: Proyección costos fijos.....	62
Tabla 21: Capital de trabajo.....	62
Tabla 22: Depreciación de activos.....	63
Tabla 23: Análisis de BETA.....	64
Tabla 24: Flujo proyecto puro.....	64
Tabla 25: VAN, TIR, PAYBACK.....	65
Tabla 26: Tabla de sensibilidad.....	65
Tabla A1: Flujo pesimista puro.....	70
Tabla A2: Flujo optimista puro.....	71
Tabla A3: <i>Forescast</i> de ventas – año 1.....	72
Tabla A4: Logo de MEDYCX.....	73

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Paquete de extremidad inferior y cadera.....	7
Ilustración 2: Paquete de artroscopia de rodilla.....	8
Ilustración 3: Paquete de cabeza, cuello y maxilofacial.....	9
Ilustración 4: Paquete cardiovascular.....	10
Ilustración 5: Paquete de cesárea.....	11
Ilustración 6: Paquete de parto.....	12
Ilustración 7: Modelo CANVAS.....	33
Ilustración 8: Matriz de análisis – entrevistas cualitativas.....	39
Ilustración 9: Hallazgos principales de las entrevistas.....	40
Ilustración 10: Diagrama de flujo de procesos.....	50
Ilustración 11: Mapa de procesos.....	52
Ilustración 12: Estructura organizacional de la empresa.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1: Espera intervención quirúrgica y Espera consulta nueva especialidad	16
Gráfico 2: Resultados de las encuestas cuantitativas jefes y encargados de compras.....	41
Gráfico 3: Resultados de las encuestas cuantitativas equipo médico.	42

1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del proyecto

Se procede a presentar en detalle los principales aspectos del proyecto de emprendimiento que lleva por nombre MEDYCX, una pyme en Santiago de Chile, que nace con la propuesta de ofrecer una solución especializada en el sistema de salud, MEDYCX tendrá como foco la comercialización de ropa quirúrgica estéril destinado a distintos tipos de cirugías especializadas, atendiendo directamente la demanda de clínicas y hospitales a lo largo del territorio chileno.

A diferencia de muchos proveedores actuales, que integran estos productos como parte complementaria de un portafolio más amplio, enfocado principalmente en equipamiento médico e insumos generales, MEDYCX apunta a posicionarse como un proveedor especializado en ropa quirúrgica a través de un proveedor exclusivo en la cadena de suministro, esta especialización no solo permitirá responder con mayor rapidez y eficiencia a la demanda del sector de salud, sino también ofrecer un servicio más cercano, personalizado y ajustado a las necesidades reales.

La estrategia comercial del proyecto contempla la participación en licitaciones públicas y el desarrollo de relaciones comerciales con clínicas a través de un modelo B2B, la idea es construir vínculos de confianza con clínicas y hospitales, posicionando a MEDYCX como un aliado estratégico en paquetes de ropa quirúrgica para cubrir la demanda que se encuentra en el sistema de salud chilena.

Para sustentar este enfoque, MEDYCX establecerá un contrato de exclusividad en su cadena de suministro, generando su línea de negocio especializada en ropa quirúrgica, esta colaboración permitirá a MEDYCX adquirir los productos al por mayor de forma exclusiva, abriendo así una oportunidad clave para fortalecer su posicionamiento en el sector.

En la etapa inicial del proyecto, se realizará el estudio de mercado que va dirigido a profesionales del área quirúrgica y a encargados de adquisiciones en clínicas y hospitales, lo cual permitirá comprender en profundidad de las necesidades, preferencias y expectativas, además de identificar las principales oportunidades de mejora en el proceso de compra actual.

Se resalta que MEDYCX nace con la convicción de que un enfoque especializado que no solo puede cubrir una necesidad concreta del sistema de salud, sino también contribuir a mejorar la eficiencia impactando positivamente en la atención y recuperación de los pacientes.

1.1.1. Descripción del problema

La eficiencia en los procedimientos quirúrgicos depende en gran medida de la disponibilidad oportuna de insumos médicos, en este caso se hace referencia a la relevancia de tener la disponibilidad oportuna en la ropa quirúrgica que amerita cada operación.

Actualmente, la distribución de esta ropa quirúrgica suele ser un servicio complementario dentro de las principales líneas de negocio de diversas empresas proveedoras de suministros médicos y se limita el acceso rápido y eficiente.

La ausencia de una oferta especializada en este tipo de ropa quirúrgica genera problemas de disponibilidad, retrasos en los tiempos de entrega y una atención poco personalizada durante el proceso de compra, por lo que estas deficiencias impactan directamente en la planificación de los procedimientos quirúrgicos, afectando los tiempos de respuesta y retrasando la atención oportuna a los pacientes que requieren de este tipo de intervenciones.

1.1.2. Descripción de la necesidad y oportunidad

Actualmente en el escenario del sistema de salud en Chile, existe una necesidad y poco abordada en el ámbito de los insumos quirúrgicos, la cual corresponde a la disponibilidad especializada de ropa quirúrgica.

Esta demanda no cubierta ha generado una serie de dificultades tanto para los profesionales de la salud como para las instituciones médicas, ya que son quienes enfrentan problemas relacionados con la disponibilidad, los tiempos de entrega y la falta de una atención personalizada en la adquisición de estos insumos.

La ropa quirúrgica se obtiene a través de proveedores como un complemento dentro de un catálogo, lo que diluye la especialización y retrasa la respuesta a las necesidades de las cirugías.

Frente a este escenario, se identifica una oportunidad de negocio, para desarrollar una empresa enfocada exclusivamente en la comercialización de ropa quirúrgica de cirugías especializadas, esta propuesta no solo apunta a cubrir un vacío en el mercado, sino también a convertirse en un socio estratégico para el personal médico y las instituciones, ofreciendo un servicio ágil, confiable y con estándares de calidad acordes a las exigencias de la ley en Chile.

Al abordar esta necesidad específica, no solo permite optimizar el proceso de abastecimiento y de mejorar la logística de adquisición, sino que también se aporta a la eficiencia general del sistema quirúrgico, acortando tiempos de espera para los pacientes y facilitando la labor a los centros de salud.

1.1.3. Descripción de la propuesta de solución innovadora.

Ante las dificultades que enfrentan actualmente las clínicas y hospitales para adquirir de forma oportuna la ropa quirúrgica, se crea MEDYCX como una propuesta especializada para enfocarse exclusivamente en este tipo de insumos, ofreciendo una solución a un problema del sistema de salud, este enfoque permite atender con mayor eficiencia las necesidades quirúrgicas de los centros médicos, especialmente en un contexto donde los retrasos en cirugías impactan directamente en la calidad de vida de los pacientes.

MEDYCX se basa en un modelo de negocio en adquirir ropa quirúrgica de cirugías especializadas en cantidades a través de un proveedor exclusivo, comercializando de forma directa a las instituciones del sistema de salud.

La propuesta generará un impacto positivo en la atención oportuna de los pacientes, al mejorar la disponibilidad de insumos, a favor de la reducción de los tiempos de espera en los procedimientos quirúrgicos por falta de insumos.

1.2. Justificación del proyecto

La escasa presencia de proveedores especializados en insumos quirúrgicos en el mercado nacional ha generado una brecha en la cadena de abastecimiento del sistema de salud, especialmente en lo que respecta a ropa quirúrgica de cirugías especializadas, esta situación representa una oportunidad para la entrada de MEDYCX, una pyme orientada a la comercialización exclusiva de paquetes especializados de ropa quirúrgica.

La viabilidad del proyecto es que MEDYCX a través del proveedor exclusivo y de procesos logísticos, permitirá a hospitales y clínicas mejorar la planificación de sus intervenciones quirúrgicas, aportando a la eficiencia en el sector de salud, con un impacto positivo en las personas, mejorando la calidad de vida hacia los pacientes y reforzando la capacidad resolutive de las instituciones médicas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación y posicionamiento de MEDYCX, una pyme enfocada en la comercialización de ropa quirúrgica para cirugías especializadas en Chile.

SMART sobre objetivo general

Específico: Diseñar un plan de negocio para una pyme en el rubro de salud, especializada en ropa quirúrgica destinado a cirugías especializadas.

Medible: Lograr en 3 meses la identificación del mercado objetivo, la propuesta de modelo logístico y comercial, a través de un análisis técnico, operativo y económico.

Alcanzable: Basado en estudios de mercado realista y a un proveedor exclusivo.

Relevante: Atiende a una oportunidad de negocio en el sistema de salud en Chile.

Temporal: El estudio y análisis se desarrolla en un periodo de exigencia de 3 meses.

1.3.2. Objetivos Específicos

Analizar el mercado objetivo para diseñar el plan de negocio a través del plan operativo y financiero.

SMART sobre objetivo específico 1

Analizar el mercado objetivo para la comercialización de ropa quirúrgica para identificar preferencias y necesidades.

Específico: Análisis en el sector de salud.

Medibles: A través investigación de mercado, aplicando cinco entrevistas cualitativas y cincuenta encuestas cuantitativas.

Alcanzables: Utilizando herramientas de análisis como *Google Forms* y entrevistas semi estructuradas.

Realistas: Permite comprender al cliente y validar la oportunidad comercial.

Tiempo limitado: Complementar este objetivo en un plazo de un mes.

SMART sobre objetivo específico 2

Analizar el modelo de negocio para MEDYCX en el sector de salud en Chile.

Específico: Crear el modelo de negocio a través de la propuesta de valor con estudio macro y microentorno.

Medibles: La realización de análisis con un PESTEL, un FODA y el desarrollo de las 5 Fuerzas de Porter.

Alcanzables: Utilizando las metodologías de estudios previos mencionados en la industria de salud en Chile.

Realistas: Va a permitir a MEDYCX entender el escenario junto con las barreras de ingreso.

Tiempo limitado: En un mes basándose en análisis de estudio.

SMART sobre objetivo específico 3

Evaluación económica y financiera para MEDYCX.

Específico: Analizar y evaluar la viabilidad económica y financiera para su implementación.

Medibles: Realizar un plan financiero a cinco años.

Alcanzables: Utilizando datos realistas del mercado con tabla de equivalencia, costos, ingreso y gastos.

Realistas: Permitir a MEDYCX tener visibilidad financiera para conocer su capacidad de financiamiento.

Tiempo limitado: Su desarrollo y análisis en un mes.

1.4. Alcance y limitaciones

El alcance del proyecto MEDYCX se enfoca en la comercialización de paquetes de ropa quirúrgica en Chile, respondiendo a una necesidad del sector salud, este enfoque permite especializar la oferta y optimizar recursos, no obstante, el proyecto presenta limitaciones como la dependencia de un proveedor exclusivo, ya que puede afectar la continuidad operativa y se requerirá una logística eficiente para cumplir con tiempos de entrega exigentes. Cabe destacar que se deben considerar las barreras regulatorias del marco legal chileno.

1.5. Descripción del negocio

1.5.1. Visión

Nuestros estándares de exigencias en el área de la salud contribuirán de manera eficiente y segura en los procedimientos quirúrgicos de las personas, optimizando tiempos y brindando la atención para contribuir con su calidad de vida.

1.5.2. Misión

Brindar soluciones integrales con un equipo capacitado, superando las expectativas y necesidades de nuestros clientes, logrando con ello ser parte de la solución en la vida de las personas.

1.5.3. Valores

Compromiso con la Salud

Garantizamos que nuestros productos cumplen con los estándares de calidad y seguridad para contribuir a procedimientos quirúrgicos de manera efectiva.

Orientación al Cliente

Nos comprometemos con las necesidades de nuestros clientes, para brindar soluciones personalizadas, generando confianza y relaciones.

Ética y Transparencia

Actuamos con responsabilidad y honestidad en todas nuestras operaciones, generando confianza en clientes, proveedores y colaboradores.

1.5.4. Propuesta de valor

“MEDYCX no solo entrega paquetes de ropa quirúrgica. Acompañamos cada procedimiento con confianza, calidad y cercanía”.

Nuestra propuesta nace de escuchar directamente a quienes enfrentan el quirófano día a día, arsenaleras, enfermeros, médicos y encargados de compra, sabemos que buscan más que productos, necesitan socios que comprendan la presión, que respondan con rapidez y que se anticipen a los desafíos.

1.5.5. Descripción del producto

Los paquetes de ropa quirúrgica, diseñados específicamente para diversos procedimientos, garantizan alta calidad y protección tanto para el personal médico como para los pacientes, contribuyendo a la seguridad y eficiencia en cada intervención.

Sus delantales, campos y sábanas fabricadas en tela no tejida, proporcionan un eficiente control al intercambio de agentes infecciosos, reforzado en zonas críticas, minimiza el riesgo de roturas por cortes o pinchazos; adaptándose a las exigencias del personal médico.

- Paquete de extremidad inferior y cadera

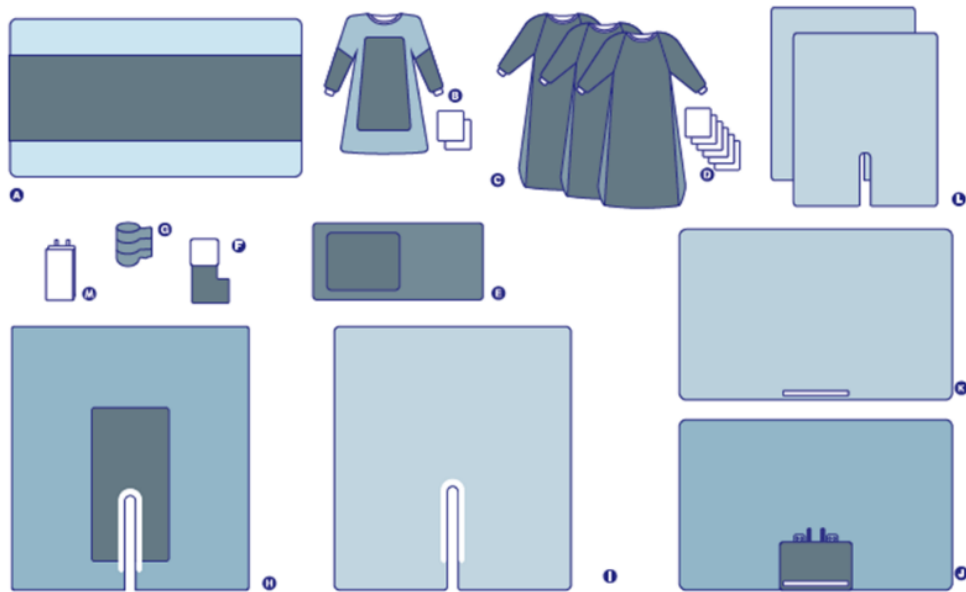


Ilustración 1: Paquete de extremidad inferior y cadera

Fuente: Elaboración propia

- 1 Envoltorio/ Cubierta Mesa Arsenalera Reforzada
- 1 Delantal Arsenalera Reforzado L, con 2 Toallas de Manos
- 3 Delantales Cirujanos Reforzados XLL
- 6 Toallas de Manos
- 1 Funda Mesa Mayo Reforzada
- 1 Bota *Stockinette*
- 1 Venda Auto Adherente (10 cm x 4,6 m)
- 1 Sábana en U Reforzada (270x300 cm)
- 1 Sábana en U Impermeable (270x300 cm)
- 1 Sábana Superior Reforzada (200x320 cm)
- 1 Sábana Impermeable (200x320 cm)
- 2 Sábanas en U Impermeables
- 1 Bolsa de sutura.

- Paquete de artroscopia de rodilla

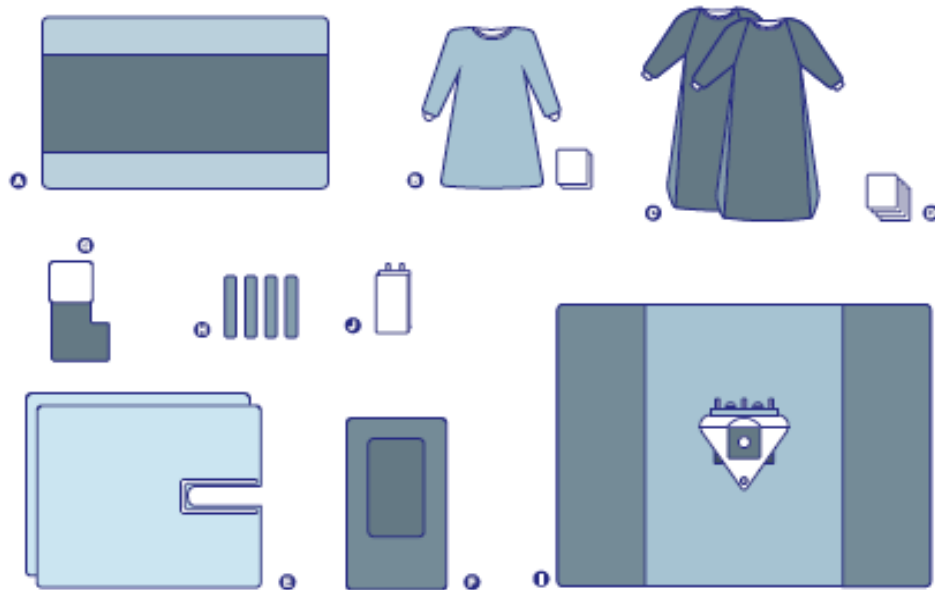


Ilustración 2: Paquete de artroscopia de rodilla

Fuente: Elaboración propia

- 1 Envoltorio/ Cubierta Mesa Arsenalera Reforzada
- 1 Delantal Quirúrgico L, con 2 Toallas
- 2 Delantales Quirúrgicos Reforzados XXL
- 4 Toallas de Manos
- 2 Sábanas en U 150x180 cm
- 1 Funda Mesa Mayo Reforzada
- 1 Bota *Stockinette* Impermeable 120x32 cm
- 4 Bandas de TNT Adhesivas
- 1 Sábana de Artroscopía Rodilla 230x300 cm
- 1 Bolsa de sutura.

- Paquete de cabeza, cuello y maxilofacial

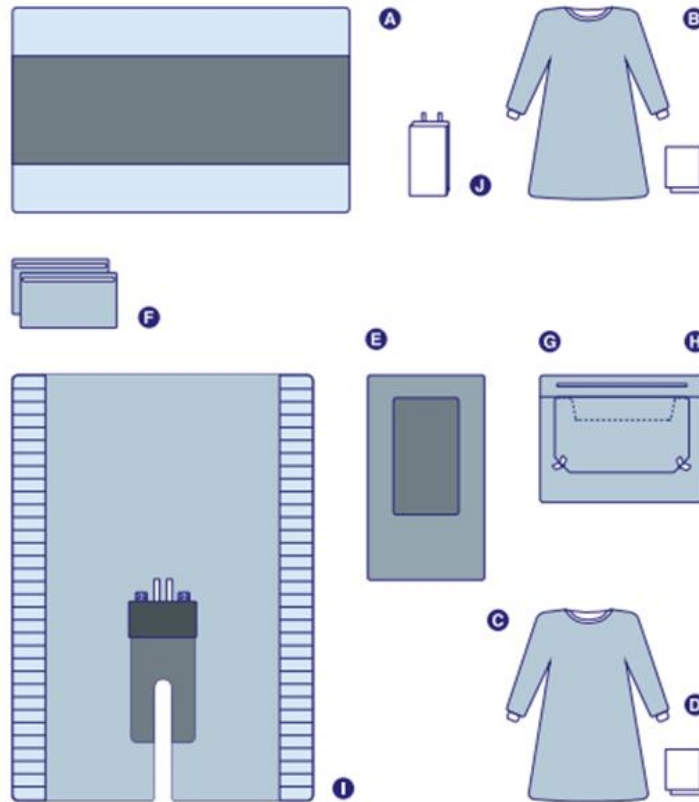


Ilustración 3: Paquete de cabeza, cuello y maxilofacial

Fuente: Elaboración propia

- 1 Envoltorio / Cubierta Mesa Arsenalera
- 1 Delantal Quirúrgico L, con 2 Toallas
- 1 Delantal Quirúrgico XL
- 2 Toallas de Manos
- 1 Funda Mesa Mayo
- 2 Campos con Adhesivo
- 1 Sábana Turbante con Adhesivo
- 1 Campo Clínico para Turbante
- Sábana en U (210x290 cm)
- Bolsa de Sutura.

