

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Estrategia De Marketing Para Aumentar La Demanda De Servicios
Médico-Quirúrgicos En El Hospital De La Fe Del Cantón Daule**

**Mecanismo de Titulación: Trabajo de titulación mediante el desarrollo de
una tesis de maestría, conforme al artículo 21 del Reglamento de Régimen
Académico del CES.**

Bruno Andres Suarez Vulgarín

Mgtr. Juan José Espinosa de los Monteros Rendón

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magíster en Gerencia en Salud

Quito 14 de julio del 2025

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Estrategia De Marketing Para Aumentar La Demanda De Servicios
Médico-Quirúrgicos En El Hospital De La Fe Del Cantón Daule**

Bruno Andres Suarez Vulgarín

Nombre del Director del Programa:	Dr. Miguel Moreira
Título académico:	Mgtr
Director del programa de:	Maestría en Gerencia en Salud
Nombre del Decano del colegio Académico:	Ximena Garzón Villalba
Título académico:	Ph.D.
Decano del Colegio:	Salud Pública y Nutrición
Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Dr. Darío Niebieskikwiat
Título académico:	Ph.D.

Quito, Julio 2025

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Bruno Andres Suarez Vulgarin

Código de estudiante: 00343048

C.I.: 0925485252

Lugar y fecha: Quito, 14 de julio de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y fuerza en cada paso del camino.

A mis padres, pilares fundamentales de mi vida, y en especial a mi madre, quien con su ejemplo silencioso me enseñó que no existen barreras para alcanzar la grandeza. Su fe en mí ha sido la luz que me acompañó incluso en los momentos más difíciles.

A Alonso, un gran hombre y compañero de vida, por creer en mí y acompañarme con amor, paciencia y comprensión, que ha sido testigo de mi esfuerzo y mi incansable deseo por superarme.

Dedico también este logro a mis amigos de la maestría, quienes compartieron este desafiante camino con empatía, humor y sabiduría.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, por concederme la fortaleza, claridad y perseverancia para culminar esta etapa académica.

A mi madre, por su amor incondicional y por enseñarme, con hechos más que palabras, que la voluntad trasciende cualquier límite. A mi padre, por su apoyo silencioso y constante.

A los profesores de la Maestría en Gerencia en Salud de la USFQ, por su compromiso académico y su ejemplo profesional. En especial, al Juan José Espinoza de los Monteros por su guía paciente, su motivación y por haber despertado en mí la pasión por el marketing aplicado al sector salud.

A mi gran amigo Bryan Zambrano , porque mas que un profesor se convirtió alguien que siempre estuvo allí para decirme tu puedes eres grande .

Gracias a todos los que, de una u otra forma, hicieron posible este logro. Este trabajo también les pertenece.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	9
Abstract	10
Capítulo 1	15
1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.2 Justificación del Proyecto.....	16
1.3 Objetivo General	19
1.4 Objetivos Específicos.....	20
1.5. Marco Teórico y Referencial.....	20
1.5.1. Cadena de Valor de Michael Porter Aplicada al Hospital de la Fe.....	21
1.5.2. Fundamentos del Marketing de Servicios en el Ámbito Sanitario.....	24
Capítulo 2:	28
2.1. Análisis del Sector Salud: Ecuador, Guayas y Daule.....	28
2.2. Análisis de la Competencia y Benchmarking	29
2.2.1 Competidores Indirectos	33
2.2.2 Competidores Directos	34
2.3. Segmentación de Pacientes en Servicios de Salud.....	36
2.3.1 Perfil del Paciente Objetivo (<i>Buyer Persona</i>).....	37
2.4. Customer Journey Map: Mapeo del Recorrido del Paciente.....	39
2.5. Casos de Estudio Relevantes en Marketing Médico	41
2.6. Conclusiones del Capítulo.....	42
Capítulo 3: Diagnóstico del Hospital de la Fe.....	42
3.1 Perfil Institucional del Hospital de la Fe.....	42
3.2 Segmentación Actual de Pacientes.....	44
3.3. Mapeo del Customer Journey.....	46
3.4 Evaluación de Satisfacción y Lealtad (Net Promoter Score – NPS).....	49
3.5. Análisis FODA.....	51
3.6. Conclusiones del Capítulo.....	54
Capítulo 4: Diseño de la Estrategia de Marketing.....	55
4.1 Propuesta de Segmentación y Targeting	55
4.2. Propuesta de Valor	57
4.3. Propuesta de Posicionamiento y Diferenciación de Marca.....	58
4.4 Estrategias por P del Marketing de Servicios.....	64
4.4.1 Personas: Estrategias para Mejorar la Atención mediante la Formación del Personal	64