- Paquete cardiovascular

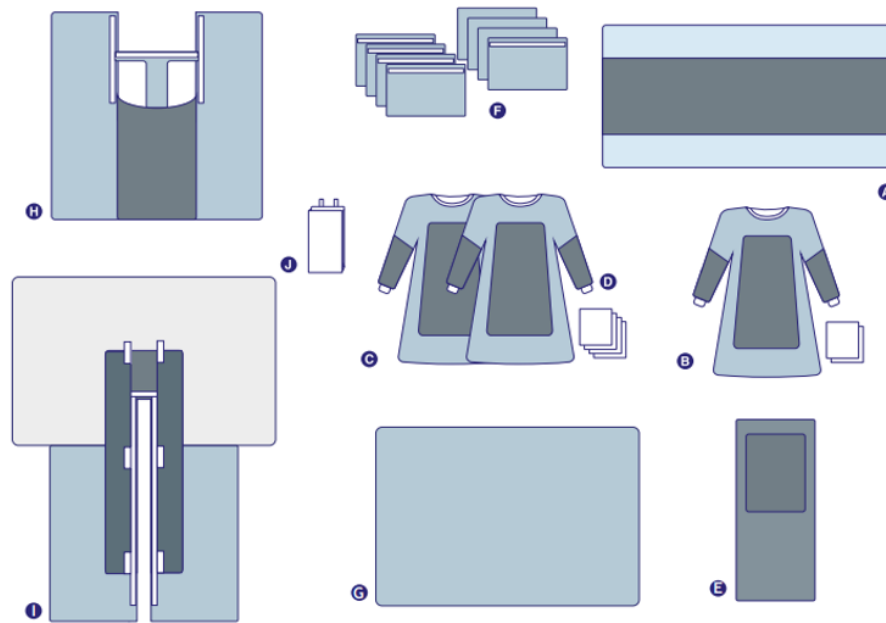


Ilustración 4: Paquete cardiovascular

Fuente: Elaboración propia

- 1 Envoltorio/ Cubierta Mesa Arsenalera Reforzada
- 1 Delantal Reforzado L, con 2 Toallas de Manos
- Delantales Reforzados talla L
- Toallas de Manos
- 1 Funda Mesa Mayo Reforzada
- 8 Campos Clínicos con Adhesivo (75x50 cm)
- 1 Sábana Lisa (200x138 cm)
- 1 Sábana Bilateral (197x201 cm)
- 1 Sábana Cardiovascular con Ventana (278x350 cm)
- 1 Bolsa de Sutura.

- Paquete de cesárea

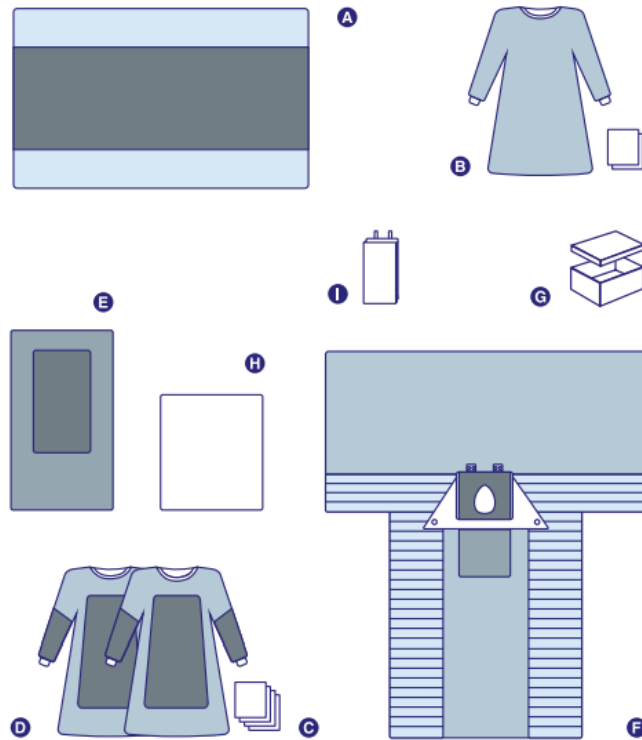


Ilustración 5: Paquete de cesárea

Fuente: Elaboración propia

- 1 Envoltorio / Cubierta Mesa Arsenalera
- 1 Delantal Quirúrgico L, con 2 Toallas
- 4 Toallas de Manos
- 2 Delantales Quirúrgicos XL Reforzados
- 1 Funda Mesa Mayo
- 1 Sábana de Cesárea (190x300 cm)
- 1 Contenedor para Placenta con Tapa
- 1 Manta de Bebé
- 1 Bolsa de Sutura.

- Paquete de parto

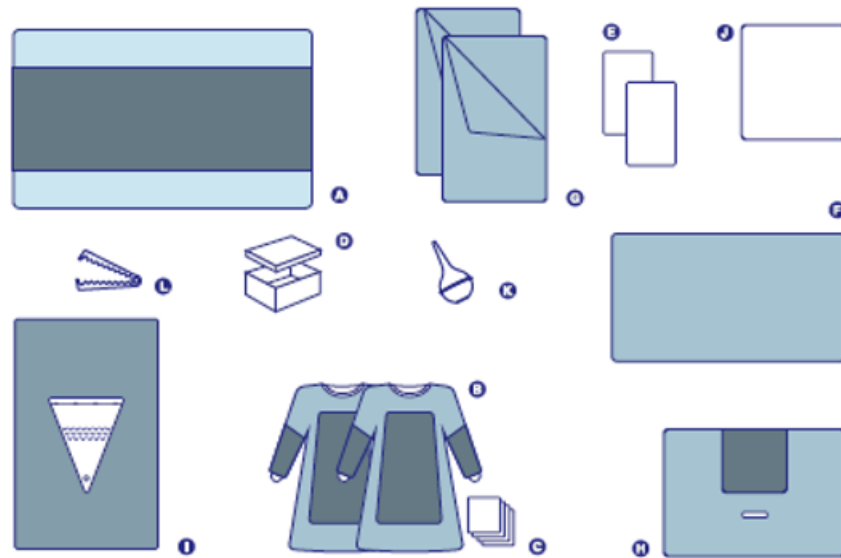


Ilustración 6: Paquete de parto

Fuente: Elaboración propia

- 1 Envoltorio/ Cubierta Mesa Arsenalera
- 2 Delantales Quirúrgicos XL, Reforzados
- 4 Toallas de Manos
- 1 Contenedor para Placenta con Tapa
- 2 Toallas Absorbentes
- 1 Sábana Mediana 110x180 cm
- 2 Pierneras de SMS
- 1 Sábana Abdominal 100x140 cm
- 1 Sábana Bajo Glúteo 100x115 cm
- 1 Manta de Bebé
- 1 Pera de Succión
- 1 *Clamp* Umbilical.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO

2.1. Análisis del macroentorno

2.1.1. Modelo PESTEL

En el presente estudio se identifican los factores exógenos con potencial de incidir en la evolución del proyecto.

Político

Estadística Trimestral de Casos GES (AUGE) de Fonasa y Sistema Isapre a diciembre 2024
Contiene información trimestral de la cantidad de Casos GES (AUGE) y tasas de uso, por problema de salud y seguro (Fonasa e Isapre), desde los inicios de las Garantías Explícitas en Salud. Información actualizada a diciembre 2024 (Superintendencia de Salud, 2025), la Estadística Trimestral de Casos GES (AUGE), que fue actualizada la última vez en diciembre de 2024, se visualiza detalladamente sobre la evolución y uso del sistema de Garantías Explícitas en Salud (GES) en Chile, esta información es presentada de manera desagregada entre los dos principales seguros de salud en Chile, que corresponde a Fonasa e Isapre, además, el informe contempla el número total de casos registrados por cada trimestre, junto con las tasas de uso, permitiendo observar patrones de atención y acceso a tratamientos por parte de los beneficiarios del sistema.

El informe muestra que desde la incorporación de estas enfermedades al régimen GES en el año 2005, el número acumulado de casos ha aumentado de forma sostenida, por ello esto refleja no solo un envejecimiento progresivo de la población, sino también una mayor conciencia y acceso a diagnósticos y tratamientos a través del sistema de salud, tanto público como privado.

De esta manera, se destaca el rol de la superintendencia de salud como entidad fiscalizadora, asegurando que los prestadores cumplan con lo establecido en las garantías GES, por ello la supervisión ha sido clave para mantener la calidad del servicio y asegurar que los pacientes reciban una atención equitativa, independiente del tipo de seguro que posean.

En resumen, esta estadística no solo evidencia el comportamiento del sistema de salud ante estas patologías, sino que también permite orientar futuras políticas públicas para enfrentar el creciente desafío del tratamiento de enfermedades crónicas osteoarticulares.

El programa Envejecimiento Activo busca contribuir al envejecimiento activo y la calidad de vida de personas mayores en Chile, favoreciendo la optimización de sus oportunidades de salud,

seguridad y participación (Senama, 2025), el programa envejecimiento activo en Chile tiene como propósito central mejorar la calidad de vida de las personas mayores, promoviendo una vejez digna, saludable y participativa, y para ello, se enfoca en optimizar las oportunidades de salud, seguridad y participación social, siguiendo los pilares establecidos por la organización mundial de la Salud (OMS) sobre envejecimiento activo, por ello la idea es que las personas mayores no solo vivan más años, sino que estos sean vividos con bienestar, autonomía y sentido de pertenencia en la sociedad.

Este programa se desarrolla a través de talleres, actividades culturales, recreativas y de formación, desplegadas en distintas regiones del país, por lo que una de sus principales innovaciones es el énfasis en la inclusión digital, entendida como una herramienta clave para reducir la brecha tecnológica que muchas veces excluye a los mayores del acceso a la información, los servicios y la conectividad social.

Económico

Según un informe de *Verified Market Reports*, el mercado global de ropa quirúrgica se valoró en aproximadamente USD 13.92 mil millones en 2022 y se espera que crezca a una tasa compuesta anual del 6.5% entre 2023 y 2030. Este crecimiento está impulsado por el aumento en la prevalencia de enfermedades crónicas y una población que envejece, lo que conduce a un mayor volumen de intervenciones quirúrgicas (*Verifiedmarketreports*, 2025), el mercado de ropa quirúrgica ha crecido con fuerza en los últimos años y todo indica que seguirá por ese camino, ya que, en el 2022, se estimó que este mercado movía unos 2.500 millones de dólares, y se espera que para 2030 alcance los 3.800 millones, creciendo a un ritmo de aproximadamente 6,2% por año.

Esto debido a que cada vez se realizan más cirugías en el mundo y hay una mayor preocupación por evitar infecciones en los hospitales, por ello los vestidos quirúrgicos cumplen un rol fundamental, que es proteger tanto a los pacientes como al personal médico durante los procedimientos, es importante mencionar que, desde la pandemia, la demanda de la ropa quirúrgica ha aumentado, sobre todo los modelos desechables, ya que ofrecen más seguridad y ayudan a evitar contagios cruzados.

En 2023, Estados Unidos lideró el mercado con un 40% del total, gracias a su infraestructura médica avanzada, pero, sin embargo, Asia Pacífico es la región que está creciendo con más fuerza, debido a las mejoras en el sistema de salud y al aumento de intervenciones quirúrgicas.

Actualmente, la ropa quirúrgica desechable representa el 60% del mercado, ya que muchos centros de salud prefieren usarlos por higiene y comodidad, aun así, los reutilizables están ganando terreno por ser más económicos.

Uno de los principales desafíos, es el impacto ambiental de los productos desechables, ya que muchos están hechos de materiales que no se degradan fácilmente, además, las regulaciones cambian mucho de un país a otro, lo que complica el trabajo de las empresas que quieren entrar al mercado o expandirse.

A pesar de estos obstáculos, hay muchas oportunidades, ya que la industria está avanzando hacia el desarrollo de materiales más ecológicos y diseños que sean más cómodos, ligeros y seguros, pero también hay espacio para crecer en otros tipos de procedimientos, como las cirugías mínimamente invasivas, donde se requiere ropa quirúrgica pero más flexible.

Social

La mediana de espera se reduce de 549 días (más de un año y medio), en enero 2022, a una mediana de 300 días en mayo 2023. Los tiempos de espera se estabilizan posteriormente, observándose que en junio de 2024 la mitad de los casos que conforman la lista de cirugía han tenido una espera de 305 días o menos desde que fueron indicadas.

Cabe advertir que, entre las intervenciones quirúrgicas más demorosas de resolver, se encuentran las de Traumatología (mediana de 454 días), Cirugía Cardiovascular (mediana de 415 días) y Neurocirugía (mediana de 377 días). Para los otros tipos de cirugías, se estima que la mediana de espera actualmente es menor de un año; en otras palabras, al menos la mitad de los casos de la lista tienen menos de 365 días de espera desde su derivación (Goldstein, 2024), el gobierno de Chile ha tenido un desafío importante en el sistema de salud, el cual es reducir los tiempos de espera para consultas médicas y cirugías que no están cubiertas por el plan GES, ya que a pesar de los esfuerzos realizados por el Ministerio de Salud (MINSAL) y las mejoras posteriores a la pandemia, muchas personas siguen esperando demasiado tiempo para recibir atención.

Hasta junio de 2024, una persona derivada a una especialista espera en promedio 255 días para ser atendida, es decir, la mitad de los pacientes ha esperado más de ocho meses, aunque en los últimos años se había logrado bajar este número gracias a un mayor enfoque del MINSAL y a la recuperación post pandemia, durante 2024 los tiempos comenzaron a subir nuevamente como se registró en diciembre de 2023 la mediana era de 240 días.

Por otro lado, en las cirugías, la situación también es compleja, después del fin de la pandemia, se logró reducir significativamente la espera de una mediana de 549 días en enero 2022 a 300 días

en mayo de 2023 pero, sin embargo, en junio de 2024 la espera promedio ha subido levemente a 305 días.

Las cirugías que más tardan en resolverse es traumatología ocupando el primer lugar con 454 días de espera en promedio, en segundo lugar, las cirugías cardiovasculares con 415 días y por tercer lugar neurocirugía con 377 días.

En otras especialidades quirúrgicas, al menos la mitad de los pacientes espera menos de un año.

A pesar de estas cifras preocupantes, el aumento de la demanda por atención médica sigue siendo uno de los principales factores que dificulta una mejora sostenida en los tiempos de espera.

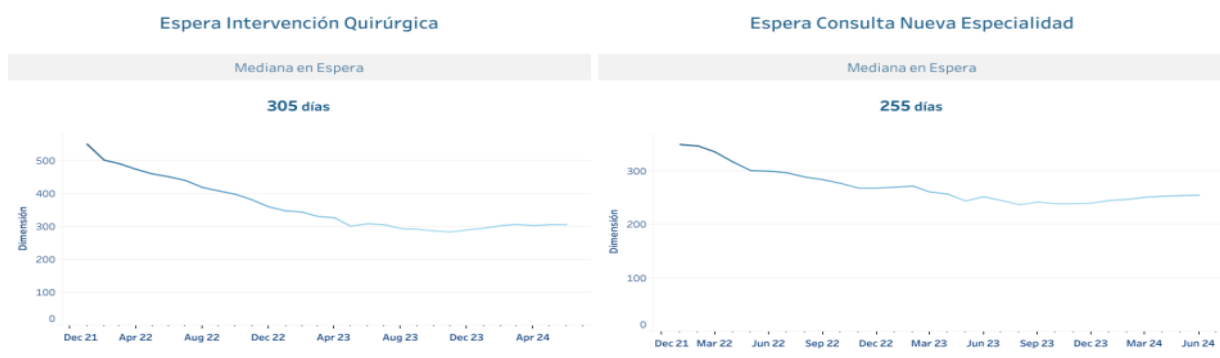


Gráfico 1: Espera intervención quirúrgica y Espera consulta nueva especialidad

Fuente: Biblioteca nacional de Chile, agosto 2024

La Superintendencia de Salud de Chile señala que una espera excesiva en la resolución de un problema de salud puede tener un impacto significativo en la salud y bienestar del paciente, teniendo en resultados postoperatorios empobrecidos y una disminución en la calidad de vida (Superintendencia de salud, 2010), cada vez que una persona necesita atención médica, se pone en marcha una gran red de personas e instituciones que trabajan en conjunto, como lo son los médicos, hospitales, laboratorios, farmacias y muchos otros actores, siendo parte de un sistema de salud complejo, que requiere mucha organización y recursos, y a medida que los costos aumentan, el sistema se vuelve aún más desafiante, ocupando un lugar cada vez más importante en la economía y en la vida de los chilenos.

Las listas de espera son una parte habitual de cualquier sistema de salud, sobre todo cuando hay financiamiento público y esto se debe a que los recursos son limitados, y ningún país puede cubrir todas las necesidades médicas de forma inmediata, en algunos casos, incluso, esperar puede ser beneficioso si la evolución del paciente permite postergar o evitar una intervención, pero no todas las esperas son iguales, ya que hay un punto crítico en que esperar demasiado se convierte en un riesgo para la salud del paciente, con consecuencias físicas, emocionales y económicas, además,

el deterioro de la salud durante la espera puede significar tratamientos más costosos, peor recuperación e incluso pérdida de ingresos o autonomía, también afecta a los equipos médicos, que muchas veces ven limitada su capacidad de brindar la atención que saben que sus pacientes necesitan.

Es importante mencionar que las listas de espera se ven influidas por muchos factores, como lo son políticas de acceso, condiciones médicas y sociales, cambios tecnológicos, nuevas enfermedades, y por supuesto, la disponibilidad de camas, especialistas, equipamiento y una buena gestión del sistema, y por ello se generan distintas perspectivas que generan tensiones, por eso, es fundamental construir un consenso sobre qué tiempos de espera son razonables y cuáles ya son perjudiciales.

Tecnológico

La tecnología ha avanzado significativamente en los últimos años, resolviendo muchas de las inquietudes en torno a la ropa quirúrgica de un solo uso. A través de la investigación y el desarrollo de nuevos materiales, las instituciones de salud ahora pueden acceder a productos que no solo ofrecen una protección superior, sino que también mejoran la comodidad y la sostenibilidad económica a largo plazo (UNION MEDICAL, 2024). La ropa quirúrgica de un solo uso ha evolucionado gracias a los avances tecnológicos, resolviendo problemas tradicionales en seguridad, comodidad y eficiencia, por ello actualmente, se utilizan materiales como el polipropileno, que ofrecen una barrera física contra microorganismos y fluidos, reduciendo considerablemente el riesgo de infecciones cruzadas, estos tejidos también incorporan tecnologías que permiten controlar la absorción y repulsión de líquidos según la zona del cuerpo, lo que mejora la seguridad tanto para el paciente como para el equipo médico durante cirugías complejas, además a esto se suma la innovación en telas no tejidas que combinan propiedades antimicrobianas, impermeabilidad y transpirabilidad, adaptándose a las exigencias de cada procedimiento quirúrgico.

Por otro lado, las nuevas batas y campos quirúrgicos son más cómodos y funcionales, ya que incorporan diseños ergonómicos que permiten mayor libertad de movimiento, mejor ventilación y control térmico, claves para mantener la concentración y el bienestar del personal médico durante cirugías prolongadas, por otro lado, la baja liberación de partículas también ha sido un enfoque clave, ya que estas pueden transportar microorganismos y representar un riesgo adicional en entornos estériles, asimismo, estas prendas de un solo uso están reguladas por normas internacionales como la FDA, lo que garantiza altos estándares de seguridad, calidad y biocompatibilidad.

Un aspecto que ha cambiado la percepción sobre este tipo de ropa es el impacto ambiental, ya que, aunque son productos desechables, los avances en gestión de residuos, como la tecnología de microondas para tratamiento, han permitido reducir riesgos de infecciones y reutilizar materiales en otros procesos industriales, a su vez, el uso de ropa quirúrgica descartable disminuye la necesidad de transporte, agua y productos químicos asociados a la limpieza y esterilización de prendas reutilizables, lo que resulta en una menor huella ecológica.

Desde el punto de vista económico, los beneficios operativos son igualmente relevantes a pesar de que su costo unitario es más alto, la ropa quirúrgica de un solo uso elimina gastos en lavandería, prolonga la vida útil de los equipos de esterilización, reduce costos por manejo de infecciones y optimiza los procesos internos del quirófano, por ello esto permite una rotación más eficiente de pacientes, aumentando la productividad del área quirúrgica y aportando un mayor valor institucional.

Ecológico

La solución al impacto al medio ambiente de la ropa quirúrgica debe ser considerado con seriedad. Es necesario reducir la cantidad de residuos y especialmente de aquellos que puedan provocar daño a la comunidad.

También es necesario desechar rápida y efectivamente los elementos contaminados durante la atención sanitaria para evitar contaminaciones cruzadas. Muchos creen que la ropa de uso único cumple mejor esta urgencia. Se usa, se contamina y se desecha sin que otras personas entren en contacto directo.

Otros consideran que, por el contrario, este tipo de ropa genera una cantidad significativa de residuos y tiene impactos ambientales negativos. Reconsideran volver a lavar y esterilizar ropa reutilizable (B., 2023), la elección entre ropa quirúrgica reutilizable o de un solo uso no es simplemente una decisión técnica o económica, pasa a ser una decisión de impacto relevante, ya que abarca el bienestar de los pacientes, la seguridad del personal de salud y el futuro del planeta, si bien los números y análisis son fundamentales, también lo es poner al centro a las personas que se ven afectadas por estas decisiones, ya que los pacientes que confían en recibir atención segura y los profesionales que necesitan protección efectiva.

En un mundo donde los recursos son limitados y los desafíos sanitarios se vuelven cada vez más complejos, las decisiones deben ser tomadas con una mirada integral, para así evaluar costos, impacto ambiental y capacidad de prevención de infecciones.

En última instancia, más allá de los números, lo que está en juego es la vida humana y por eso, cada decisión merece ser tomada con conciencia, con información, y con un compromiso genuino por el bienestar colectivo.

En el vertiginoso mundo de la medicina, cada detalle importa, incluso lo que vistes. Cuando se trata de la elección entre ropa desechable y ropa reusable en el ámbito médico quirúrgico, la decisión no es solo cuestión de comodidad, sino que también tiene un impacto significativo en la seguridad del paciente, la sostenibilidad y los costos operativos de las instalaciones médicas.

Ventajas de la ropa desechable

1. Reducción del riesgo de contaminación cruzada: La ropa desechable, como batas y cubrebocas, se utiliza una sola vez y se desecha después de su uso, minimizando el riesgo de propagación de infecciones.
2. Conveniencia y tiempo eficiente: Los profesionales de la salud pueden ahorrar tiempo en el proceso de lavandería y desinfección, lo que les permite concentrarse más en el cuidado del paciente.
3. Mayor comodidad: La ropa desechable suele ser liviana y cómoda, lo que facilita la movilidad y la atención al paciente durante largas jornadas de trabajo.

Ventajas de la ropa reutilizable

1. Sostenibilidad: La ropa reutilizable, como las batas y los uniformes, se puede lavar y esterilizar repetidamente, lo que reduce la cantidad de residuos médicos y el impacto ambiental.
2. Costo a largo plazo reducido: A pesar de la inversión inicial en ropa reutilizable y su mantenimiento, a largo plazo, suele ser más económica que la ropa desechable, que requiere compras frecuentes.
3. Mayor durabilidad: La ropa reutilizable está diseñada para durar, lo que significa menos reemplazos y menos residuos a lo largo del tiempo.

Consideraciones finales

La elección entre ropa desechable y ropa reutilizable en el ámbito médico quirúrgico depende de varios factores. La naturaleza de la atención médica, la política ambiental de la institución y los recursos financieros deben ser tenidos en cuenta (Powermedical, 2023), la elección entre ropa desechable y reutilizable es una decisión que influye directamente en la seguridad de los pacientes y del personal médico, además del impacto ambiental que genera.

Por ello, la ropa desechable como lo es la ropa quirúrgica y las mascarillas destaca por reducir significativamente el riesgo de infecciones, ya que se utiliza una sola vez y al no requerir lavado ni esterilización, permite ahorrar tiempo valioso que puede destinarse a la atención de los pacientes.

Por otro lado, la ropa reutilizable ofrece ventajas sostenibles y económicas, ya que al poder lavarse y esterilizarse varias veces, genera menos residuos y resulta más rentable a largo plazo, además, suele estar confeccionada con materiales duraderos que resisten múltiples usos sin perder calidad, lo que también reduce la necesidad de reposición frecuente.

En definitiva, la mejor opción dependerá del contexto, en estas situaciones de alto riesgo de contagio, lo ideal es usar ropa desechable; mientras que, en entornos de menor riesgo, la ropa reutilizable puede ser más conveniente, por ello una combinación de ambas opciones permite equilibrar seguridad, sostenibilidad y eficiencia en la atención médica.

Legal

Artículo 1°: Los instrumentos, aparatos, dispositivos y otros artículos o elementos destinados al diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades de seres humanos o al reemplazo o modificación de sus anatomías y que no corresponden a los productos farmacéuticos, alimentos de uso médico y preparados cosméticos a que se refieren los artículos 97, 98 y 99 del Código Sanitario, sólo podrán ser fabricados, importados, comercializados o distribuidos en el país si poseen la certificación respectiva por cumplir con las normas y exigencias de calidad que les sean aplicables según su naturaleza, de acuerdo con el artículo 101 de ese Código y el presente reglamento (Decreto 825, 1999), es de carácter fundamental que los instrumentos y dispositivos médicos, y en el caso de MEDYCX para ropa quirúrgica, tiene un papel crucial en la salud y bienestar de las personas, cumpliendo de forma rigurosa los estándares de calidad, los cuales solo podrán ser fabricados, importados, comercializados o distribuidos en el país, por aquellos que cuenten con la certificación correspondiente, asegurando así que cumplan con las normativas de calidad exigidas para garantizar su eficacia y seguridad.

Artículo 3°: Las personas naturales o jurídicas que, a cualquier título, pretendan fabricar, importar, comercializar o distribuir los elementos indicados en el artículo 1°, deberán obtener previamente la respectiva certificación de la verificación de la conformidad en los servicios, instituciones, laboratorios o establecimientos que cuenten con una autorización sanitaria expresa para ello, otorgada por el Instituto de Salud Pública de Chile (Decreto 825, 1999), las personas o entidades que deseen fabricar, importar, comercializar o distribuir los elementos mencionados deben obtener previamente la certificación de conformidad en servicios, instituciones o laboratorios autorizados por el Instituto de Salud Pública de Chile.

La fiscalización de las disposiciones contenidas en el Código Sanitario y demás leyes, reglamentos y normas complementarias y la sanción a su infracción cuando proceda, en materias tales como higiene y seguridad del ambiente y de los lugares de trabajo, productos alimenticios, inhumaciones, exhumaciones y traslado de cadáveres, laboratorios y farmacias, será efectuada por la Secretaría Regional Ministerial de Salud respectiva, sin perjuicio de la competencia que la ley asigne a otros organismos (Decreto con Fuerza de Ley 1, 2021), la fiscalización de las disposiciones del Código Sanitario, así como de leyes, reglamentos y normas complementarias en áreas como higiene, seguridad laboral, productos alimenticios, inhumaciones, laboratorios y farmacias, será realizada por la Secretaría Regional Ministerial de Salud correspondiente, esto se hará sin perjuicio de la competencia de otros organismos según lo establezca la ley, además, este proceso está regulado por el texto del Decreto Ley N°2.763 de 1979 y las leyes N°18.933 y N°18.469.

Artículo 2 // 27. Verificación de la Conformidad: Control de calidad que se le efectúa a un elemento regulado por este reglamento, destinado a establecer que cumple con los requisitos para su comercialización que le sean propios en conformidad con éste (Decreto 825, 1999), la Verificación de la Conformidad es un proceso de control de calidad que se realiza a los productos regulados por el Decreto Supremo N°825, este proceso tiene como objetivo asegurarse de que los productos cumplan con los requisitos necesarios para ser comercializados, garantizando que sean seguros y aptos para su uso de acuerdo con las normativas establecidas.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). La elaboración de normas internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en un tema para el que se ha establecido un comité técnico tiene derecho a estar representado en dicho comité. Organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en colaboración con ISO, también participan en la labor. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todos los aspectos de la normalización *electrotécnica* (ISO 9001, 2015) a, la ISO es una entidad de alcance mundial que agrupa a organismos dedicados a la elaboración de normas técnicas, teniendo como función principal en promover la estandarización internacional en diversos sectores para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos, servicios y sistemas.

La creación de estas normas se lleva a cabo mediante comités técnicos especializados, conformados por representantes de los países miembros interesados en cada tema, además, este proceso busca asegurar una participación equitativa y colaborativa, permitiendo que diferentes

perspectivas y experiencias contribuyan al desarrollo de estándares útiles y aplicables a nivel global.

Asimismo, ISO trabaja en conjunto con diversas organizaciones internacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, para enriquecer el proceso de normalización.

ISO 13485 Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede ser utilizado por una organización involucrada en una o más etapas del ciclo de vida de un dispositivo médico, incluyendo el diseño y desarrollo, la producción, el almacenamiento y la distribución, la instalación, el mantenimiento, el desmantelamiento final y la disposición final de dispositivos médicos, y el diseño y desarrollo, o la provisión de actividades asociadas (por ejemplo, soporte técnico). Los requisitos de esta Norma Internacional también pueden ser utilizados por proveedores u otras partes externas que proporcionen productos (por ejemplo, materias primas, componentes, subconjuntos, dispositivos médicos, servicios de esterilización, servicios de calibración, servicios de distribución, servicios de mantenimiento) a dichas organizaciones. El proveedor o la parte externa puede elegir voluntariamente cumplir con los requisitos de esta Norma Internacional o puede ser requerido por contrato a cumplirlos (ISO 13485, 2016), la ISO 13485 es la norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad en la industria de dispositivos médicos, su implementación garantiza que los productos médicos sean diseñados, desarrollados y fabricados de manera consistente, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad y eficacia.

El cumplimiento de esta norma no solo facilita el acceso a mercados globales al demostrar el compromiso con la calidad, sino que también mejora la confianza de los clientes y partes interesadas, además, la ISO 13485 promueve la eficiencia operativa y ayuda a identificar y mitigar riesgos asociados con la producción de dispositivos médicos, contribuyendo así a la mejora continua en el sector de la salud.

2.1.2. Resumen general del análisis PESTEL

Político: En Chile, el sistema de Garantías Explícitas en Salud (GES) ha experimentado una evolución constante desde su implementación en el año 2005, reflejando el significativo aumento sostenido del número de casos cubiertos, este crecimiento responde, por un lado, al envejecimiento progresivo de la población.

El gobierno en miras de poner foco a la radiografía de aumento que refleja la estadística del GES es que, en ese contexto, ha implementado el programa que tiene por nombre envejecimiento activo, el cual busca fortalecer esta línea de acción mediante la promoción de una vejez saludable, activa e integrada a la sociedad.

Asimismo, resulta fundamental mantener una fiscalización y regulación constantes del sistema de salud, ya que estas acciones son claves para garantizar la equidad en el acceso a los servicios y la calidad de la atención brindada a la población.

Económico: El mercado global de ropa quirúrgica está en crecimiento sostenido 6.5% anual, y esto se debe a factores como el envejecimiento de la población y el aumento de cirugías que impulsan la demanda de este tipo de ropa en específico, es importante mencionar que existen desafíos por costos y regulaciones, pero también oportunidades de innovación.

Social: En Chile, los tiempos de espera en salud continúan siendo uno de los principales desafíos, afectando especialmente a especialidades de alta demanda como lo es traumatología, las cirugías cardiovasculares y neurocirugía, en esta situación no solo retrasa el acceso a diagnósticos y tratamientos oportunos.

Las listas de espera son una expresión visible del desbalance entre una demanda creciente impulsada por el envejecimiento de la población, el aumento de enfermedades crónicas y la limitada capacidad de respuesta del sistema.

Abordar este problema requiere no solo más recursos, sino también estrategias de gestión eficientes, fortalecimiento de la atención primaria y una mejor coordinación entre los distintos niveles del sistema de salud.

Tecnológico: Existen innovaciones en materiales como lo es en polipropileno y en telas no tejidas, que contribuyen mejorado la seguridad, comodidad y eficiencia de la ropa quirúrgica, además, existen avances en la sostenibilidad y en la ergonomía, basándose la fabricación bajo las normas internacionales de calidad como lo es la ISO 13485.

Ecológico: Se debate entre ropa quirúrgica desechable y reutilizable, la primera reduce el riesgo de infecciones, pero genera más residuos y la segunda es más sostenible, pero requiere mayor logística y por ende costos extra, se visualiza que la tendencia apunta a soluciones mixtas más responsables con el medioambiente.

Legal: Chile exige certificación obligatoria para dispositivos médicos y por ello se requiere verificación de conformidad por parte del Instituto de salud pública, es muy relevante el cumplimiento de normas como ISO 13485, ya que es fundamental para operar en el mercado con legitimidad y confianza.

Tabla de ponderación PESTEL:

La ponderación se basa en el impacto y la relevancia para el proyecto MEDYCX.

1 = bajo 2 = medio 3 = alto

Ítem	Relevancia	Justificación
Político	2	Políticas públicas activas por el crecimiento por parte de la población con demanda en el sistema GES.
Económico	2	Mercado en crecimiento con oportunidades claras y desafíos asociados al costo y demanda.
Social	1	Envejecimiento y la alta demanda de cirugías influye directamente la demanda de productos médicos.
Tecnológico	2	Innovación constante mejora productos y reduce riesgos.
Ecológico	2	Factores ambientales influyen, pero dependen del enfoque de cada institución de salud.
Legal	3	Altamente regulado, lo que requiere cumplimiento estricto y genera barreras de entrada.

Tabla 1: Tabla de ponderación PESTEL

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Conclusión del análisis PESTEL

El análisis PESTEL demuestra que el entorno macroeconómico es altamente favorable para el proyecto MEDYCX, lo legal presentan la ponderación máxima, lo que indica que esta variable tiene una fuerte influencia sobre el negocio.

La existencia de políticas de salud pública que subsidian tratamientos quirúrgicos, el crecimiento sostenido del mercado, el envejecimiento poblacional y las regulaciones sanitarias estrictas crean una base sólida para operar en un entorno estable, en crecimiento y con alta demanda.

Por otro lado, los aspectos tecnológicos y ecológicos, si bien no son los más determinantes, representan oportunidades importantes de diferenciación a través de la innovación en materiales y sostenibilidad.

MEDYCX cuenta con un entorno macroeconómico propicio para su desarrollo, en el que deberá centrar esfuerzos en el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y la implementación de tecnologías sostenibles para consolidar su propuesta especializada y de alto valor en el sector salud chileno.

2.2. Análisis del microentorno

2.2.1. Modelo de 5 fuerzas de Porter

El modelo permite visualizar y analizar la competitividad en el sector del proyecto, identificando factores que influyen.

Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado siempre existe, si bien el mercado de insumos médicos es atractivo por su crecimiento, no es fácil que ingresen nuevos competidores, ya que las regulaciones sanitarias en Chile son estrictas, y se requiere cumplir con normativas como la ISO 13485, además de certificaciones otorgadas por el Instituto de Salud Pública (ISP), a esto sumado a la necesidad de establecer relaciones con instituciones médicas actúa como una barrera natural contra nuevos competidores, por lo que se reduce la amenaza para MEDYCX.

1 = bajo / 2 = medio / 3 = alto

Ítem	Ponderación
Barreras de entrada regulatorias	3
Necesidad de especialización técnica	3
Atracción del mercado	2

Tabla 2: Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Amenaza de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son clave para el funcionamiento de MEDYCX, la estrategia está basada en proveedores locales con actores confiables, lo que reduce riesgos asociados a demoras o escasez, MEDYCX puede negociar mejores condiciones sin quedar completamente expuesto a un solo proveedor. La existencia de múltiples oferentes de ropa quirúrgica desechable en el mercado nacional permite mantener flexibilidad y evitar dependencia absoluta. Una buena relación comercial, junto con contratos claros y objetivos compartidos, fortalece la posición de MEDYCX.

1 = bajo / 2 = medio / 3 = alto

Ítem	Ponderación
Existe un proveedor exclusivo, pero hay posibilidad de diversificación	2
Poder de negociación compartido gracias a acuerdos claros	2
Nivel de diferenciación del producto del proveedor	2

Tabla 3: Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Poder de negociación de los proveedores
Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes

MEDYCX, ofrece un servicio flexible, ágil y personalizado con buena relación calidad - precio y cumplimiento de normas sanitarias, puede convertirse en un proveedor estratégico, no solo por los productos, sino por su enfoque en el valor institucional del cliente que cuenta con exigencias arbitrarias.

1 = bajo / 2 = medio / 3 = alto

Ítem	Ponderación
Diferenciación del servicio	1
Exigencias arbitrarias	3
Sensibilidad al precio	2

Tabla 4: Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Poder de negociación de los clientes
Fuente: Elaboración propia

Amenaza de productos sustitutos

En el mundo médico, la ropa quirúrgica puede ser desechable o reutilizable, pero en el modelo de negocio se apuesta por productos desechables, y se debe a razones de higiene, rapidez y seguridad, ya que los reutilizables aún son utilizados en muchos centros de salud, algunos los prefieren por ser más sostenibles o económicos a largo plazo, no obstante, en cirugías de alta complejidad, el estándar es usar ropa desechable.

Por ahora, la amenaza de sustitutos no es crítica, pero se debe estar atenta a los avances tecnológicos que puedan cambiar la percepción del mercado sobre este tipo de productos.

1 = bajo / 2 = medio / 3 = alto

Ítem	Ponderación
Existencia de alternativas de ropa quirúrgica	2
Nivel de uso actual de ropa reutilizable	1
Cambios tecnológicos	1

Tabla 5: Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Amenaza de productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia

Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de insumos quirúrgicos es competitivo y dinámico, aunque en la mayoría de los casos como parte de un catálogo general de insumos, en el caso de la propuesta en el proyecto, es centrarse únicamente en paquetes de ropa quirúrgica de cirugías especializadas, lo que permite una atención más especializada y eficiente, lo que no impide que copien el modelo de negocio.

1 = bajo / 2 = medio / 3 = alto

Ítem	Ponderación
Número de competidores	2
Presencia de grandes actores	3
Participación en licitaciones públicas	2

Tabla 6: Tabla de ponderación de las 5 fuerzas de Porter – Rivalidad entre competidores existentes

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de las 5 fuerzas de Porter:

Fuerza	Nivel de impacto
Amenaza de nuevos competidores	Baja
Poder de negociación de proveedores	Media
Poder de negociación de los clientes	Media
Amenaza de productos sustitutos	Baja
Rivalidad entre competidores existentes	Alta

Tabla 7: Tabla de ponderación del resumen de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que MEDYCX ingresa a un escenario favorable. El ingreso de nuevos competidores es bajo debido a estrictas regulaciones y barreras técnicas, los productos sustitutos representan una baja amenaza, porque la ropa quirúrgica desechable es estándar en cirugías complejas, el poder de negociación de proveedores y clientes es medio, pero

puede gestionarse mediante un proveedor exclusivo y servicio personalizado, la rivalidad es alta, indicando un mercado activo donde MEDYCX puede destacar con una propuesta sólida y certificada.