4.4.2 Procesos: Estrategias para Mejorar la Atención, la Digitalización y la Gestión Operativa	66
4.4.3 Evidencia Física: Estrategias para Fortalecer la Percepción de Calidad a través de la Infraestructura y el Ambiente Hospitalario	68
4.5 Brief de Comunicación	71
4.6 Identidad de Marca (Modelo Prisma de Kapferer).....	76
4.7 Programa de Fidelización de Pacientes	77
Capítulo 5: Plan de Implementación y Evaluación	81
5.1. Cronograma de Ejecución	81
5.2 Presupuesto Estimado	81
5.3. Retorno de la inversión (ROMI)	83
5.3.1. Contribución Neta de Marketing (<i>Net Marketing Contribution</i>)	83
5.3.2. ROMI (<i>Return on Marketing Investment</i>)	89
5.3.3. Consideraciones estratégicas.....	90
5.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).....	91
5.5. Mecanismos de Monitoreo y Evaluación Continua	91
5.6. Conclusiones y Recomendaciones Finales.....	92

Resumen

El presente proyecto de titulación propone un plan estratégico de marketing para aumentar la demanda de servicios médico-quirúrgicos en el Hospital de la Fe, ubicado en el cantón Daule, Ecuador. Mediante dos encuestas —una aplicada a 350 pacientes del hospital para medir satisfacción y lealtad (Net Promoter Score), y otra dirigida a usuarios de instituciones de salud locales para benchmarking— se identificaron fortalezas como la atención humanizada, ubicación accesible e infraestructura moderna. No obstante, se evidenciaron brechas críticas en el seguimiento postoperatorio, la digitalización de procesos y la visibilidad institucional.

A partir de estos hallazgos, se diseñaron acciones estratégicas enfocadas en la segmentación de pacientes, el posicionamiento de marca, la comunicación digital y un programa de fidelización. Se utilizaron metodologías como el Customer Journey Map, NPS, Value Proposition Canvas y el modelo de marketing de servicios (7Ps), con el objetivo de alinear los servicios a las expectativas del paciente y optimizar su experiencia.

Se proyecta que el plan permitirá incrementar en un 15 % los procedimientos quirúrgicos, mejorar el NPS (valor > 50) y aprovechar mejor la capacidad instalada. Además, se estima un ROMI superior al 100 % en escenarios realistas. Este estudio demuestra que el marketing en salud —enfocado en valor, empatía y posicionamiento estratégico— puede ser una palanca para la sostenibilidad institucional y el bienestar comunitario.

Palabras clave: Marketing en salud, fidelización de pacientes, demanda quirúrgica, estrategia hospitalaria, Net Promoter Score, propuesta de valor, benchmarking.

Abstract

This graduation project proposes a strategic marketing plan to increase the demand for surgical medical services at Hospital de la Fe, located in Daule, Ecuador. The research involved two distinct surveys: one applied to 350 patients of the hospital to measure satisfaction and loyalty using the Net Promoter Score (NPS), and another conducted with users of competing healthcare institutions to perform a benchmarking analysis. The findings revealed key strengths such as humanized care, accessible location, and modern infrastructure. However, critical gaps were also identified in areas like post-surgical follow-up, digitalization of services, and institutional visibility.

Based on these findings, the project outlined strategic actions focused on patient segmentation, brand positioning, the implementation of digital communication tools, and the development of a loyalty program. Methodologies such as the Customer Journey Map, Net Promoter Score, Value Proposition Canvas, and the 7Ps service marketing model were applied to align healthcare services with patient expectations and enhance the overall experience.

The implementation of the proposed plan is expected to increase surgical procedure volume by 15%, improve loyalty indicators ($NPS > 50$), and optimize the use of installed capacity. Furthermore, the plan projects a Return on Marketing Investment (ROMI) above 100% under realistic growth scenarios. This project demonstrates that healthcare marketing —when focused on value, empathy, and strategic positioning— can serve as a powerful lever for institutional sustainability and community well-being.