2.3. Análisis interno

2.3.1. Modelo de cadena de valor

Actividades Primarias

Logística Interna

Uno de los aspectos más importantes es gestionar adecuadamente las solicitudes de compra a nuestro proveedor, respetando los tiempos acordados para asegurar que los despachos lleguen sin retrasos, esto permite una correcta recepción, para su posterior almacenamiento de los paquetes de ropa quirúrgica, asegurando que el inventario esté siempre disponible cuando clínicas u hospitales lo necesiten.

Desde el momento en que los productos ingresan, es fundamental mantener un control de inventario preciso y ordenado, esta etapa inicial sostiene toda la cadena de abastecimiento, además, la planificación oportuna y la recepción eficiente son claves para mantener la continuidad operativa, para asegurar la rotación adecuada del stock y mantener la calidad del producto, se aplicará el método FIFO (*first in, first out*), lo que significa que los primeros paquetes en ingresar al inventario serán los primeros en salir.

Los paquetes se organizarán cuidadosamente en sus cajas asignadas y categoría de cirugía, y aquellos que vengan en envoltorios individuales también serán almacenados con orden, priorizando siempre la salida según su fecha de ingreso.

Operaciones

Se desarrollará la logística interna de operaciones primarias enfocándonos en el correcto almacenamiento y gestión de los paquetes de ropa quirúrgica que recibimos ya esterilizados desde nuestro proveedor, estos paquetes están diseñados específicamente para distintos tipos de cirugías por lo cual deben mantenerse organizados según su uso específico, como parte del modelo de gestión, se aplicará la modalidad FIFO, manteniendo así el orden y la trazabilidad del inventario, cumpliendo con la normativa ISO 13485.

La oficina funcionará como bodega principal, en donde el proveedor se encargará del despacho hasta nuestra ubicación, los colaboradores lo recibirán, revisarán y organizarán cada caja según su tipo, fecha de ingreso y estado del embalaje.

El espacio estará organizado por categorías de cirugía y por fechas, utilizando estanterías y etiquetas visibles que permitan un acceso rápido y eficiente a cada tipo de paquete de ropa quirúrgica.

La operación será de lunes a viernes en horario continuo de 9:00 a 18:00 horas, los colaboradores llevarán un registro detallado de entradas y salidas en un sistema digital para garantizar el control de stock y facilitar la trazabilidad, en cumplimiento con los estándares de calidad exigidos para productos médicos.

Logística externa

El proyecto estará enfocado en asegurar un proceso de despacho eficiente, seguro y puntual de los paquetes de ropa quirúrgica hacia nuestros clientes del área de la salud, y por ello una vez concretada la venta, las colaboradoras prepararán el pedido desde la oficina bodega, verificando que corresponda al tipo de cirugía solicitada y cantidad.

Los despachos se coordinarán con debida antelación para que se cumplan con los requisitos necesarios para el manejo de productos médicos, asegurando trazabilidad y entregas dentro de los plazos acordados.

Servicio postventa

Es relevante el seguimiento constante a la satisfacción del cliente, junto con una respuesta rápida y efectiva ante cualquier reclamo o inconveniente, con el fin de fortalecer nuestro compromiso con la calidad del servicio y la atención al cliente, es importante resaltar que este enfoque proactivo permitiendo resolver situaciones puntuales y anticiparse a las necesidades del consumidor.

Ofreciendo atención personalizada y oportuna, se busca construir relaciones sólidas y de largo plazo con hospitales y clínicas como un socio estratégico confiable en el abastecimiento de insumos quirúrgicos.

Infraestructura de empresa

Cumple un rol estratégico como soporte para el funcionamiento diario y la ejecución eficiente de las operaciones primarias, como lo es el área de ventas, finanzas y administración están organizadas para brindar una base sólida a la toma de decisiones y al control interno.

La comunicación interna entre las áreas es un pilar esencial que garantiza la coordinación del funcionamiento de MEDYCX con proveedores y clientes.

Gestión de talento humano

Se cuenta con un equipo comprometido y capacitado, con características de alto sentido de responsabilidad, orientación al cliente y capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y regulado, el enfoque en el desarrollo del personal incluye temas como gestión de stock, cumplimiento de normativas ISO 13485, y buenas prácticas logísticas en el manejo de productos médicos.

Desarrollo tecnológico

En esta etapa inicial, la empresa priorizará el crecimiento en ventas antes de realizar inversiones en desarrollo tecnológico, por ello se utilizarán herramientas básicas y accesibles para gestionar inventarios, despachos y trazabilidad, y a medida que la operación se consolide, se proyecta incorporar tecnologías que optimicen la eficiencia y mejoren la experiencia del cliente.

Abastecimiento

Los paquetes de ropa quirúrgica al por mayor serán comprados a proveedores nacionales confiables con una relación contractual, que permitirá negociaciones asegurando tanto la disponibilidad constante de insumos como precios competitivos, lo cual es fundamental para la sostenibilidad del modelo de negocio, además de contar con ropa quirúrgica que cumple las normativas legales en Chile para su comercialización.

2.3.2. Análisis situacional estratégico

FODA

Fortalezas

La ISO 13485 es la norma de dispositivos médicos óptima para la industria médica, que garantiza que todos los dispositivos médicos cumplen con las leyes adecuadas y con las necesidades de los clientes. La certificación ISO 13485 es un valiosa credencial que garantiza la seguridad de los profesionales y clientes en clínicas, hospitales y otros entornos médicos (ISO 13485, 2016), la certificación ISO 13485 es esencial para las empresas del sector sanitario que buscan demostrar su compromiso con la calidad y la seguridad, facilitando el acceso a mercados regulados y mejorando la confianza de clientes y partes interesadas.

Con el método FIFO el primer lote de mercancía que entra en el almacén debe ser el primero en salir. Se prioriza la salida de los productos que llevan más tiempo almacenados (Polypal Storage Systems, 2025), el método FIFO es una solución efectiva para mantener la frescura y calidad de los productos almacenados, siendo esencial en sectores donde la caducidad es un factor crítico, su implementación adecuada contribuye a una gestión de inventarios más eficiente y rentable.

Contará con un proveedor exclusivo que posee una sólida trayectoria en la venta de insumos quirúrgicos, respaldada por años de experiencia en la categoría. Además, quien asumirá el cargo de gerente general acumula más de ocho años en el rubro, con conocimiento del mercado y estrechas relaciones con clínicas y hospitales, garantizando respaldo, confiabilidad y acceso directo a los principales actores del sector salud.

Oportunidades

Aumento en demanda de insumos quirúrgicos debido al envejecimiento poblacional y mayor cantidad de cirugías (P. Olivares Tirado, 2020), el envejecimiento poblacional está generando un aumento en la demanda de insumos quirúrgicos en Chile, lo que plantea desafíos significativos para el sistema de salud en términos de costos y planificación. Es esencial que las políticas públicas se adapten a esta realidad demográfica para garantizar una atención médica de calidad y sostenible para la población envejecida.

Alta demanda por productos desechables para garantizar la seguridad de los productos quirúrgicos (Lay, 2018), la alta demanda de productos desechables en el ámbito quirúrgico refleja un compromiso con la seguridad del paciente y la eficacia de los procedimientos médicos. La adopción de estas medidas es fundamental para mantener estándares de calidad y cumplir con las normativas de bioseguridad establecidas.

Debilidades

Al ser una marca nueva en el mercado, MEDYCX enfrentará desafíos iniciales para generar recordación y lograr un posicionamiento competitivo frente a empresas ya consolidadas, esta falta de reconocimiento podría dificultar la captación de clientes en un rubro donde la trayectoria y la confianza son determinantes en las decisiones de compra.

Amenazas

Cambios en regulaciones pueden implicar en adecuaciones en certificaciones más estrictas (Paz Osorio Delgado, 2020), la adecuada implementación de elementos de protección personal,

respaldada por tecnologías de dominio público, es fundamental para garantizar la seguridad en los procedimientos quirúrgicos y en el entorno hospitalario en general.

2.4. Ventajas competitivas tangibles e intangibles

Ventajas tangibles

Calidad de producto

Se va a contar con ropa quirúrgica fabricada con materiales de alta calidad, que sea respaldada por su certificación y esterilización; que cuente con una durabilidad prolongada y efectiva en los tiempos quirúrgicos, resistente a todo tipo de fluidos, con costuras reforzadas y una correcta movilidad y comodidad para el equipo médico que lo utiliza, basándose en las exigencias y cumplimientos de la ISO 13485

Variedad y especificación

Se tendrá foco atender a los clientes con paquetes de ropa quirúrgicos adaptados para las distintas especialidades que brindan en sus instituciones y así cumplir con la necesidad de las diferentes cirugías que realizan: cirugías generales, traumatológicas, digestivas, neurológicas, partos y cesáreas.

Stock disponible y capacidad de entrega rápida

Será uno de los pilares fundamentales contar con un stock disponible e inventario listo para una entrega programada, además de atender urgencias o necesidades inesperadas para así fortalecer la relación con los clientes.

2.4.1. Ventajas intangibles

Atención personalizada y servicio al cliente, para sumar un valor agregado MEDYCX se centrará en una atención directa con los encargados de compra y equipos médicos, rápida para evitar interrupciones, reprogramación y/o suspensiones en el servicio quirúrgico y personalizada ofreciendo seguimiento en cada compra y soporte postventa.

2.5. Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio

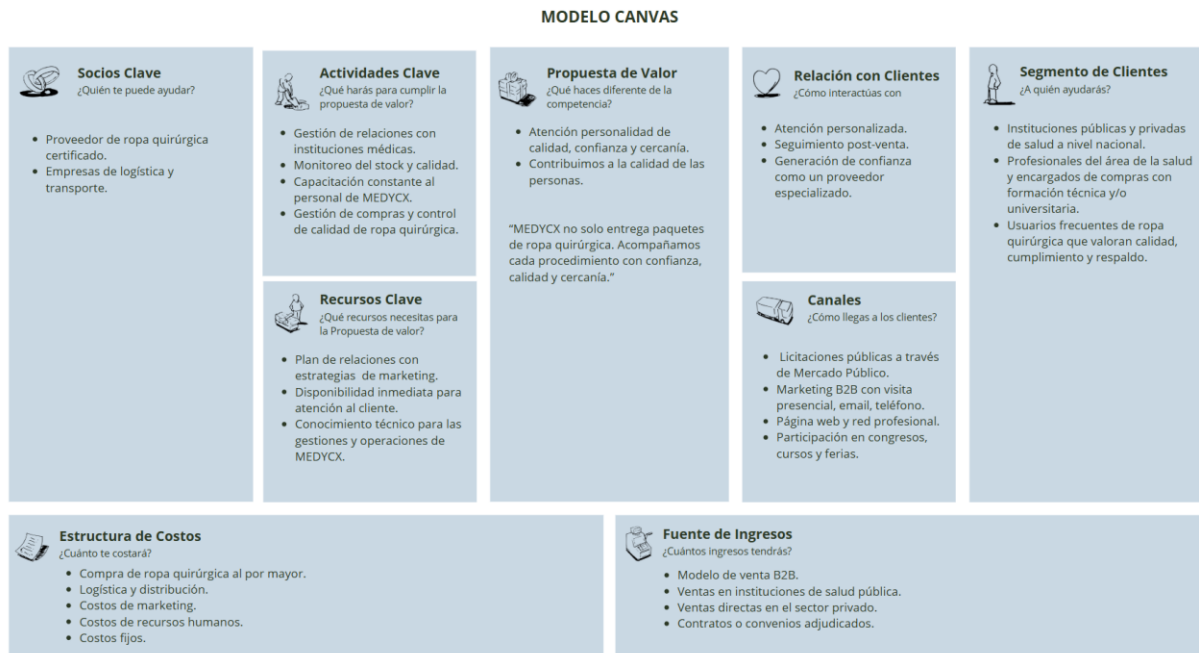


Ilustración 7: Modelo CANVAS

Fuente: Elaboración propia

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Objetivo general del estudio de mercado

Diseñar estrategias de marketing para MEDYCX, basándose en el análisis de las preferencias, percepciones y criterios para la compra del paquete de ropa quirúrgica, con la finalidad de generar visibilidad, participación y competitiva en el mercado de salud en el sector privado y público.

3.2. Objetivos específicos del estudio de mercado

SMART sobre objetivo específico 1

Identificar cuáles son los factores que influyen en la decisión de compra de ropa quirúrgica, basándose en la calidad, tiempos de entrega y marco legal.

Específico: Analizar los factores de calidad, tiempos de entrega y marco legal en la compra de ropa quirúrgica.

Medibles: Mapear el proceso de decisión mediante encuestas y entrevistas con un mínimo de 10 instituciones.

Alcanzables: Utilizando recursos disponibles como entrevistas, fuentes normativas y análisis de proveedores según repuestas.

Realistas: Alineando con la mejora de procesos de adquisición de insumos críticos de salud.

Tiempo limitado: Complementar este objetivo en un plazo de 1 mes.

SMART sobre objetivo específico 2

Identificar el perfil de los clientes que se obtendrán, de acuerdo con clínica u hospital, cargo ocupacional e influencia en la decisión de compra.

Específico: Identificar el perfil de clientes potenciales diferenciando tipo de institución, cargo e influencia en la compra.

Medibles: A través del análisis de mínimo 10 instituciones de salud.

Alcanzables: Mediante encuestas y entrevistas con un mínimo de 10 instituciones.

Realistas: Fundamental para dirigir correctamente las estrategias de marketing y ventas de MEDYCX

Tiempo limitado: A realizarse en 1 mes.

SMART sobre objetivo específico 3

Conocer la percepción de los clientes con su producto actual que es obtenido por los futuros competidores de MEDYCX.

Específico: Conocer la percepción sobre productos actuales ofrecidos por competidores de MEDYCX.

Medibles: A través de entrevistas y encuestas aplicadas a un mínimo de 20 clientes.

Alcanzables: Usando herramientas como *Google Forms*, llamadas telefónicas y visitas en terreno.

Realistas: Para el desarrollo de una propuesta de valor diferenciadora.

Tiempo limitado: A realizarse en un plazo máximo de 1 mes.

3.2.1. Objetivo específico cualitativo

Analizar las percepciones de los profesionales del área de la salud respecto de los paquetes de ropa quirúrgica, a través de entrevistas semiestructuradas, para comprender los factores que influyen en su aceptación o resistencia al cambio.

Tipo de investigación: Cualitativa

Diseño: Descriptivo concluyente

Muestra: No probabilístico por conveniencia

N° de muestra: 10 entrevistados

Instrumento: Entrevista personal.

1. Gessone Diaz, Arsenalera de Redsalud Vitacura.
2. Nicole Ascuy, Arsenalera del Hospital Sotero del Río.
3. Diego Zenterno, Jefe de compras del Hospital Salvador.
4. María Gutierrez, Enfermera de la Clínica Policenter Puente Alto.
5. Natalia Herrera, Arsenalera del Hospital San Borja.
6. Jorge Sandoval, Médico del Hospital del Tórax.
7. Camila Muñoz, Arsenalera del Hospital del Carmen.
8. Sergio Villanueva, Enfermero (abastecimiento) de Red salud Providencia.
9. Paulina Correa, Encargada de compra del Hospital Luis Tisne.
10. Cristian Hernandez, Jefe de compras de la Clínica Davila Vespucio.

3.2.2. Objetivo específico cuantitativo

Medir el impacto de los paquetes de ropa quirúrgica en los índices de aprobación de los entrevistados, mediante análisis estadísticos de los resultados.

Tipo de investigación: Cuantitativa.

Diseño: Exploratorio.

Muestra: No probabilístico intencional.

Número de muestra: 105 entrevistados con un 3% de error muestral.

Instrumento: Encuesta por Google *Forms*

Se entrevistaron 105 personas en total, donde 97 personas cumplen el rol de equipo médico, y 8 personas trabajan en el área de compras, estos dos criterios se diseñaron dos encuestas. Las encuestas tienen un 97% de confianza y 3% de error muestral.

3.2.3. Segmento del mercado objetivo

Este estudio tiene un enfoque centrado a nivel nacional donde se concentrará un alto número de centros de salud con operación quirúrgica activa y va dirigido principalmente a encargados de compras en clínicas y hospitales, quienes participan activamente en la evaluación y adquisición de insumos médicos, además va dirigido a profesionales del área médica que participan en pabellón utilizando directamente los paquetes de ropa quirúrgica e influyen en la toma de decisión.

Este público es estratégico, ya que combina tanto la influencia técnica como la decisión comercial, siendo determinante para alcanzar los objetivos de posicionamiento y captación institucional de MEDYCX.

3.2.4. Tipo de investigación de mercado

Se usaron dos tipos de investigación de mercado, la primera es exploratoria, para entender el contexto actual del sector de salud y detectar oportunidades no cubiertas, y la segunda es descriptiva para caracterizar el comportamiento de compra, tiempos de espera y tipos de paquetes de ropa quirúrgica más demandados.

3.3. Tipo de Metodología

Se ha realizado un enfoque metodológico de una investigación aplicada, con enfoque mixto cualitativo y cuantitativo.

El estudio cualitativo permitió investigar la percepciones, opiniones y experiencias de las personas que son participes en la decisión de compra y de personal de la salud.

El estudio cuantitativo consistió y permitió medir las preferencias de los encuestados con preguntas cerradas mediante un cuestionario, con un objetivo de validar la hipótesis levantada en la etapa cualitativa y cuantificar preferencias, frecuencia de uso y percepción de marcas actuales.

3.4. Tipo de muestreo

La muestra cualitativa se conformó mediante un muestreo intencional o de juicio, ya que se seleccionan 10 personas claves del entorno clínico con base a su experiencia en uso y adquisición de paquetes de ropa quirúrgica.

La muestra cuantitativa se conformó mediante un muestreo que es no probabilístico por conveniencia, ya que se encuestaron a 105 personas que trabajan en clínicas y hospitales seleccionadas por disponibilidad y acceso a través de formularios enviados y masificados en el entorno clínico y de adquisiciones.

3.5. Tamaño de la muestra

Tomando en cuenta ambas muestras sumas en total de 115 trabajadoras del sector de salud, involucradas en la compra y uso de los paquetes de ropa quirúrgicos en Chile.

3.6. Estimación de demanda

Para efectos del presente proyecto, se ha estimado una demanda anual de estimada de 1.600.000 intervenciones quirúrgicas, cifra obtenida a partir del análisis de distintas fuentes oficiales como:

- *Global Health Intelligence:*

Años	Total
2019	1.306.505
2020	1.108.365
2021	1.641.984

Tabla 8: Tabla de intervenciones quirúrgicas en 2019,2020 y 2021

Fuente: *Global Health Intelligence*

- Estudio de Clínicas de Chile:

Años	Públicas	Privadas	Total
2020	718.349	596.989	1.315.338
2021	780.414	665.075	1.445.489
2022	928.354	913.049	1.841.403
2023	1.017.805	846.645	1.864.450

Tabla 9: Tabla de intervenciones quirúrgicas en 2020, 2021, 2022 y 2023

Fuente: *Global Health Intelligence*

Es relevante destacar que las estadísticas de *Global Health Intelligence* no consideran cesáreas ni partos naturales, lo que genera una diferencia respecto a los datos oficiales reportados por Clínicas de Chile.

En cuanto a la distribución de cirugías que se realizan entre los sectores público y privado, se observa una participación relativamente equilibrada, con una ligera predominancia del sector público en algunos años. A continuación, se detalla dicha distribución:

Años	Públicas	Privadas
2020	54.6%	45.4%
2021	54%	46.0%
2022	50.4%	49.6%
2023	54.6%	45.4%

Tabla 10: Tabla de cirugías realizadas en sector público y privado

Fuente: Clínicas de Chile

Considerando estas cifras y con el fin de proyectar de manera conservadora y realista la magnitud del mercado, el presente estudio utilizará como base una demanda anual estimada de 1.600.000 cirugías, con una distribución estimada del 50% para el sector público y 50% para el sector privado.