Keywords: Healthcare marketing, patient loyalty, surgical demand, hospital strategy, Net Promoter Score, value proposition, benchmarking.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	35
Tabla 2	66
Tabla 3	80
Tabla 4	81
Tabla 5	82
Tabla 6	86
Tabla 7	87
Tabla 8	88
Tabla 9	89
Tabla 10	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1	23
Ilustración 2	26
Ilustración 3	27
Ilustración 4	28
Ilustración 5	32
Ilustración 6	33
Ilustración 7	38
Ilustración 8	38
Ilustración 9	39
Ilustración 10	47
Ilustración 11	50
Ilustración 12	51
Ilustración 13	57
Ilustración 14	59
Ilustración 15	59
Ilustración 16	62
Ilustración 17	63
Ilustración 18	73
Ilustración 19	76
Ilustración 20	78
Ilustración 21	78
Ilustración 22	79
Ilustración 23	79
Ilustración 24	80
Ilustración 25	84
Ilustración 26	91

INTRODUCCIÓN

La aplicación de estrategias de marketing en el sector salud ha adquirido creciente relevancia en el contexto de instituciones médicas que buscan no solo ofrecer servicios de calidad, sino también sostener su operación en entornos altamente competitivos. En este marco, el presente trabajo se enfoca en el *Hospital de la Fe*, una institución privada ubicada en el cantón Daule, cuyo crecimiento operativo ha sido limitado por una baja demanda en sus servicios médico-quirúrgicos, a pesar de contar con infraestructura moderna, personal calificado y equipamiento de vanguardia.

Este proyecto de titulación tiene como propósito diseñar una estrategia integral de marketing orientada a incrementar la demanda de servicios quirúrgicos, fortalecer la relación con los pacientes y mejorar la sostenibilidad financiera de la institución. Para ello, se recurrió a la aplicación de encuestas de satisfacción (Net Promoter Score) y benchmarking con clínicas del entorno, así como al uso de herramientas como el Customer Journey Map, el modelo de las 7P del marketing de servicios y el Value Proposition Canvas.

El trabajo se estructura en cinco capítulos. En el primero se expone el problema, la justificación y los objetivos. El segundo aborda el análisis del contexto externo y la competencia. El tercer capítulo presenta el diagnóstico institucional y los hallazgos de campo. En el cuarto se formula la estrategia de marketing y, finalmente, el quinto capítulo plantea el plan de implementación, presupuesto e indicadores de evaluación.

Capítulo 1

1.1 Planteamiento del Problema

El Hospital de la Fe, ubicado en el cantón Daule de la provincia del Guayas, ha realizado una gran inversión en los últimos años, con el propósito de brindar servicios médico-quirúrgicos de alta calidad a una población en expansión y con mayores exigencias. La institución se destaca por contar con una infraestructura moderna y certificada, tecnología médica de vanguardia, y un equipo profesional compuesto por especialistas en cada área clínica, lo que le otorga una ventaja competitiva en cuanto a calidad técnica y cumplimiento normativo.

No obstante, a pesar de estas fortalezas estructurales, el hospital enfrenta una limitación relevante en términos de demanda. En particular, se ha identificado una baja afluencia de pacientes a los servicios quirúrgicos, situación que compromete la sostenibilidad financiera de la institución, limitando su impacto en la comunidad local. A esto se suma el hecho de que los precios de algunos procedimientos quirúrgicos, como las cesáreas, son considerablemente más altos que los de la competencia directa, debido al cumplimiento estricto de normas sanitarias, protocolos de seguridad, y a una estructura de costos alineada con estándares superiores de calidad. Sin embargo, esta diferencia tarifaria no siempre es percibida por el paciente como sinónimo de mayor valor, lo cual representa una brecha crítica en la comunicación y posicionamiento institucional.

Además, la ausencia de un plan integral de marketing ha generado una serie de consecuencias organizacionales: Según Kotler (2016), diversos factores como el aprovechamiento de promociones y las estrategias de comunicación influyen en la fidelización de pacientes y en la formación de alianzas sostenibles en el sector salud. (Kotler, 2016)

Por su parte Zeithaml destaca la importancia de alinear la propuesta de valor de una

organización con la percepción del cliente para asegurar su crecimiento y competitividad. (Zeithaml, 2003)

Según estudios sobre gestión de costos en salud, enfocarse exclusivamente en la reducción de precios puede no ser suficiente para aumentar la demanda, ya que factores como la experiencia del paciente y la reputación institucional también juegan un papel importante.

Echegaray menciona que la adopción de un modelo basado en el valor, en lugar de centrarse únicamente en los costos, puede facilitar la implementación de estrategias diferenciadas que posicionen al hospital desde una perspectiva emocional, ética y médica. (Echegaray, 2005)

Por tanto, se vuelve imperativo desarrollar una estrategia integral de marketing hospitalario, basada en herramientas contemporáneas como la segmentación de pacientes, el análisis del recorrido del paciente (*Customer Journey Map*), la medición del Net Promoter Score (NPS), el diseño de programas de fidelización, y el modelo de las 7P del marketing de servicios. Este plan integral permitirá mejorar la visibilidad del hospital y atraer nuevos pacientes quirúrgicos, consolidando su identidad institucional que permitirá contribuir a la sostenibilidad del servicio médico en el mediano y largo plazo.

1.2 Justificación del Proyecto

El presente proyecto busca responder a la necesidad urgente del Hospital de la Fe de optimizar su funcionamiento, ampliar su demanda y mejorar la eficiencia de sus servicios médico-quirúrgicos, en un contexto altamente competitivo. La falta de una estrategia formal de marketing ha limitado la capacidad del hospital para consolidarse como una opción de referencia en el cantón Daule, lo que ha afectado tanto su sostenibilidad económica como su impacto social y comunitario.

Desde una perspectiva institucional, el diseño e implementación de un plan de marketing permitirá al hospital comunicar con mayor eficacia su propuesta de valor, diferenciarse de sus competidores, fortalecer la confianza de los usuarios, estableciendo relaciones duraderas con los pacientes. Este enfoque también facilita alinear la visión y misión organizacional con las expectativas reales de los usuarios, creando un vínculo emocional, tangible y confiable que refuerce su identidad de marca y reputación institucional.

Desde el punto de vista social, esta propuesta contribuirá al fortalecimiento del sistema de salud local, especialmente en un territorio como el cantón Daule, históricamente marcado por barreras de acceso a servicios quirúrgicos de calidad. Incrementar la demanda de estos servicios beneficiará directamente a los pacientes, mejorando los indicadores de ocupación y sostenibilidad financiera del hospital, generando un círculo virtuoso de mejora continua.

En esta línea, el proyecto se fundamenta en un enfoque de triple rentabilidad, al proponer acciones que promueven simultáneamente beneficios económicos (mayor eficiencia y rentabilidad operativa), sociales (mejora en el acceso a servicios quirúrgicos de calidad para la comunidad) y, aunque de forma indirecta, ambientales (optimización de procesos, digitalización de trámites y uso racional de recursos). Esta visión integrada responde a las exigencias actuales de sostenibilidad en el sector salud, donde la rentabilidad no puede medirse únicamente por resultados financieros, sino también por el valor social generado (Kotler, 2016)

En consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, este proyecto contribuye de forma directa a varios de ellos:

- ODS 3: Salud y Bienestar, al fortalecer el acceso a servicios de salud seguros, eficaces y

de calidad para la población.

- ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, mediante la implementación de herramientas tecnológicas y estrategias de marketing innovadoras que modernizan la gestión hospitalaria.
- ODS 10: Reducción de las desigualdades, al trabajar por una atención más equitativa, especialmente para grupos vulnerables del cantón.
- ODS 12: Producción y consumo responsables, promoviendo la eficiencia en el uso de recursos y la digitalización de procesos.
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos, al fomentar vínculos estratégicos con la comunidad, el sector privado y otros actores relevantes del sistema de salud

Desde una visión conceptual y académica, este trabajo representa una aplicación práctica de los principios del marketing en salud, entendidos no como simples herramientas comerciales, sino como un enfoque centrado en la generación de valor para las personas. Según Kotler y Keller, “el marketing en salud debe orientarse a construir relaciones duraderas basadas en la confianza, la satisfacción y la mejora continua de la experiencia del paciente” (Kotler. y Keller, 2016, p. 567). En efecto, el marketing en salud debe ser concebido como un conjunto de decisiones estratégicas que permiten identificar necesidades insatisfechas en la población y suplirlas con calidad, calidez y equidad, fortaleciendo el bienestar individual y colectivo.

Echegaray por su parte, resalta que el marketing médico tiene como objetivo no solo identificar lo que el paciente desea, sino también desarrollar una experiencia tan valiosa que los servicios "se vendan solos", gracias al alto nivel de satisfacción que generan. (Echegaray, 2005) Bajo esta lógica, el éxito del hospital dependerá no de una competencia basada en precios, sino en la

capacidad de generar relaciones de largo plazo sustentadas en la confianza, la recomendación, la diferenciación por valor y la fidelización.