3.7. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron dos, el primero entrevistas en profundidad semiestructuradas en formato telefónico y presencial, a través del formato de una pauta guía, con la muestra de 10 personas del núcleo de compra y uso de los paquetes de ropa quirúrgica, lo cual incluye arsenaleras, médicos, enfermeros y personal del área de compras, de lo cual se obtuvo resultados que permite conocer las necesidades no cubiertas y valoración de los actuales proveedores.

El segundo fue un cuestionario estructurado, difundido y realizado en la web con *Google Forms*, la cual fue respondida por personal de la salud que usa con frecuencia la ropa quirúrgica y por encargados del departamento de compra en los centros de salud, esto permitió visualizar gráficos de los resultados.

3.7.1. Enfoque cualitativo

Se uso como enfoque cualitativo entrevistas en profundidad semiestructuradas a 10 personas involucradas en la decisión de compra y consumidores de los paquetes de ropa.

N°	Contacto	Profesión	Lugar
1	Gessone Diaz	Arsenalera	Red salud Vitacura
2	Nicole Ascuy	Arsenalero	Hospital Sotero Del Rio
3	Diego Zenteno	Jefe De Compras	Hospital Salvador
4	Maria Gutierrez	Enfermera	Clínica Policenter Puente Alto
5	Natalia Herrera	Arsenalera	Hospital San Borja
6	Jorge Sandoval	Médico	Hospital Del Tórax
7	Camila Muñoz	Arsenalera	Hospital Del Carmen
8	Sergio Villanueva	Enfermero (Abastecimiento)	Red salud Providencia
9	Paulina Correa	Encargada De Compra	Hospital Luis Tisne
10	Cristian Hernandez	Jefe De Compras	Clínica Davila Vespuccio

Tabla 11: Tabla de datos entrevista cualitativa

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ ANALISIS - Entrevistas cualitativas

Los paquetes de ropa que mas se utilizan son los universales, de cabeza y cuello, cardiovasculares, parto y cesareas, artroscopia de rodilla, extremidad inferior y de cadera.

Existe un desconocimiento sobre la marca y el proveedor de los paquetes de ropa.

La característica que mas se repite de este tipo de paquete de ropa es preferencia por su resistencia a los fluidos.

A pesar de ser importante el precio, la preferencia esta en una mejor calidad de producto.

La totalidad de los entrevistados optarian a cambiarse de proveedor, ya que no estan conformes con las entregas que se realizan, ni el stock disponible.

Fuente: Elaboración propia

HALLAZGOS PRINCIPALES DE LAS ENTREVISTAS

Según la demanda de los centros, tanto públicos como privados, estos paquetes de ropa son los más comunes, ya que son las intervenciones que más se realizan y todas las semanas hay pabellón.

Este desconocimiento se debe a que el consumidor final que es el equipo médico recibe el paquete de ropa ya abierto y no visualiza el envoltorio principal para saber quién es el proveedor o la marca.

La resistencia a los fluidos es vista como un indicador clave de calidad, ya que garantiza mayor protección durante las cirugías, confiabilidad en el quirófano y refleja un nivel superior en la confección de los materiales.

Al consumidor final le interesa tener un producto de un estándar alto, que cumpla con sus expectativas y a los jefes de compra, le interesa tener un producto que cumpla con el equilibrio de buen precio y calidad para evitar reclamos del área médica.

Los consumidores sienten frustración con las demoras de entrega y los faltantes de stock, lo que genera riesgos operativos y pone en peligro la continuidad de las cirugías.

Ilustración 9: Hallazgos principales de las entrevistas

Fuente: Elaboración propia

3.7.2. Enfoque cuantitativo

Se uso como enfoque cuantitativo 2 cuestionarios distintos, el primero que involucra directamente a jefes y encargados de compras y el segundo a consumidores directos de los paquetes de ropa quirúrgica, médicos, enfermeros y arsenaleros.

Primer cuestionario: Jefes y encargados de compras (8 respuestas)

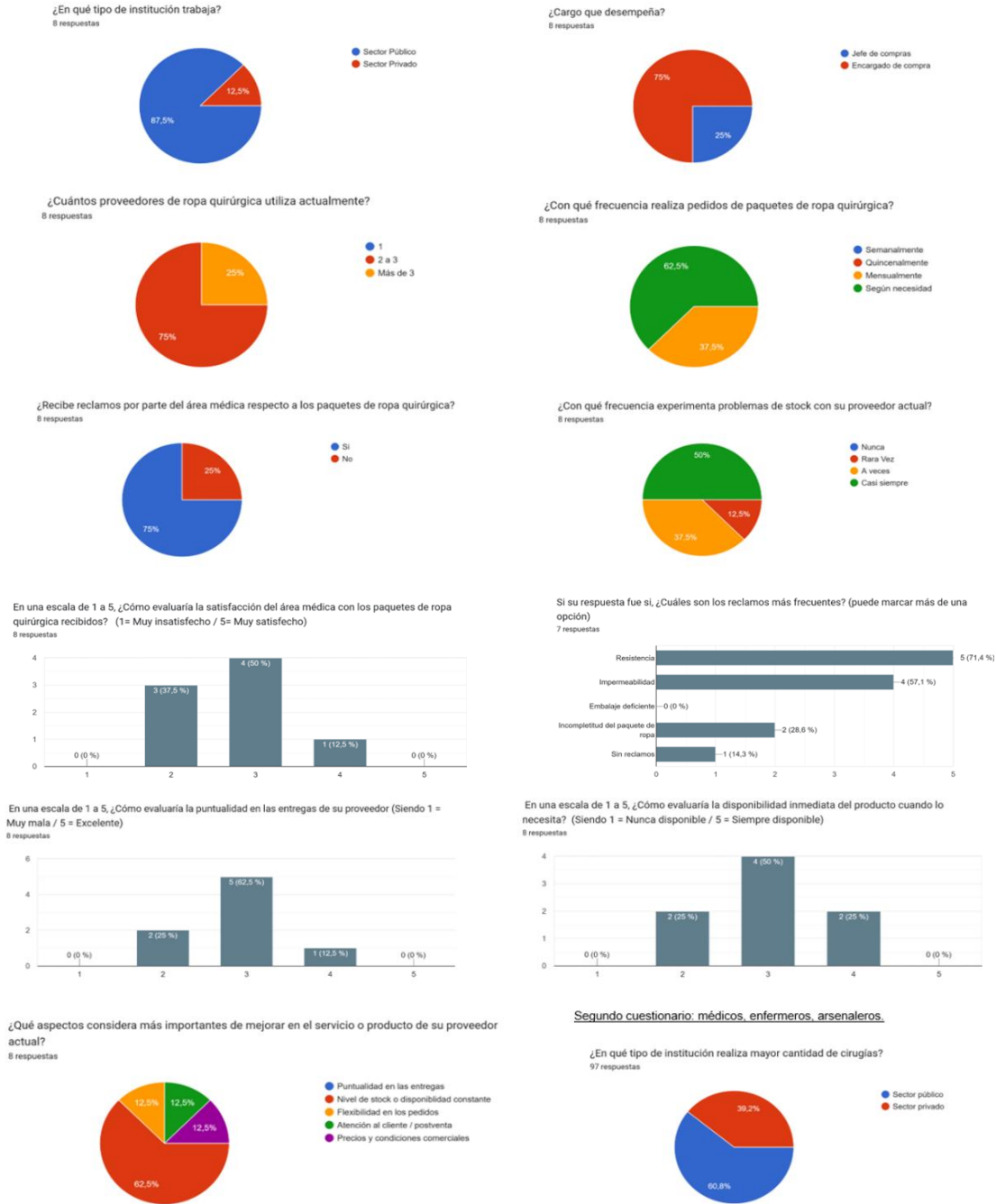
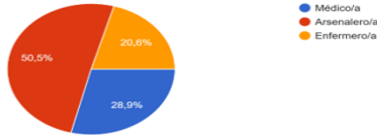


Gráfico 2: Resultados de las encuestas cuantitativas jefes y encargados de compras.

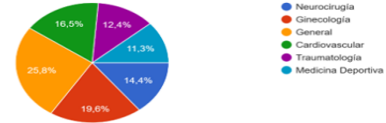
Fuente: Elaboración propia

Segundo cuestionario: Equipo médico (97 respuestas)

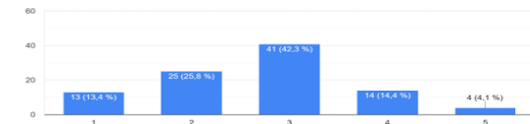
¿Cuál es su profesión?
97 respuestas



¿Qué tipo de cirugía es su especialidad?
97 respuestas



En la escala de 1 a 5, ¿Cómo calificaría su experiencia en general con la ropa desechable? (Siendo 1= Pésimo / 5 = Excelente)
97 respuestas



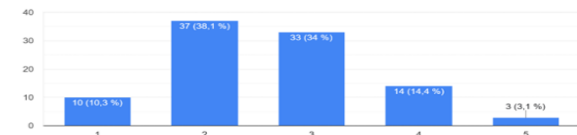
¿Sabe usted qué marca es?
97 respuestas



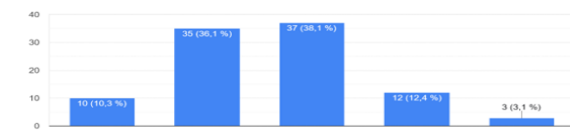
En la escala de 1 a 5, ¿Cómo calificaría la resistencia general de los paquetes de ropa que utiliza? (Siendo 1= Pésimo / 5 = Excelente)
97 respuestas



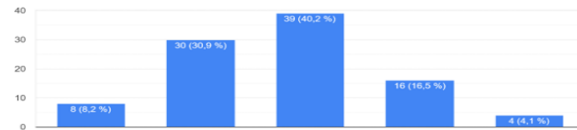
¿Cómo evalúa en específico la siguiente característica del paquete de ropa que utiliza? Resistencia:
97 respuestas



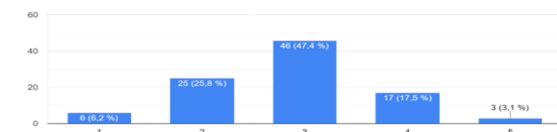
¿Cómo evalúa en específico la siguiente característica del paquete de ropa que utiliza? Impermeabilidad:
97 respuestas



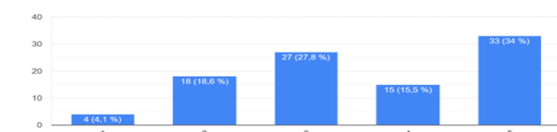
¿Cómo evalúa en específico la siguiente característica del paquete de ropa que utiliza? Adherencia del pegamento:
97 respuestas



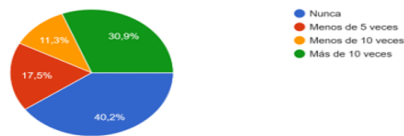
¿Cómo evalúa en específico la siguiente característica del paquete de ropa que utiliza? Comodidad:
97 respuestas



En la escala de 1 a 5 ¿Ha experimentado rupturas o fallas en los paquetes de ropa durante su uso? (Siendo 1= Nunca / 5 = Siempre)
97 respuestas



¿Ha tenido que suspender alguna vez cirugías por falta de la ropa quirúrgica?
97 respuestas



En la escala de 1 a 5 ¿Cuán habitual ha sido para usted tener que solicitar apertura de otro paquete de ropa en cirugías? (Siendo 1= Nunca / 5= Muy seguido)
97 respuestas

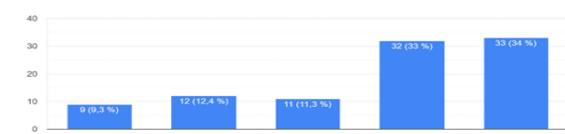


Gráfico 3: Resultados de las encuestas cuantitativas equipo médico.

Fuente: Elaboración propia

3.8. Resultados

Para comprender el mercado de paquetes de ropa quirúrgica en Chile y apoyar el posicionamiento de MEDYCX, se aplicó un enfoque mixto que combinó el análisis cualitativo, centrado en las percepciones y experiencias, con un análisis cuantitativo, orientado a medir preferencias y comportamientos.

3.8.1. Resultados cualitativos

Se obtuvo una visión detallada de la realidad del sector, estos testimonios permitieron identificar necesidades no satisfechas por los proveedores actuales:

La importancia crítica de la calidad del material y su resistencia durante procedimientos complejos, preocupaciones por los tiempos de entrega, especialmente en contextos de alta rotación quirúrgica, la falta de comunicación directa con proveedores, lo que genera desconfianza y la valoración positiva hacia proveedores que ofrecen acompañamiento técnico y postventa.

Esto nos permitió comprender que, más allá del precio, los compradores valoran la calidad, confiabilidad, asesoría técnica y cumplimiento normativo.

3.8.2. Resultados cuantitativos

Se obtuvo un panorama numérico que validó lo observado en las entrevistas.

Entre los principales hallazgos se destacan:

Más del 60% de los encuestados mencionó la calidad como el principal factor de decisión, seguido por cumplimiento en tiempos de entrega (25%) y precio (15%).

La mayoría mostró una baja recordación de marca frente a los proveedores actuales, lo que evidencia una oportunidad clara para posicionar a MEDYCX.

Un alto porcentaje expresó insatisfacción parcial o total con sus proveedores actuales, especialmente por falta de seguimiento y soporte técnico.

En términos de percepción, se identificó que existe un espacio importante para introducir un proveedor que comunique especialización y confiabilidad, dos atributos aún poco percibidos en el mercado.

3.8.3. Conclusión del análisis mixto

Ambos enfoques revelan que el mercado está abierto a nuevas propuestas siempre que éstas aborden las preocupaciones reales del entorno clínico. MEDYCX puede posicionarse exitosamente si enfoca su estrategia en calidad percibida, confiabilidad y atención personalizada, más allá de competir únicamente en precio.

4. CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING

4.1. Objetivo general de la estrategia del marketing

Posicionar a MEDYCX como uno de los proveedores de referencia de paquetes de ropa quirúrgica en Chile, atendiendo las necesidades explícitas del personal médico y administrativo del sector salud, con un enfoque personalizado, eficiente y confiable a través de estrategias comerciales direccionadas para las clínicas y hospitales.

SMART sobre objetivo general

Específico: Posicionar a MEDYCX como uno de los proveedores especializados en paquetes de ropa quirúrgica en el sistema de salud chileno.

Medible: Alcanzando reconocimiento como uno de los proveedores de referencia en al menos 10 instituciones de salud y lograr que los clientes se acuerden de la marca en un 50%.

Alcanzable: A través de una estrategia comercial B2B con participación en Mercado Público, acuerdos directos, y campañas de posicionamiento.

Relevante: Abordando una necesidad no cubierta en el sistema de salud a diferencia a MEDYCX de otros competidores.

Temporal: Dentro de los primeros 12 meses de implementación del plan de marketing.

4.2. Definición del segmento objetivo

MEDYCX se enfoca en un público B2B dentro del sector salud, este grupo exige altos estándares, tiempos de entrega confiables y productos que transmitan seguridad y respaldo técnico en cada procedimiento, dentro de estas instituciones, se enfoca en dos tipos de clientes que son quienes deciden y utilizan ropa quirúrgica dentro de clínicas y hospitales.

Compradores institucionales:

Jefes de compras, encargados de abastecimiento.

Rol: Tomar decisiones de adquisición, evalúan proveedores en procesos de compras y gestionan presupuestos.

Necesidad: Garantizar abastecimiento eficiente, cumplimiento normativo y costo beneficio en productos médicos.

Usuarios clínicos directos:

Médicos cirujanos, arsenaleras, enfermeros de pabellón.

Rol: Usar directamente los paquetes de ropa quirúrgica en cirugías.

Influencia: Tienen peso técnico en la decisión de compra por su experiencia directa.

Necesidad: Seguridad, comodidad, calidad estéril y confianza en los materiales que utilizan en procedimientos críticos.

Tipo de segmentación	Características del público objetivo
Geográfica	Instituciones de salud a nivel nacional.
Demográfica	Profesionales del área salud y encargados de compras, entre 21 y 65 años, con formación técnica y/o universitaria.
Conductual	Usuarios frecuentes de ropa quirúrgica; valoran calidad, cumplimiento y respaldo.
Psicográfica	Perfil profesional, orientado a la seguridad, cumplimiento normativo y eficiencia.

Tabla 12: Tabla tipos de segmentación en la estrategia de Marketing

Fuente: Elaboración propia

El Tamaño del Mercado Total se estimó utilizando estadísticas de *Global Health Intelligence* y Clínicas de Chile, identificando una demanda anual aproximada de 1.600.000 cirugías en el país. Para definir el Tamaño del Mercado Accesible, se realizó una segmentación enfocada en las cirugías especializadas que representan aproximadamente un 56% del total de intervenciones quirúrgicas.

Finalmente, se estableció un Tamaño del Mercado Objetivo correspondiente al 1,2% del SAM, cifra determinada en base a la capacidad operativa y logística actual de MEDYCX. Cabe destacar que

este porcentaje es conservador y se encuentra por debajo de la participación de mercado que hoy alcanza la empresa más pequeña del sector, lo cual evidencia un margen de crecimiento potencial para la iniciativa.

Escenario esperado de cirugías anuales			
TAM	Tamaño total del mercado anual		1.600.000
SAM	Tamaño de mercado que puede cubrir la empresa	56%	896.000
SOM	% real de captación de cuota de mercado anual	1,2%	10.752

Tabla 13: TAM SAM SOM

Fuente: Elaboración propia

Adicional en la muestra de prospectos clientes existen en Chile 229 prestadores institucionales acreditados que ofrecen atención cerrada de alta y mediana complejidad, distribuidos en distintas regiones del país. Estos prestadores que incluyen tanto hospitales públicos como clínicas privadas se basan en atender a pacientes que requieren hospitalización, cirugías, tratamientos intensivos y otros cuidados especializados, lo que los conlleva a ser posibles clientes de MEDYCX.

El período de análisis va desde el 24 de diciembre de 2009 hasta el 31 de marzo de 2019, y refleja una evolución positiva en el sistema de salud chileno, donde tanto el sector público como el privado han hecho esfuerzos por mejorar la calidad de sus servicios, esta red de prestadores acreditados es una muestra concreta de cómo el país ha tenido crecimiento en la salud junto con su alta demanda.

4.3. Definición de las metas estratégicas

En base a los hallazgos del estudio de mercado y el diagnóstico del entorno competitivo, se han definido metas estratégicas que permitirán a MEDYCX posicionarse como uno de los proveedores relevantes dentro del sector salud, estas metas están alineadas con las necesidades reales del público objetivo y con las capacidades actuales de la empresa para competir en el rubro.

1. Desarrollar la recordación de marca entre profesionales del sector salud, logrando que al menos un 50% de los encuestados identifiquen espontáneamente a MEDYCX como proveedor de paquetes de ropa quirúrgica.
2. Captar nuevos clientes institucionales, 5 del sector público y 5 del sector privado como clientes con medición trimestral.
3. Desarrollar una percepción de confiabilidad de la marca en los clientes del primer año, en un 45% el número de profesionales que califican positivamente a MEDYCX respecto a competidores del sector.

4. Fomentar la recompra y fidelización, logrando que al menos el 50% de los clientes institucionales realicen una segunda compra dentro del primer año de relación comercial.

4.3.1. Acciones tácticas vinculadas a las metas

Se detallarán las principales acciones que MEDYCX implementará para alcanzar sus metas estratégicas de marketing:

1. Para desarrollar la recordación de marca, se ejecutarán campañas informativas dirigidas al personal clínico, con presencia en ferias y congresos del sector salud y generación de contenido en redes profesionales como LinkedIn.
2. Para captar nuevos clientes institucionales, se realizarán visitas técnicas con presentaciones de productos y participación en licitaciones mediante mercado público.
3. Se priorizarán visitas técnicas, capacitaciones y participación en ferias de salud para demostrar la calidad de los productos. Además, se impulsará la generación de testimonios y contenido en redes profesionales.
4. Para fomentar la recompra, se diseñará una plantilla de seguimiento postventa y encuestas de satisfacción.