En este sentido, el proyecto trasciende el plano técnico para asumir un rol transformador en el desarrollo del ecosistema médico y social del cantón Daule. Se propone la creación de un sistema estructurado de mercadeo hospitalario, sustentado en un análisis profundo de las deficiencias actuales e integrado por herramientas modernas como la segmentación estratégica, el NPS (*Net Promoter Score*), el mapeo del recorrido del paciente (*Customer Journey Map*), el branding institucional y el modelo de las 7P del marketing de servicios. Según Kotler y Keller, la diferenciación en el sector salud debe sustentarse en construir relaciones sólidas basadas en la calidad de la experiencia y la confianza del paciente. (Kotler, 2016) En cuanto a Reichheld, la medición de la lealtad mediante el NPS es una herramienta clave para identificar promotores que contribuyen al crecimiento sostenible de la organización (Reichheld F. F., 2003). Finalmente, Porter y Teisberg (2006) sostienen que en salud la verdadera ventaja competitiva proviene de organizar los servicios alrededor de condiciones médicas específicas, midiendo y comunicando resultados clínicos tangibles que incrementen el valor entregado al paciente (Porter y Teisberg, 2006). A través de estas acciones, el Hospital de la Fe podrá posicionarse como modelo de atención replicable en otras jurisdicciones, promoviendo salud, bienestar y calidad de vida desde un enfoque humano, ético y sostenible.

1.3 Objetivo General

Desarrollar e implementar una estrategia integral de marketing que permita aumentar la afluencia de pacientes a los servicios médico-quirúrgicos que ofrece el Hospital de la Fe del cantón Daule, mediante el uso de herramientas de investigación de mercados, segmentación de pacientes,

posicionamiento de marca, comunicación estratégica, fidelización y mejora continua de la experiencia del usuario.

1.4 Objetivos Específicos

1. Definir el segmento de pacientes que atiende el hospital, identificando perfiles clave basados en variables demográficas y conductuales, a fin de enfocar las estrategias en los grupos de mayor potencial.
2. Identificar a los principales competidores del hospital en la zona y realizar un análisis de benchmarking que permita conocer sus ventajas comparativas y diferenciales, para orientar el reposicionamiento estratégico.
3. Mapear el recorrido del paciente (*Customer Journey Map*) dentro del hospital, identificando los momentos de dolor, quiebre o satisfacción en la atención, con el fin de proponer mejoras centradas en el usuario.
4. Medir la satisfacción y lealtad de los pacientes, aplicando herramientas como el NPS (*Net Promoter Score*) y encuestas de experiencia para evaluar la percepción de calidad del servicio.
5. Proponer mejorar estrategias basadas en las Ps del marketing de servicio: Personas, Procesos y Evidencia Física, a fin de diseñar mejoras estratégicas en las variables del marketing de servicios
6. Definir el posicionamiento de marca del hospital, identificando su propuesta de valor y aspecto diferenciador frente a la competencia, y construir un brief de comunicación claro y orientado a resultados.
7. Diseñar un programa de fidelización de pacientes, incorporando beneficios, seguimiento post consulta, estrategias de retención y acciones de cercanía institucional.
8. Plantear un cronograma, presupuesto y métricas de éxito que permitan evaluar la implementación del plan, midiendo su impacto en términos de incremento de afluencia, satisfacción del usuario y sostenibilidad financiera.

1.5. Marco Teórico y Referencial

El desarrollo de este proyecto se fundamenta en los principios del marketing de servicios, aplicados específicamente al contexto sanitario. Según Kotler el marketing en salud no solo

implica la promoción de servicios, sino la creación de relaciones duraderas con los pacientes, basadas en la confianza, la satisfacción y una experiencia positiva. (Kotler, 2016)

1.5.1. Cadena de Valor de Michael Porter Aplicada al Hospital de la Fe

La aplicación del modelo de la cadena de valor de Porter permite identificar las actividades que generan valor dentro de una organización. En el contexto del Hospital de la Fe, se observan las siguientes áreas:

La cadena de valor, propuesta por Michael Porter (1985), es una herramienta estratégica que permite analizar las actividades internas de una organización para identificar las áreas donde se puede generar una ventaja competitiva. (Porter y Teisberg, 1985) En el contexto del Hospital de la Fe, la aplicación de este modelo revela tanto fortalezas como oportunidades de mejora a nivel operativo y estratégico.

- **Abastecimiento.** Actualmente, el proceso de adquisición de insumos médicos en el Hospital de la Fe se realiza de forma empírica, basado principalmente en la interacción directa con visitantes médicos, sin un análisis estructurado de necesidades reales. Esta debilidad limita la eficiencia en la gestión de inventarios y podría derivar en sobre costos innecesarios (Porter y Teisberg, 1985)
- **Desarrollo de Tecnología.** El hospital presenta una fortaleza significativa en esta actividad de apoyo, ya que cuenta con equipamiento médico de alta tecnología, incluyendo ecógrafos 3D-4D con eco Doppler, densitómetros, electrocardiogramas y sistemas de rayos X de última generación. Según Porter (2006), en entornos altamente competitivos como la salud, la diferenciación tecnológica es clave para generar valor basado en resultados clínicos. (Porter y Teisberg, 2006)
- **Administración de Recursos Humanos.** Aunque el hospital dispone de profesionales médicos altamente calificados, la carencia de una estructura organizacional formal afecta la eficiencia de la administración interna. La gestión del talento humano en salud debe ser estratégica y alineada a objetivos de creación de valor para el paciente, no solamente operativa (Porter y Teisberg, 2006)
- **Actividades Primarias.** Dentro de las actividades primarias —logística interna,

operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios postventa— se observan importantes oportunidades de mejora. Porter (1985) señala que una integración eficiente entre estas actividades genera flujos de valor que impactan directamente en la percepción del cliente final, en este caso, el paciente. (Porter y Teisberg, 1985)

- **Infraestructura de la Empresa.** El hospital dispone de una infraestructura física sólida, acorde a los estándares modernos de atención médica. Sin embargo, es imperativo que esta infraestructura esté constantemente alineada con las expectativas de los pacientes y las tendencias de humanización de la atención hospitalaria (Kaplan, 1993)
- **Operaciones.** La oferta de servicios abarca emergencia, consulta externa, laboratorio clínico, departamento de imágenes, cirugía, recuperación y hospitalización. Esta diversificación constituye una ventaja competitiva que debe ser comunicada estratégicamente al mercado, resaltando la calidad y accesibilidad de los servicios (Kotler, 2016)
- **Marketing y Ventas.** Actualmente, las acciones de marketing se reducen a campañas radiales esporádicas, sin una planificación estratégica ni un análisis profundo de mercado. Porter (1985) enfatiza que una adecuada gestión de marketing y ventas en servicios de salud debe basarse en transmitir resultados y valor percibido, no solo en promoción de precios. (Porter y Teisberg, 1985)
- **Servicio Postventa.** No existe un programa estructurado de seguimiento postconsulta o postprocedimiento quirúrgico, lo que representa una debilidad importante en la generación de relaciones a largo plazo con los pacientes. Según Roter y Hall, el seguimiento activo posterior a la atención médica es determinante para incrementar la lealtad y la satisfacción del paciente. (Roter y Hall, 2006)
- **Organigrama de la Empresa.** La ausencia de una estructura organizacional clara y la falta de especialistas en gestión de salud limitan la capacidad del hospital para implementar procesos de mejora continua y adaptarse rápidamente a las demandas del entorno (Porter y Teisberg, 1985)
- **Análisis General de la Cadena de Valor.** Si bien el Hospital de la Fe posee fortalezas significativas en infraestructura, equipamiento y talento humano, existen brechas relevantes en áreas como abastecimiento, marketing estratégico, administración organizacional y gestión del servicio postventa. Estas áreas críticas requieren

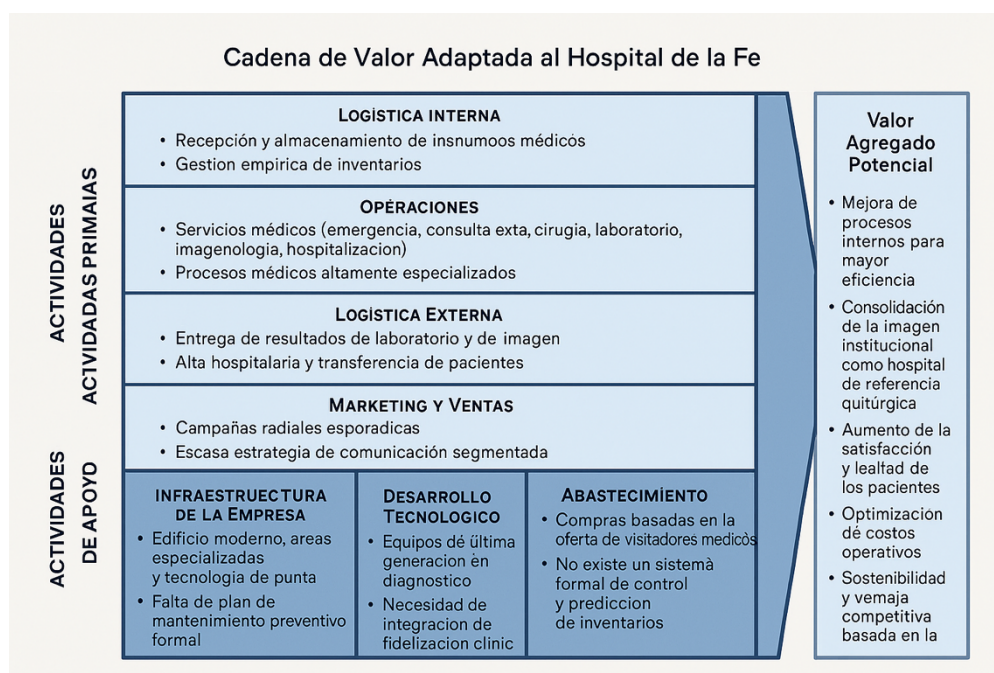
intervenciones específicas que permitan optimizar el flujo de valor hacia el paciente, generar ventaja competitiva sostenible y mejorar los indicadores de ocupación y rentabilidad (Porter y Teisberg, 2006)

- **Análisis de Clientes.** La base de pacientes proviene principalmente de Daule y sus zonas aledañas, con un nivel socioeconómico medio y medio bajo. Los servicios más demandados son cirugías gineco-obstétricas y generales, lo cual sugiere la necesidad de diseñar estrategias de marketing segmentadas, enfocadas en destacar la especialización quirúrgica del hospital y su equipamiento de alta tecnología.

La aplicación de la cadena de valor de Porter en el Hospital de la Fe evidencia fortalezas técnicas importantes, sin embargo revela brechas críticas en áreas como marketing, seguimiento postventa y administración estratégica. Estos vacíos afectan directamente la percepción de valor del paciente y, por tanto, deben ser abordados como parte de la estrategia de marketing propuesta

Ilustración 1

Diagrama de Cadena de Valor Hospital de la Fe



Nota: Elaboración Propia

1.5.2. Fundamentos del Marketing de Servicios en el Ámbito Sanitario

El marketing de servicios en el sector sanitario se adapta mediante la ampliación del modelo tradicional de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) a las 7P, integrando tres elementos clave: Personas, Procesos y Evidencia Física. Esta ampliación es fundamental en la prestación de servicios intangibles como los de salud, donde la experiencia del paciente es el centro de la propuesta de valor (Kotler, 2016)

- **Personas:** El personal médico, técnico y administrativo constituye un pilar crítico en la experiencia del paciente. La capacitación continua, la orientación al paciente y la empatía son esenciales para garantizar servicios de calidad, fidelización y recomendación (Kaplan, 1993)
- **Procesos:** Los procedimientos internos deben ser diseñados para ser eficientes, centrados en el paciente y estandarizados. Según Duncan (2005), una comunicación y ejecución consistente en los procesos hospitalarios impacta directamente en la percepción de calidad y en la retención de pacientes.
- **Evidencia Física:** La infraestructura, el equipamiento, la señalización interna y la presentación del personal representan la "cara visible" de la calidad médica. Aaker (1996) destaca que los elementos físicos fortalecen la percepción de marca y aumentan la confianza del paciente en el servicio recibido.

Como indica Ann Kaplan, en servicios médicos, "la experiencia del paciente es el producto" (Kaplan, 1993), por lo cual cada punto de contacto debe estar cuidadosamente diseñado para reforzar la propuesta de valor.

1.5.3 Integración de Modelos de Branding y Posicionamiento

Para diferenciar al Hospital de la Fe en un entorno competitivo, es fundamental construir una identidad de marca sólida. El modelo del Prisma de Kapferer proporciona una estructura para definir aspectos como personalidad, cultura, reflejo, relación, autoimagen y físico de la marca, todos coherentes con la promesa de valor hospitalaria.

Además, siguiendo a Keller (2013), el modelo de *Brand Positioning* sugiere que el hospital

debe construir asociaciones fuertes, favorables y únicas en la mente del paciente. Esto implica destacar ventajas competitivas como su infraestructura moderna, su cuerpo médico especializado y la alta tecnología disponible.

Como señalan Ries y Trout (1981), "el primer hospital en posicionarse en la mente del paciente como especialista en un área médica gana ventaja competitiva sostenible".

1.5.4 Herramientas para la Comprensión del Paciente

La segmentación de clientes en salud, de acuerdo con Kotler y Keller (2016), debe considerar variables demográficas, psicográficas y de comportamiento. Identificar subgrupos homogéneos de pacientes permite diseñar servicios más personalizados y relevantes.

El uso de herramientas como el *Customer Journey Map* permite visualizar la experiencia del paciente en cada punto de contacto, identificando "momentos de la verdad" y oportunidades de mejora (Kaplan, 1993).

Asimismo, el *Net Promoter Score* (NPS), planteado por Reichheld (2003), mide la lealtad del paciente y su disposición a recomendar el hospital, lo cual se correlaciona directamente con el crecimiento orgánico y la reputación institucional.