4.3.2. Estrategias del marketing MIX (7P)

Estrategia de producto

En el contexto exigente del entorno quirúrgico, la propuesta de producto de MEDYCX ha sido diseñada para responder de forma integral las necesidades técnicas y operativas.

Producto a la medida, adaptado a cada pabellón y centro de salud, cada tipo de cirugía presenta particularidades únicas, MEDYCX adopta un enfoque flexible y personalizado, comercializando paquetes quirúrgicos para cirugías especializadas.

Producto aumentado, más que un insumo, una solución acompañada, la propuesta de valor de MEDYCX no se limita al producto físico, se complementa con una serie de servicios adicionales que aumentan su valor percibido y fortalecen la confianza del cliente técnico pre y postventa.

Estrategia de precio

Entendiendo que las instituciones de salud valoran soluciones completas, claras y que faciliten tanto la gestión clínica como la administrativa, MEDYCX ha definido una estrategia de precios con estructuración por tipo de paquete quirúrgico, facilitando la planificación clínica, al contar con un kit completo para cada procedimiento y simplifica el proceso de compra.

Estrategia de plaza

En contextos quirúrgicos, donde los tiempos son críticos y la continuidad operativa no puede detenerse, la distribución deja de ser un tema logístico para convertirse en un factor prioritario, por esta razón, MEDYCX ha diseñado una estrategia de plaza centrada en la eficiencia, trazabilidad y cercanía con el cliente, implementando un sistema mixto de distribución, combinando canales directos con herramientas tecnológicas que permitan una gestión ágil de los pedidos.

Canales Directos: entregas programadas a instituciones en convenio o clientes recurrentes con visitas técnicas.

Canales Digitales: Seguimiento en línea del estado del pedido, con atención 24 horas, con atención técnica y comercial vía correo electrónico, teléfono o WhatsApp institucional.

Estrategia de promoción

En un entorno técnico y sensible como el quirúrgico, la promoción no debe ser invasiva ni superficial, MEDYCX entiende que la mejor forma de posicionarse es ganarse la confianza de quienes usan directamente sus productos, por eso, la estrategia promocional adoptada se basa exclusivamente en el enfoque *Pull*, es decir, atraer al cliente a través de contenido útil, visibilidad profesional y recomendación técnica, en lugar de presionar ventas o saturar con publicidad.

Estrategia de posicionamiento o evidencia física

El posicionamiento de marca no se construye únicamente con campañas, sino que se materializa en la experiencia real del usuario, desde cómo llegaran los paquetes de ropa quirúrgica, hasta cómo se presenta y cómo responde en el momento crítico, por ello, para una empresa como MEDYCX, que busca ser reconocida como proveedor confiable de ropa estéril, la estrategia de posicionamiento debe anclarse en dos pilares esenciales, la percepción de calidad del producto y la experiencia del usuario clínico.

Posicionamiento basado en el usuario: El centro de la estrategia es el profesional de salud, como lo son los médicos, enfermeros y arsenaleros que usan diariamente los paquetes quirúrgicos, con el objetivo de que ellos sientan confianza al ver y manipular el producto.

Evidencia física basada en la calidad: Cada punto de contacto con el producto debe comunicar calidad, el empaque, el etiquetado, los materiales y la presentación del equipo de MEDYCX.

Elementos de evidencia física: Empaque estéril, profesional y con sello de seguridad, rotulado con información técnica clara y trazabilidad, materiales visuales complementario como lo son fichas técnicas impresas y/o digitales, certificados normativos.

Estrategia de Personas

Las relaciones humanas juegan un rol clave en el mercado de insumos médicos y especialmente en el contexto quirúrgico, a percepción de una marca no depende solo del producto que entrega, sino también de las personas que están detrás, quienes venden, atienden, responden y acompañan, por eso, MEDYCX entiende que su capital humano no es solo un recurso, sino un vínculo de confianza estrecho con el sector salud.

La estrategia de personas se enfoca en formar equipos con un alto nivel de empatía, conocimiento técnico y vocación de servicio, capaces de acompañar a los clientes en cada etapa del proceso, desde la primera conversación, hasta el uso y la postventa.

Otro propósito es la mejora en la postventa, una vez entregado el producto, la relación con el cliente continúa y la postventa en el sector clínico debe ser proactiva, no reactiva.

Estrategia de procesos

Se detallan las etapas de este proceso, siguiendo el orden presentado en el diagrama:

Inicio con acciones de promoción, el proceso se inicia a través de campañas informativas dirigidas a los profesionales del sector salud, con un enfoque educativo.

Se abre en dos tipos de comercialización, el de licitaciones en mercado público en el cual no se tendrá contacto directo con cliente y posteriormente continua el objetivo de la fidelización una vez adjudicada la licitación, y canal en el que será contacto directo con cliente que conlleva todo el desarrollo que se detallará en el diagrama de flujo en siguientes etapas.

Forma de recolección de antecedentes, una vez que se establece el contacto, se inicia la recopilación de antecedentes específicos de la institución, este paso permite conocer sus necesidades, contexto operativo y preferencias clínicas.

Procesamiento de datos, en el que los antecedentes recopilados se procesan para elaborar una propuesta personalizada, por lo que el enfoque es transformar datos en soluciones concretas.

Envío de información a cliente, la propuesta personalizada se entrega al cliente de forma clara y oportuna, en el que se incluyen fichas técnicas, certificaciones, muestras si es necesario.

Comunicación con el cliente, en el que se incluyen todas las interacciones que se desarrollan luego del envío de la información, se da espacio para aclarar dudas.

Captura del cliente, cuando la propuesta es aceptada, se formaliza la relación comercial, en este momento no solo representa una venta, sino el inicio de una relación de colaboración institucional.

Fidelizar al cliente, después de la primera entrega, comienza el verdadero trabajo de fidelización, que conlleva al seguimiento activo, atención postventa y mejora continua.

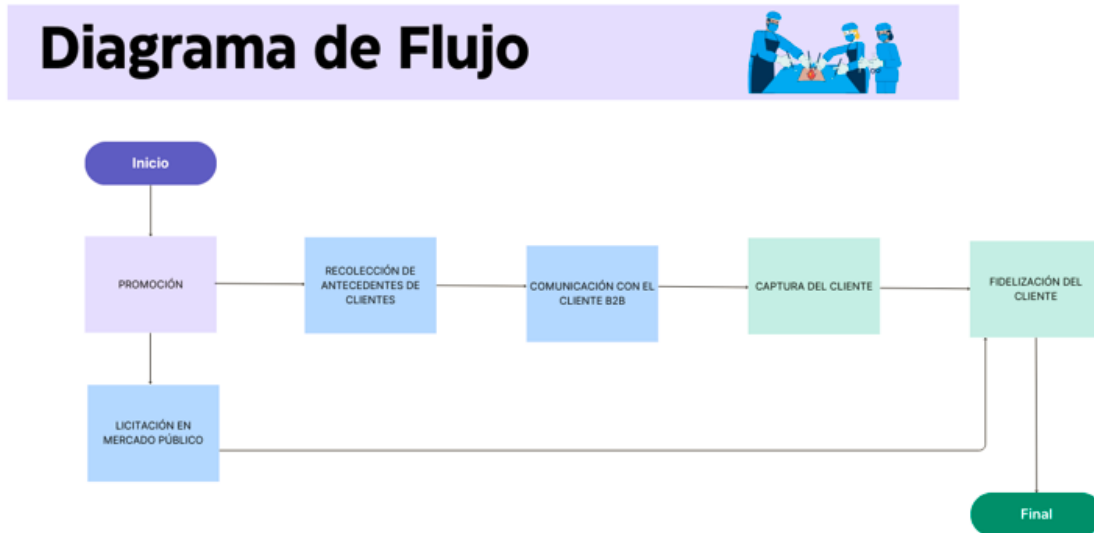


Ilustración 10: Diagrama de flujo de procesos

Fuente: Elaboración propia

4.4. Plan de Marketing con indicadores

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta Esperada	Periodo de Medición
La recordación de marca	% de menciones espontáneas en encuestas	50% al finalizar el primer año	Anual
Captación de clientes	Número de clientes captados	10 instituciones de salud como nuevos clientes	Trimestral
Desarrollar la percepción de confiabilidad del producto	% de encuestados que califican positivamente la marca	45% al finalizar el primer año	Anual
Desarrollar la tasa de recompra y satisfacción postventa	Porcentaje de clientes que realizan una segunda compra	Al menos 50% de los clientes institucionales	Anual

Tabla 14: Indicadores del plan de marketing.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Presupuesto de marketing

Se ha diseñado un plan mensual que contempla acciones orientadas a generar visibilidad de marca, fortalecer la cercanía con los clientes, además se establecerá un presupuesto destinado a la participación en ferias especializadas del sector, con el fin de ampliar el alcance comercial y mantener una actualización constante respecto a las tendencias e innovaciones del rubro, junto con ello se realizara exhibición mensual de productos en clínicas dirigido a profesionales del área de la salud, en esta acción se complementa con la entrega de material promocional como lápices y libretas con el logotipo de la marca, lo cual representa un gasto recurrente orientado a mantener una presencia constante y promover una recordación positiva entre los clientes.

COSTOS MARKETING		COSTOS
PLAN MARKETING	\$	714.000
PAPELERÍA PARA MERCHANDIZING	\$	200.000
EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS	\$	500.000
CONGRESO IBEROAMERICANO DE INVESTIGACIÓN CUA	\$	7.000
EXPO SALUD (DICIEMBRE)	\$	40.000
TOTAL MKT ANUAL	\$	1.414.000
INFLACIÓN PROYECTADA		4%

Tabla 15: Presupuesto de marketing.

Fuente: Elaboración propia

5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Mapa de procesos

El diagrama inicia con la necesidad del cliente, lo que da paso a la gestión de la venta, la cual se canaliza a través de licitaciones o cotizaciones, según corresponda.

Se verifica la disponibilidad de stock, sino hay existencias, se realiza una solicitud al proveedor y si hay, se confirma desde el despacho.

Una vez verificada la disponibilidad, se genera el pedido, se confirma la orden de venta, se prepara el producto, se emite la guía de despacho y se realiza el envío al cliente.

Finalmente, se activa el proceso de postventa, que incluye el seguimiento de satisfacción y la gestión de reclamos o reposiciones, asegurando una atención integral al cliente.

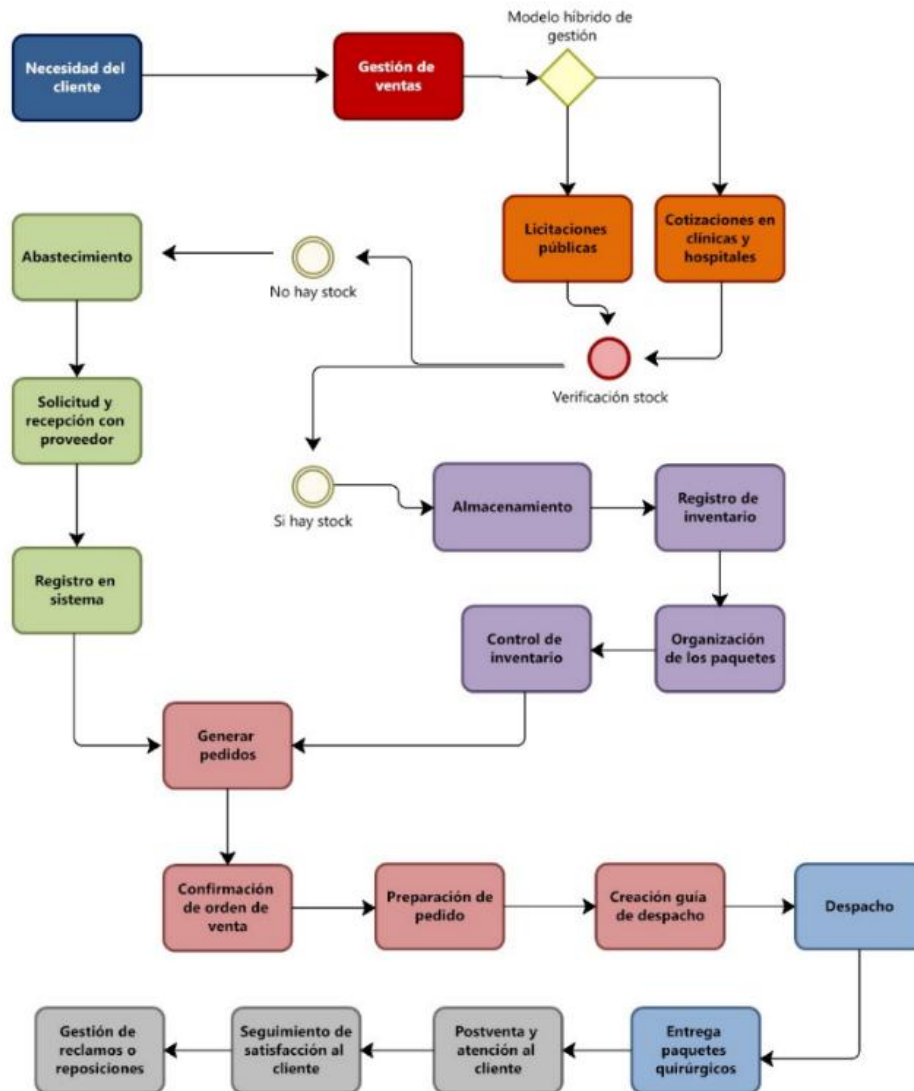


Ilustración 11: Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

5.2. Actividades de implementación

La carta Gantt desarrollada detalla los hitos a ejecutar durante el primer año de operación, organizando de forma visual y cronológica las actividades necesarias para el inicio y consolidación del negocio.

Dentro de la planificación, se identifican las tareas a ejecutar durante el primer mes, como la constitución legal de la empresa, la obtención de certificaciones sanitarias y comerciales, la

formalización del proveedor exclusivo y la contratación del equipo de trabajo, capacitaciones, implementación operativa, acondicionamiento de la oficina y bodega, estas acciones iniciales son fundamentales, ya que establecen las bases legales, operativas y comerciales para comenzar a operar formalmente.

Posteriormente, el cronograma contempla actividades de carácter continuo y estratégico, como el diseño y ejecución del plan de marketing, la participación en procesos de licitación pública y privada, el desarrollo de operaciones comerciales y el servicio postventa, estas acciones serán relevantes para generar posicionamiento de marca, captar clientes y asegurar relaciones comerciales sostenibles a largo plazo.

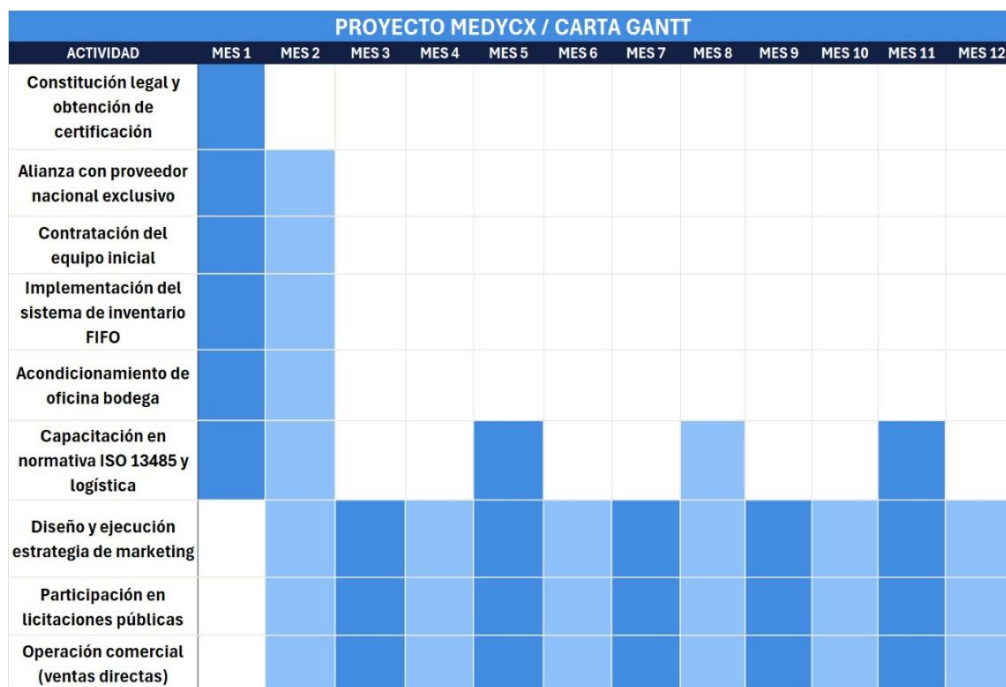


Tabla 16: Carta Gantt

Fuente: Elaboración propia

5.3. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones contempla los costos fijos mensuales necesarios para el funcionamiento continuo del proyecto, sin considerar variaciones por volumen de ventas, estos costos han sido estimados en base a valores de mercado.

Entre los principales ítems se incluyen los gastos básicos como luz y agua, arriendo de oficina, servicio de internet, insumos básicos para el día a día, gastos comunes, papelería, así como las suscripciones necesarias para operar en el portal de Mercado Público y en un *software* de gestión de ventas que permita organizar y monitorear la actividad comercial.

COSTOS FIJOS	COSTOS
GASTOS BÁSICOS (LUZ Y AGUA)	\$ 130.000
ARRIENDO	\$ 800.000
INTERNET	\$ 22.690
INSUMOS BÁSICOS	\$ 30.000
GASTOS COMUNES	\$ 250.000
PAPELERÍA	\$ 70.000
SUSCRIPCIÓN MERCADO PÚBLICO	\$ 4.109
SUSCRIPCIÓN SOFTWARE DE GESTIÓN DE VENTAS	\$ 88.946
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.395.745
INFLACIÓN PROYECTADA	4%

Tabla 17: Presupuesto de operaciones

Fuente: Elaboración propia

El total mensual proyectado de costos fijos asciende a CLP 1.395.745, considerando una inflación anual estimada del 4%, la cual será aplicada a estos valores en los años siguientes de la proyección financiera.

6. CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Estructura organizacional de la empresa

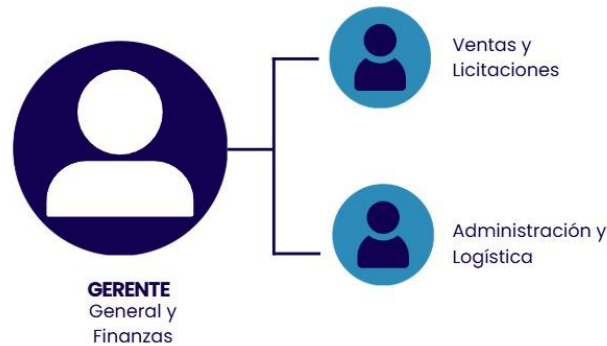


Ilustración 12: Estructura organizacional de la empresa

Fuente: Elaboración propia

6.1. Estructura legal de la empresa

La elección de la razón social “Comercializadora MEDYCX SpA” responde a la necesidad de contar con una estructura jurídica flexible, sólida y alineada con los objetivos del negocio, ya que, al tratarse de una empresa enfocada en la comercialización de ropa quirúrgica, es fundamental

proyectar una imagen profesional y confiable frente a las instituciones de salud, tanto públicas como privadas.

La figura de Sociedad por Acciones con su abreviatura (SpA) permite comenzar con un solo socio, pero también otorga la posibilidad de incorporar nuevos inversionistas o socios estratégicos a medida que el negocio crece, sin mayores dificultades legales, SpA ofrece ventajas clave para el modelo comercial propuesto, tales como la responsabilidad limitada al capital aportado, lo cual no responden con el patrimonio personal, sino solo con el dinero o bienes que aportaron a la empresa y la posibilidad de participar en procesos de licitación a través de plataformas como Chile Compra, esto resulta especialmente relevante considerando que uno de los focos del negocio es proveer insumos médicos a hospitales, clínicas y centros quirúrgicos, donde la formalidad, la transparencia y la capacidad operativa son requisitos fundamentales, al optar por esta figura, se asegura una base legal y administrativa que permite operar con seguridad y credibilidad en el mercado de la salud.

El nombre Comercializadora MEDYCX, fue elegido para comunicar de manera clara y directa el giro de la empresa, reforzando su especialización en el ámbito médico.

MEDYCX transmite una identidad moderna y profesional, mientras que el término Comercializadora refleja la actividad principal del negocio.

6.2. Perfiles de cargo

Se detallan los perfiles de cargo para el personal de la pyme.

Nombre de la empresa: Comercializadora MEDYCX SpA.

Cantidad de trabajadores: 3.

Ubicación: Santiago de Chile.

Giro de la empresa: Comercialización de ropa quirúrgica.

Cargo 1: Gerente General.

Nombre del Cargo: Gerente General y Finanzas

Área: Gerente General y Finanzas.

Tipo de contrato: Contrato indefinido, jornada excluida del control horario (Artículo 22 del Código del Trabajo).

Horario: Disponibilidad total (24/7 según necesidades del negocio).

Renta estimada: CLP 1.550.000

Objetivo del Cargo:

Dirigir estratégicamente las operaciones de la empresa, liderando las áreas comerciales, financiera y de licitaciones públicas, asegurando el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y posicionamiento en el sector salud.

Funciones principales:

Diseñar e implementar estrategias comerciales, gestionar el control financiero, proyecciones y flujos de caja.

Negociar con proveedores y clientes institucionales, supervisar a los equipos y velar por la correcta ejecución de los procesos internos, representar legal y comercialmente a la empresa ante terceros.

Perfil requerido:

Profesional con experiencia en ventas B2B, salud o comercio de insumos médicos con conocimiento en gestión financiera y plataformas de licitación pública, tener alta capacidad de liderazgo toma de decisiones y visión estratégica.

Habilidades de negociación, planificación y manejo de equipos de trabajo y disponibilidad para asumir múltiples funciones propias de un emprendimiento en etapa inicial.

Cargo 2: Administración y logística.

Nombre del Cargo: Administración y logística.

Área: Logística, Atención al Cliente y Administración.

Tipo de contrato: Contrato a plazo fijo, luego indefinido según desempeño.

Horario: Lunes a viernes, de 08:30 a 17:30 horas, con 45 minutos de colación.

Renta estimada: CLP 1.000.000

Objetivo del Cargo:

Ejecutar funciones administrativas y operativas para asegurar la correcta gestión de pedidos, coordinación de despachos y atención post venta, contribuyendo al buen funcionamiento logístico y comercial de la empresa.

Funciones principales:

Realizar pedidos a proveedores y controlar el cumplimiento de tiempos de entrega, coordinar despachos a clientes y hacer seguimiento logístico.

Atender consultas post venta, gestionar devoluciones o reclamos, apoyando en el registro de documentos de compras y ventas.

Mantener actualizado el inventario y archivos administrativos, brindar soporte a la Gerencia en tareas operativas puntuales.

Perfil requerido:

Persona responsable, organizada y con iniciativa, buen trato interpersonal y orientación al cliente.

Manejo básico de herramientas digitales (Excel, email), deseable experiencia previa en funciones similares en pymes o empresas del rubro salud.

Cargo 3: Ventas y licitaciones.

Nombre del Cargo: Representante de ventas y licitaciones.

Área: Comercial y Mercado Público.

Tipo de contrato: Contrato a plazo fijo, luego indefinido según desempeño.

Horario: Lunes a viernes, de 08:30 a 17:30 horas, con 45 minutos de colación.

Renta estimada: 1.050.000, más comisión 3% variable por venta.

Objetivo del Cargo:

Gestionar y ejecutar el proceso comercial de MEDYCX, enfocándose en la captación de nuevos clientes institucionales, la atención a cuentas clave y la participación estratégica en licitaciones públicas y privadas, con el fin de posicionar la marca en el sector salud y contribuir al crecimiento sostenido de la empresa.

Funciones principales:

Identificar y contactar potenciales clientes institucionales, presentar y promover los paquetes de ropa quirúrgica, destacando sus atributos técnicos y ventajas competitivas.

Monitorear diariamente la plataforma de Mercado Público, realizar seguimiento postventa y mantener relaciones comerciales sólidas con los clientes, reportar indicadores de gestión comercial, oportunidades y amenazas del mercado.

Perfil requerido:

Experiencia mínima de 6 mes en ventas institucionales o participación en procesos de licitación pública.

Conocimiento básico de normativas sanitarias y compras públicas en Chile, habilidades interpersonales, orientación al cliente y enfoque en resultados.

Capacidad de trabajo autónomo, con licencia B y auto propio.

Deseable manejo de herramientas como Excel intermedio y plataforma www.mercadopublico.cl.

6.3. Políticas de la empresa

Políticas Administrativas y Generales:

Misión, brindar soluciones integrales con un equipo capacitado, superando las expectativas y necesidades de nuestros clientes, logrando con ello ser parte de la solución en la vida de las personas.

Visión, nuestros estándares de exigencias en el área de la salud contribuirán de manera eficiente y segura en los procedimientos quirúrgicos de las personas, optimizando tiempos y brindando la atención para contribuir con su calidad de vida.

Valores corporativos

Compromiso con la salud, Garantizamos que nuestros productos cumplen con los estándares de calidad y seguridad para contribuir a procedimientos quirúrgicos de manera efectiva.

Orientación al cliente, nos comprometemos con las necesidades de nuestros clientes, para brindar soluciones personalizadas, generando confianza y relaciones.

Ética y transparencia, actuamos con responsabilidad y honestidad en todas nuestras operaciones, generando confianza en clientes, proveedores y colaboradores.

Políticas de Recursos Humanos:

Capacitación continua, el personal será capacitado regularmente en normativas sanitarias, gestión documental para licitaciones, atención a clientes institucionales y ética comercial.

Condiciones de trabajo, se promoverá un ambiente laboral seguro, inclusivo y profesional, respetando las disposiciones legales vigentes en materia de jornada laboral, remuneraciones y seguridad ocupacional.

Políticas Financieras y Contables:

Control de compras y adquisiciones, la adquisición de productos se efectuará exclusivamente a proveedores certificados que cumplan con normas de calidad e higiene del área médica.

Políticas Comerciales:

Atención al cliente institucional, se establecerán protocolos para la atención ágil, profesional y técnica de instituciones de salud, incluyendo respuesta oportuna a licitaciones y cotizaciones.

Gestión de marca e imagen corporativa, toda comunicación institucional deberá reflejar los valores de seriedad, higiene, profesionalismo y cumplimiento normativo propios del entorno clínico.

Políticas de Seguridad y Salud Laboral:

Protocolos de emergencia, se contará con planes de contingencia para incidentes como incendios, terremotos u otros eventos que afecten la operación logística o administrativa.

Políticas de tecnología y seguridad de la información:

Protección de datos e información sensible, se establecerán políticas para el manejo responsable de información de clientes, licitaciones y bases de datos, en conformidad con la Ley de Protección de Datos Personales.

Políticas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

Prácticas laborales éticas, establecer horarios laborales compatibles con la vida familiar, en la medida que las funciones lo permitan.

6.4. Presupuesto de recursos humanos

Se han destinado valores de sueldos acordes al promedio de mercado en pymes, en función de cargo, nivel de responsabilidad y experiencia.

RRHH	SUELDO BASE + GRATIFICACIÓN	COMIDA Y TRANSPORTE	AFP (13%)	SALUD (7%)	AFC (3%)	TOTAL INGRESOS	TOTAL TRIBUTARIO	SEGURIDAD (0,93%)	TOTAL COSTOS EMPRESA
GERENTE GENERAL Y FINANZAS	\$ 1.550.000	\$ 278.236	\$ 201.500	\$ 108.500	\$ 46.500	\$ 1.471.736	\$ 1.193.500	\$ 14.415	\$ 1.842.651
VENDEDOR Y LICITACIONES	\$ 1.050.000	\$ 278.236	\$ 136.500	\$ 73.500	\$ 31.500	\$ 1.086.736	\$ 808.500	\$ 9.765	\$ 1.338.001
ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICA	\$ 1.000.000	\$ 278.236	\$ 130.000	\$ 70.000	\$ 30.000	\$ 1.048.236	\$ 770.000	\$ 9.300	\$ 1.287.536
TOTAL RRHH	\$ 4.468.188								
INFLACIÓN PROYECTADA	4%								

Tabla 18: Presupuesto de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

7. CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

7.1. Objetivos financieros

Desarrollar el análisis financiero del proyecto de comercialización de ropa quirúrgica en el sector público y privado de Chile, mediante la elaboración de flujo de caja proyectado a cinco años,

evaluando su viabilidad económica a través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (*Payback*).

SMART sobre objetivo general

Específico: Elaborar el flujo de caja proyectado, considerando ingresos, costos, inversiones y gastos operacionales.

Medible: Evaluar la rentabilidad del proyecto mediante tres indicadores, VAN, TIR y *Payback*.

Alcanzable: Basado en datos del mercado, costos estimados y proyecciones de ventas realistas en función del SOM.

Temporal: Análisis financiero proyectado para un período de cinco años.

7.2. Proyección de ingreso

Las proyecciones de ingresos se realizaron con información del MINSAL, a partir de una tabla de equivalencia, mediante la cual se determinó la frecuencia relativa de cada tipo de cirugía especializada, este enfoque permitió estimar la demanda mensual por procedimiento, se logró estructurar una proyección de ingresos realista y progresiva.

Para el segundo año, se proyecta un crecimiento del 10%, impulsado por la consolidación de los primeros contratos y la curva de aprendizaje del área comercial, en el tercer año, se estima un crecimiento del 15%, asociado a un mayor posicionamiento de la marca en el mercado y a una participación más activa en procesos de licitación, tanto públicos como privados.

A partir del cuarto y quinto año, se proyecta una etapa de madurez y expansión sostenible, con un crecimiento anual del 5%, reflejando una operación estable, con una cartera de clientes consolidada y una mejora continua en los procesos comerciales y logísticos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ -	\$ 33.664.664	\$ 40.262.938	\$ 43.967.129	\$ 48.012.105
FEBRERO	\$ 7.614.700	\$ 29.037.388	\$ 34.728.716	\$ 37.923.758	\$ 41.412.744
MARZO	\$ 12.664.979	\$ 24.147.894	\$ 28.880.881	\$ 31.537.922	\$ 34.439.411
ABRIL	\$ 8.553.035	\$ 9.784.673	\$ 11.702.468	\$ 12.779.096	\$ 13.954.772
MAYO	\$ 8.553.035	\$ 9.784.673	\$ 11.702.468	\$ 12.779.096	\$ 13.954.772
JUNIO	\$ 9.067.779	\$ 10.373.540	\$ 12.406.753	\$ 13.548.175	\$ 14.794.607
JULIO	\$ 12.718.928	\$ 14.550.453	\$ 17.402.342	\$ 19.003.357	\$ 20.751.666
AGOSTO	\$ 14.915.532	\$ 17.063.369	\$ 20.407.789	\$ 22.285.306	\$ 24.335.554
SEPTIEMBRE	\$ 17.366.117	\$ 19.866.838	\$ 23.760.738	\$ 25.946.726	\$ 28.333.825
OCTUBRE	\$ 19.986.544	\$ 22.864.606	\$ 27.346.069	\$ 29.861.907	\$ 32.609.203
NOVIEMBRE	\$ 20.772.586	\$ 23.763.839	\$ 28.421.551	\$ 31.036.334	\$ 33.891.677
DICIEMBRE	\$ 18.352.875	\$ 20.995.689	\$ 25.110.844	\$ 27.421.041	\$ 29.943.777
TOTAL	150.566.112	235.897.625	282.133.560	308.089.847	336.434.113

Tabla 19: Proyección de ingresos

Fuente: Elaboración propia

7.3. Costos fijos

Se detallan los gastos que MEDYCX deberá cubrir mensualmente, independientemente del nivel de ventas o actividad operativa. Estos se han estimado considerando una estructura base para el funcionamiento adecuado del negocio.

Entre los ítems incluidos se encuentran el arriendo de oficina y bodega, servicios de luz, agua e internet, insumos de funcionamiento diario, papelería y gastos comunes, se consideran herramientas clave para la operación comercial, como la suscripción al portal de Mercado Público y un software de gestión de ventas, que permitirá llevar un control eficiente de las operaciones.

Adicionalmente, se incorporan en una categoría complementaria los otros costos, que incluyen conceptos como administración local y un monto asignado a imprevistos, fundamentales para asegurar la flexibilidad operativa y la capacidad de respuesta ante contingencias.

El total mensual de costos fijos es CLP 1.395.745, mientras que los otros costos alcanzan los CLP 258.944, ambas categorías contemplan una proyección de inflación del 4% anual, con el objetivo de mantener actualizadas las estimaciones durante el período de análisis.

COSTOS FIJOS	COSTOS
GASTOS BÁSICOS (LUZY AGUA)	\$ 130.000
ARRIENDO	\$ 800.000
INTERNET	\$ 22.690
INSUMOS BÁSICOS	\$ 30.000
GASTOS COMUNES	\$ 250.000
PAPELERÍA	\$ 70.000
SUSCRIPCIÓN MERCADO PÚBLICO	\$ 4.109
SUSCRIPCIÓN SOFTWARE DE GESTIÓN DE VENTAS	\$ 88.946
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.395.745
INFLACIÓN PROYECTADA	4%

OTROS COSTOS	COSTO
ADMINISTRACIÓN LOCAL	\$ 172.629
IMPREVISTO	\$ 86.315
TOTAL OTROS COSTOS	\$ 258.944
INFLACIÓN PROYECTADA	4%

Tabla 20: Proyección costos fijos

Fuente: Elaboración propia

7.4. Capital de trabajo

Se determino a partir del máximo déficit acumulado, el cual es CLP 25.103.221, este valor representa el capital necesario para asegurar la continuidad operativa a corto plazo.

CAPITAL DE TRABAJO	\$ -25.103.221
---------------------------	-----------------------

Tabla 21: Capital de trabajo

Fuente: Elaboración propia

7.5. Depreciación de activos

La depreciación anual de los activos se calculó según lo establecido por el SII, para el costo de desecho, se consideró un 5% del valor del activo.

INVERSIÓN INICIAL	COSTOS	VALOR DE DESECHO (5%)	AÑOS DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
STOCK	\$ 24.466.614							
ESCRITORIOS	\$ 330.000	\$ 16.500	7	\$ 44.786	\$ 44.786	\$ 44.786	\$ 44.786	\$ 44.786
COMPUTADORES	\$ 1.400.000	\$ 70.000	6	\$ 221.667	\$ 221.667	\$ 221.667	\$ 221.667	\$ 221.667
IMPRESORA	\$ 219.000	\$ 10.950	5	\$ 41.610	\$ 41.610	\$ 41.610	\$ 41.610	\$ 41.610
SILLA ESCRITORIO	\$ 224.500	\$ 11.225	5	\$ 42.655	\$ 42.655	\$ 42.655	\$ 42.655	\$ 42.655
ESTANTERÍA	\$ 91.980	\$ 4.599	7	\$ 12.483	\$ 12.483	\$ 12.483	\$ 12.483	\$ 12.483
PENDÓN	\$ 59.900	\$ 2.995	10	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691	\$ 5.691
CARRO PLEGABLE DE BODEGA	\$ 89.990	\$ 4.500	10	\$ 8.549	\$ 8.549	\$ 8.549	\$ 8.549	\$ 8.549
ABOGADO PARA CREAR SPA	\$ 200.000							
MES Y MEDIO DE GARANTÍA	\$ 1.200.000							
COMISIÓN DE CARRETAJE (50%)	\$ 400.000							
DEPRECIACIÓN				\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ -28.681.984							

Tabla 22: Depreciación de activos

Fuente: Elaboración propia

7.6. Estructura patrimonial con apalancamiento

Se estructura financieramente mediante una combinación de fondos propios y deuda externa, configurando una estructura patrimonial apalancada con el objetivo de optimizar la rentabilidad del capital invertido.

Fondos propios: CLP 25.103.221

Provenientes de los socios o inversionistas, utilizados principalmente para cubrir las necesidades de capital de trabajo.

Préstamo bancario: CLP 28.681.984

Financia la inversión inicial del proyecto, incluyendo activos productivos, infraestructura o equipamiento, esta deuda genera obligaciones financieras que el proyecto deberá cubrir con los flujos operacionales futuros.

Se calcula el apalancamiento financiero y esto implica que, por cada peso de capital propio, el proyecto utiliza 1,14 en deuda, lo que representa una estructura patrimonial moderadamente apalancada.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio}} = \frac{28.681.984}{25.103.221} \approx 1,14$$

7.7. Análisis de BETA compañía e industria

Se ha considerado el Beta apalancado correspondiente a la industria de productos sanitarios, dado que refleja de manera más precisa el riesgo al sector en el que operará MEDYCX.

El valor utilizado fue de 0,92, el cual representa la sensibilidad del rendimiento del sector ante variaciones del mercado, sin considerar el nivel de endeudamiento, permitiendo una estimación más objetiva del riesgo sectorial, siendo adecuada para la evaluación del proyecto en su etapa inicial, donde se busca determinar el rendimiento exigido por los inversionistas con base en el riesgo real del negocio.

CONCEPTO	DATOS	FORMULA	MONTO
BETA PURO INDUSTRIA	BETA	B	0,92

Tabla 23: Análisis de BETA

Fuente: Elaboración propia

7.8. Flujo proyecto puro, VAN, TIR, PAYBACK

El proyecto presenta un VAN de CLP 14.758.586, lo que indica una rentabilidad positiva al generar un retorno superior al costo de oportunidad del capital, la TIR alcanza un 20,7%, superando la tasa mínima requerida, lo que refuerza la viabilidad financiera de la inversión, por otro lado, el *Payback* se estima en 4 años y 10 meses, plazo considerado razonable dentro del sector, permitiendo recuperar la inversión inicial en un tiempo prudente.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 150.566.112	\$ 235.897.625	\$ 282.133.560	\$ 308.089.847	\$ 336.434.113
COSTOS X VENTA		\$ -79.047.209	\$ -123.846.253	\$ -148.120.119	\$ -161.747.170	\$ -176.627.909
MARGEN COMERCIAL		\$ 71.518.903	\$ 112.051.372	\$ 134.013.441	\$ 146.342.677	\$ 159.806.204
COSTOS FIJO		\$ -16.748.940	\$ -17.418.898	\$ -18.115.654	\$ -18.840.280	\$ -19.593.891
RRHH		\$ -53.618.256	\$ -55.762.986	\$ -57.993.506	\$ -60.313.246	\$ -62.725.776
MKT		\$ -17.015.000	\$ -17.693.720	\$ -18.399.589	\$ -19.133.692	\$ -19.897.160
OTROS COSTOS		\$ -3.107.328	\$ -3.231.621	\$ -3.360.886	\$ -3.495.321	\$ -3.635.134
DEPRECIACION		\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440
TOTAL COSTOS		\$ -90.866.964	\$ -94.484.665	\$ -98.247.074	\$ -102.159.979	\$ -106.229.401
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ -19.348.061	\$ 17.566.707	\$ 35.766.367	\$ 44.182.698	\$ 53.576.803
PERDIDA ARRASTRE			\$ -19.348.061	\$ -1.781.354	\$ -	\$ -
BASE TRIBUTARIA		\$ -19.348.061	\$ -1.781.354	\$ 33.985.013	\$ 44.182.698	\$ 53.576.803
IMPUESTO 25%		\$ -	\$ -	\$ 8.496.253	\$ 11.045.675	\$ 13.394.201
MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS		\$ -19.348.061	\$ -1.781.354	\$ 25.488.760	\$ 33.137.024	\$ 40.182.602
DEPRECIACION		\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440
PERDIDA ARTR		\$ -	\$ 19.348.061	\$ 1.781.354	\$ -	\$ -
INVERSION	\$ -28.681.984					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -25.103.221					\$ 25.103.221
TOTAL FLUJO	\$ -53.785.205	\$ -18.970.621	\$ 17.944.147	\$ 27.647.554	\$ 33.514.464	\$ 65.663.263
FLUJO ACUMULADO	\$ -53.785.205	\$ -72.755.826	\$ -54.811.679	\$ -27.164.125	\$ 6.350.338	\$ 72.013.601

Tabla 24: Flujo proyecto puro

Fuente: Elaboración propia

VAN	\$14.758.586
TIR	20,7%
PAYBACK	
AÑOS	4
MESES	10

Tabla 25: VAN, TIR, PAYBACK

Fuente: Elaboración propia

7.9. Análisis de sensibilidad

Se realizó considerando los tres escenarios, tanto bajo una estructura de financiamiento pura como apalancada:

Escenario	Flujo	VAN	TIR	PAYBACK	Comentarios
Esperado	Puro	\$14.758.586	20,7%	4 años y 10 meses	Se visualiza rentabilidad positiva y considerando que sin deuda es estable.
	Apalancado	\$31.430.047	21%	4 años y 0,4 meses	Con el apalancamiento mejoran VAN y TIR, junto con la disminución en el Payback.
Pesimista	Puro	-\$6.567.473	11%	4 años y 4 meses	Se tiene pérdida de valor de forma inmediata al disminuir las ventas en un 10%.
	Apalancado	\$2.571.882	7%	4 años y 7 meses	Se genera valor pero también baja la TIR y se ve mayor riesgo, en este caso la deuda ayuda a sostener la viabilidad,
Optimista	Puro	\$35.851.501	30%	3 años y 3 meses	Sin deuda se visualiza buen escenario gracias al desempeño en las ventas.
	Apalancado	\$60.201.549	35%	3 años y 3 meses	Si se obtiene deuda, maximiza el retorno de forma absoluta, generando un muy buen resultado financiero.

Tabla 26: Tabla de sensibilidad

Fuente: Elaboración propia

En el escenario esperado, el proyecto presenta buena rentabilidad, se visualiza que la estructura apalancada permite obtener un mayor VAN y acortar el periodo de recuperación de la inversión.

En el escenario pesimista, se simuló una disminución del 10% en las ventas y una reducción del 15% en el gasto en marketing, lo que genera una pérdida de valor en el caso puro, a pesar de esto, la estructura apalancada permite sostener la viabilidad del proyecto, aunque con una menor TIR y un riesgo financiero más elevado.

En el escenario optimista, se considera un aumento del 10% en las ventas y un incremento del 15% en la inversión en marketing, lo que genera un buen resultado financiero, la estructura apalancada potencia aún más los beneficios, siendo el escenario más favorable del análisis.

El análisis de los tres escenarios proyectados mediante flujos de caja puros, esperado, pesimista y optimista, ha permitido evaluar la viabilidad económica del proyecto en condiciones de variabilidad comercial, considerando diferentes niveles de ingresos y gastos en marketing, esta evaluación ha

sido fundamental para determinar la sensibilidad del modelo ante cambios en las variables mencionadas.

8. CONCLUSIÓN

8.1. Conclusión del modelo CANVAS

El modelo de negocio de MEDYCX se estructura sobre una propuesta de valor centrada en la confianza, cercanía y calidad, lo que permite diferenciarse en un mercado exigente como el de la salud, a través de relaciones personalizadas, una atención postventa activa y canales efectivos como Mercado Público y marketing B2B, se busca generar vínculos sólidos con instituciones públicas y privadas.

El enfoque estratégico combina aliados clave en logística y proveedores, junto a una gestión interna que prioriza la capacitación, control de calidad y respuesta rápida al cliente, esto se apoya en una estructura de costos eficiente y una diversificación de ingresos que equilibra ventas públicas y privadas.

El modelo Canvas revela que MEDYCX está orientada no solo a entregar productos, sino a acompañar procesos clínicos con responsabilidad y compromiso, consolidando así una marca confiable en el sector salud.

8.2. Conclusiones

Este proyecto nace para responder a una necesidad y creciente en el sistema de salud chileno a lo largo de esta investigación, se ha demostrado que la creación de MEDYCX, una pyme dedicada exclusivamente a la comercialización de paquetes de ropa quirúrgica especializada no solo es viable desde una perspectiva financiera, sino también necesaria para atender las demandas actuales y futuras del sector.

El país enfrenta un aumento significativo en la demanda de procedimientos quirúrgicos, impulsado por factores como el envejecimiento poblacional, el incremento de enfermedades crónicas y las persistentes listas de espera, en este contexto, la disponibilidad oportuna y especializada de insumos quirúrgicos trasciende lo logístico para convertirse en un factor que impacta directamente en la calidad de vida de las personas.

MEDYCX busca ser un actor activo dentro de esta solución, aportando valor más allá de la simple comercialización.

El análisis financiero proyectado a cinco años, basado en indicadores como el VAN, la TIR y el *Payback*, confirma la rentabilidad del proyecto, con un VAN positivo de CLP 14.758.586, una TIR del 20,7% y un período de recuperación de la inversión en 4 años y 10 meses, el proyecto demuestra su capacidad para generar valor económico sostenible, la estructura financiera apalancada, que combina fondos propios con deuda bancaria, permite optimizar la rentabilidad del capital invertido, mostrando resiliencia incluso en escenarios adversos.

Desde el punto de vista estratégico, la propuesta de MEDYCX se diferencia por su enfoque en la calidad, la atención personalizada y el cumplimiento normativo bajo altos estándares, aspectos validados a través de una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa que ha identificado una clara aceptación y demanda por parte de clínicas, hospitales y profesionales del área quirúrgica, más que un proveedor de insumos, MEDYCX se posiciona como un socio estratégico comprometido con la mejora concreta, especializada y sostenible del sistema de salud.

El proyecto combina un análisis financiero con un modelo de negocio adaptado a las exigencias del sector, asegurando su viabilidad, escalabilidad y capacidad para generar un impacto positivo en la atención quirúrgica del país, porque en cada quirófano, cada minuto cuenta, y cada decisión tiene el poder de transformar vidas.

9. BIBLIOGRAFÍA

- B., K. S. (10 de Mayo de 2023). *Union Medical*. Obtenido de um.com:
<https://um.com.co/blog/cual-ropa-quirurgica-conviene-mas-la-reusable-o-la-de-uso-unico/>
- Clínicas de Chile. (2023). *clnicasdechile*. Obtenido de www.clinicasdechile.cl:
<https://www.clinicasdechile.cl/wp-content/uploads/2025/01/Dimensionamiento-2023.pdf>
- Decreto 825. (21 de Agosto de 1999). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de www.bcn.cl: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141005>
- Decreto con Fuerza de Ley 1. (14 de Junio de 2021). *Superintendencia de salud*. Obtenido de www.superdesalud.gob.cl: https://www.superdesalud.gob.cl/664/articles-2621_recurso_1.pdf?utm_source
- Global health intelligence. (21 de Noviembre de 2022). *globalhealthintelligence*. Obtenido de globalhealthintelligence.com: <https://globalhealthintelligence.com/es/analisis-de-ghi/los-procedimientos-quirurgicos-mas-populares-en-chile/>
- Goldstein, E. (Agosto de 2024). *obtienearchivo*. Obtenido de obtienearchivo.bcn.cl:
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/36366/2/BCN_Tiempos_de_espera_para_atencion_en_salud__EG_final.pdf
- ISO 13485. (2016). *ISO*. Obtenido de www.iso.org:
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:13485:ed-3:v1>
- ISO 9001. (2015). *ISO*. Obtenido de www.iso.org:
<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1>
- Lay, M. C. (2018). *conicyt*. Obtenido de www.conicyt.cl:
https://www.conicyt.cl/fondecyt/files/2018/06/Manual-_Bioseguridad-_junio_2018.pdf
- Ministerio de salud. (2025). *minsal*. Obtenido de reportesrem.minsal.cl:
<https://reportesrem.minsal.cl/>
- P. Olivares Tirado, E. S. (2020). *Superintendencia de salud*. Obtenido de www.superdesalud.gob.cl:
https://www.superdesalud.gob.cl/app/uploads/2006/07/articles-4021_recurso_1.pdf
- Paz Osorio Delgado, W. J. (Abril de 2020). *INAPI*. Obtenido de www.inapi.cl:
https://www.inapi.cl/docs/default-source/default-document-library/idp_109.pdf?sfvrsn=c0f8ca0a_0

- Polypal Storage Systems. (2025). *Polypal*. Obtenido de www.polypal.com:
<https://www.polypal.com/blog/fifo-o-lifo-cual-es-metodo-que-mejor-se-adapta-a-la-gestion-de-carga-de-tu-almacen/>
- Powermedical. (11 de Septiembre de 2023). *Powermedical*. Obtenido de powermedical.co:
<https://powermedical.co/ropa-desechable-vs-ropa-reusable-en-el-ambito-medico-quirurgico-una-decision-importante/>
- Senama. (16 de Abril de 2025). *www.senama.gob.cl*. Obtenido de
<https://www.senama.gob.cl/envejecimiento-activo>
- Superintendencia de salud. (Junio de 2010). *superdesalud*. Obtenido de
www.superdesalud.gob.cl:
https://www.superdesalud.gob.cl/documentacion/569/articles-7336_recurso_1.pdf
- Superintendencia de salud. (12 de Abril de 2019). *superdesalud*. Obtenido de
www.superdesalud.gob.cl:
https://www.superdesalud.gob.cl/app/uploads/2019/03/articles-18218_recurso_1.pdf
- Superintendencia de salud. (2025). *Superdesalud*. Obtenido de www.superdesalud.gob.cl:
<https://www.superdesalud.gob.cl/tax-gestion-institucional/gestion-interna-6512/adquisiciones-y-proveedores-6513/>
- Superintendencia de Salud. (10 de Marzo de 2025). *Superdesalud*. Obtenido de
www.superdesalud.gob.cl: <https://www.superdesalud.gob.cl/biblioteca-digital/estadistica-trimestral-de-casos-ges-auge-de-fonasa-y-sistema-isapre-a-diciembre-2024/>
- UNION MEDICAL. (22 de Octubre de 2024). *um*. Obtenido de um.com:
<https://um.com.co/blog/avances-de-la-tecnologia-utilizada-en-la-ropa-quirurgica-de-uso-unico>
- Verifiedmarketreports. (Marzo de 2025). *verifiedmarketreports*. Obtenido de
www.verifiedmarketreports.com:
<https://www.verifiedmarketreports.com/es/product/standard-surgical-gowns-market/>

10. ANEXOS

10.1. Flujo pesimista puro

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 135.509.500	\$ 212.307.863	\$ 253.920.204	\$ 277.280.862	\$ 302.790.702
COSTOS		\$ -71.142.488	\$ -111.461.628	\$ -133.308.107	\$ -145.572.453	\$ -158.965.118
MARGEN COMERCIAL		\$ 64.367.013	\$ 100.846.235	\$ 120.612.097	\$ 131.708.410	\$ 143.825.583
COSTOS FIJO		\$ -16.748.940	\$ -17.418.898	\$ -18.115.654	\$ -18.840.280	\$ -19.593.891
RRHH		\$ -53.618.256	\$ -55.762.986	\$ -57.993.506	\$ -60.313.246	\$ -62.725.776
MKT		\$ -14.462.750	\$ -15.039.662	\$ -15.639.650	\$ -16.263.638	\$ -16.912.586
OTROS COSTOS		\$ -3.107.328	\$ -3.231.621	\$ -3.360.886	\$ -3.495.321	\$ -3.635.134
DEPRECIACION		\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440
TOTAL COSTOS		\$ -88.314.714	\$ -91.830.607	\$ -95.487.136	\$ -99.289.925	\$ -103.244.827
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ -23.947.701	\$ 9.015.628	\$ 25.124.961	\$ 32.418.484	\$ 40.580.757
PERDIDA ARRASTRE			\$ -23.947.701	\$ -14.932.073	\$ -	\$ -
BASE TRIBUTARIA		\$ -23.947.701	\$ -14.932.073	\$ 10.192.888	\$ 32.418.484	\$ 40.580.757
IMPUESTO 25%		\$ -	\$ -	\$ 2.548.222	\$ 8.104.621	\$ 10.145.189
MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS		\$ -23.947.701	\$ -14.932.073	\$ 7.644.666	\$ 24.313.863	\$ 30.435.567
DEPRECIACION		\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440
PERDIDA ARTR		\$ -	\$ 23.947.701	\$ 14.932.073	\$ -	\$ -
INVERSION	\$ -28.681.984					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -25.103.221					\$ 25.103.221
TOTAL FLUJO	\$ -53.785.205	\$ -23.570.261	\$ 9.393.068	\$ 22.954.179	\$ 24.691.303	\$ 55.916.228
FLUJO ACUMULADO	\$ -53.785.205	\$ -77.355.466	\$ -67.962.399	\$ -45.008.219	\$ -20.316.916	\$ 35.599.312

Fondos Propios (E)	\$ 25.103.221
Nivel de Endeudamiento (D)	\$ 28.681.984
Tasa Impositiva (T)	25%
Coste Financiero (Kd)	24,4%
Beta Apalancada (Be)	1,71
Coste de Capital (Ke)	8,48%
WACC	13,72%

VAN	\$-6.567.473
TIR	11%

PAYBACK	
AÑOS	4
MESES	4

Tabla A1: Flujo pesimista puro

Fuente: Elaboración propia

10.2. Flujo optimista puro

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 165.622.723	\$ 259.487.388	\$ 310.346.916	\$ 338.898.832	\$ 370.077.524
COSTOS		\$ -86.951.929	\$ -136.230.879	\$ -162.932.131	\$ -177.921.887	\$ -194.290.700
MARGEN COMERCIAL		\$ 78.670.793	\$ 123.256.509	\$ 147.414.785	\$ 160.976.945	\$ 175.786.824
COSTOS FIJO		\$ -16.748.940	\$ -17.418.898	\$ -18.115.654	\$ -18.840.280	\$ -19.593.891
RRHH		\$ -53.618.256	\$ -55.762.986	\$ -57.993.506	\$ -60.313.246	\$ -62.725.776
MKT		\$ -19.567.250	\$ -20.347.778	\$ -21.159.527	\$ -22.003.746	\$ -22.881.734
OTROS COSTOS		\$ -3.107.328	\$ -3.231.621	\$ -3.360.886	\$ -3.495.321	\$ -3.635.134
DEPRECIACION		\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440	\$ -377.440
TOTAL COSTOS		\$ -93.419.214	\$ -97.138.723	\$ -101.007.012	\$ -105.030.033	\$ -109.213.975
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ -14.748.421	\$ 26.117.786	\$ 46.407.773	\$ 55.946.912	\$ 66.572.849
PERDIDA ARRASTRE			\$ -14.748.421	\$ -	\$ -	\$ -
BASE TRIBUTARIA		\$ -14.748.421	\$ 11.369.366	\$ 46.407.773	\$ 55.946.912	\$ 66.572.849
IMPUESTO 25%		\$ -	\$ 2.842.341	\$ 11.601.943	\$ 13.986.728	\$ 16.643.212
MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS		\$ -14.748.421	\$ 8.527.024	\$ 34.805.830	\$ 41.960.184	\$ 49.929.637
DEPRECIACION		\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440	\$ 377.440
PERDIDA ARTR		\$ -	\$ 14.748.421	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSION	\$ -28.681.984					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -25.103.221					\$ 25.103.221
TOTAL FLUJO	\$ -53.785.205	\$ -14.370.981	\$ 23.652.885	\$ 35.183.269	\$ 42.337.624	\$ 75.410.298
FLUJO ACUMULADO	\$ -53.785.205	\$ -68.156.186	\$ -44.503.301	\$ -9.320.031	\$ 33.017.592	\$ 108.427.890

Fondos Propios (E)	\$ 25.103.221
Nivel de Endeudamiento (D)	\$ 28.681.984
Tasa Impositiva (T)	25%
Coste Financiero (Kd)	24,4%
Beta Apalancada (Be)	1,71
Coste de Capital (Ke)	8,48%
WACC	13,72%

VAN	\$35.851.501
TIR	30,18%

PAYBACK	
AÑOS	3
MESES	3

Tabla A2: Flujo optimista puro

Fuente: Elaboración propia

10.3. Forecast de ventas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CIRUGÍA CARDIOVASCULAR	13%	12%	10%	4%	4%	5%	7%	8%	9%	10%	10%	9%
CIRUGÍA MÁXILOFACIAL	15%	13%	9%	2%	2%	3%	9%	7%	9%	10%	11%	9%
CIRUGÍA TÓRAX	12%	9%	8%	6%	6%	6%	6%	9%	11%	11%	9%	9%
GINECOLOGÍA	14%	12%	11%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	9%	9%	8%
NEUROCIRUGÍA	15%	12%	10%	3%	3%	5%	5%	7%	8%	10%	11%	10%
TRAUMATOLOGÍA	13%	11%	10%	5%	5%	5%	6%	8%	9%	10%	10%	9%
RESTO ESPECIALIDADES	16%	13%	11%	5%	5%	3%	5%	7%	9%	9%	10%	8%
	97%	83%	69%	30%	30%	32%	45%	52%	60%	69%	69%	63%
AÑO 1		30%	60%									
CIRUGÍA CARDIOVASCULAR	0	82	128	83	83	109	157	174	193	228	223	201
CIRUGÍA MÁXILOFACIAL	0	29	42	18	18	25	66	55	63	75	78	66
CIRUGÍA TÓRAX	0	15	27	31	31	31	33	48	60	60	50	52
GINECOLOGÍA	0	54	97	83	83	86	98	102	107	130	128	114
NEUROCIRUGÍA	0	89	148	75	75	124	132	174	191	243	258	242
TRAUMATOLOGÍA	0	7	12	10	10	9	13	16	17	20	20	19
RESTO ESPECIALIDADES	0	123	207	144	144	92	165	206	269	284	327	264
PRECIO CIRUGÍA CARDIOVASCULAR	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667	\$ 20.667
PRECIO CIRUGÍA MÁXILOFACIAL	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022	\$ 18.022
PRECIO CIRUGÍA TÓRAX	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889	\$ 21.889
PRECIO GINECOLOGÍA	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
PRECIO NEUROCIRUGÍA	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211	\$ 17.211
PRECIO TRAUMATOLOGÍA	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016	\$ 24.016
PRECIO RESTO ESPECIALIDADES	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667	\$ 19.667
VENTAS AÑO 1	\$ -	\$ 7.614.700	\$ 12.664.979	\$ 8.553.035	\$ 8.553.035	\$ 9.067.779	\$ 12.718.928	\$ 14.915.532	\$ 17.366.117	\$ 19.986.544	\$ 20.772.586	\$ 18.352.875

Tabla A3: Forecast de ventas – año 1

Fuente: Elaboración propia

10.4. Logo de MEDYCX



Tabla A4: Logo de MEDYCX
Fuente: Elaboración propia



Autorización de publicación



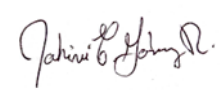
Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		  
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___	No autorizo

Título	Comercialización de ropa quirúrgica
Nombres del o los integrantes	Cerda Lara Marcos Antonio, Espinoza Sánchez Anggie Cristina, Gámez Romero Jahivi Carley
Carrera o programa	Ingeniería en administración de empresas
Profesor guía	Scherman Badia Claudia