1.5.5 Estrategia de Comunicación en Salud

Una estrategia de comunicación efectiva debe basarse en principios de integración, consistencia y empatía (Duncan, 2005). Para el Hospital de la Fe, esto implica:

- Usar múltiples canales (redes sociales, radio, prensa, correo electrónico, sitios web).
- Enfocar los mensajes en los beneficios tangibles para el paciente, no solo en los servicios.
- Desarrollar campañas educativas de salud basadas en marketing social (Kotler & Lee, 2011).

En palabras de Seth Godin (2018), "en salud, la empatía construye más relaciones que la publicidad".

1.5.6 Estrategia de Producto en el Contexto Hospitalario

La estrategia de producto en servicios de salud, siguiendo a Solomon y Stuart (2001), debe orientarse a resolver necesidades específicas del paciente. Para el Hospital de la Fe, esto implica diversificar la línea de servicios, incorporando especialidades médicas de alta demanda local, como cirugía ambulatoria, servicios gineco-obstétricos y medicina interna.

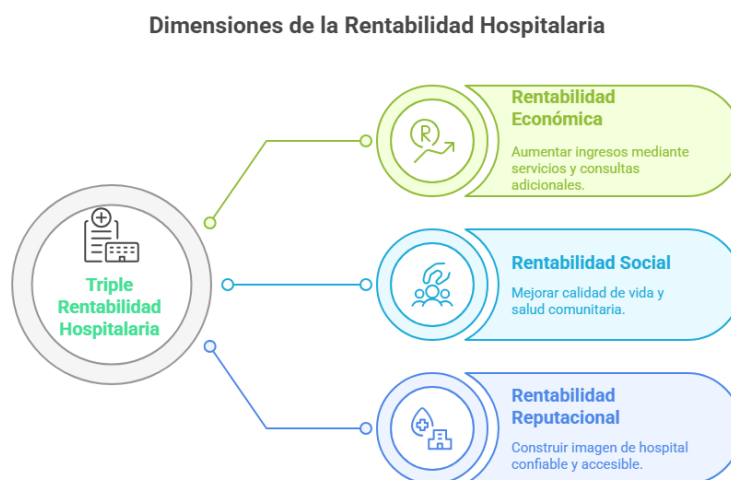
Según Bryan Luce, la diferenciación basada en valor clínico y no en precio es más sostenible en el tiempo para instituciones de salud.

1.5.7 La Triple Rentabilidad en el Marketing en Salud

La implementación de estrategias de marketing debe considerar no solo la rentabilidad económica, sino también la rentabilidad social y la rentabilidad reputacional (Porter y Teisberg, 2006).

Ilustración 2

DIMENSIONES DERENTABILIDAD HOSPITALARIA



Nota: Elaboración Propia

Como señala Porter, "la competencia en salud debe centrarse en resultados de valor para el paciente". (Porter y Teisberg, 2006)

1.5.8 Herramientas de análisis estratégico: Modelo Canvas de Osterwalder

El modelo Canvas de Alexander Osterwalder es una herramienta que permite visualizar de forma integral la propuesta de valor, los recursos y las relaciones con los clientes dentro de un modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010) Su estructura en nueve bloques facilita la identificación de oportunidades de mejora y diferenciación en instituciones de salud como el Hospital de la Fe.

Ilustración 3

ESTRUCTURA OPERACIONAL DEL HOSPITAL DE ACUERDO CON EL MODELO CANVAS DE OSTERWALDER



Nota: Elaboración Propia

Este enfoque será utilizado en el Capítulo 3 para proponer una reconfiguración del modelo de negocio del hospital que permita aumentar la demanda quirúrgica y fortalecer su posicionamiento estratégico.

1.5.9 Métricas de marketing en salud: Enfoque de Roger Best

El modelo de Roger Best (2009) propone una estructura de métricas para evaluar la efectividad de las acciones de marketing, alineando objetivos estratégicos con resultados financieros, operativos y de satisfacción del cliente. Estas métricas son fundamentales en el ámbito sanitario, donde la percepción del paciente y la fidelización determinan gran parte del éxito organizacional.

(Best, 2008)

En el caso del Hospital de la Fe, se consideran relevantes las siguientes métricas de marketing, mismas que serán claves para el monitoreo y evaluación del plan de marketing propuesto en capítulos posteriores, asegurando una toma de decisiones basada en evidencia.

Ilustración 4

MÉTRICAS DE RENDIMIENTO DEL HOSPITAL



Nota: Elaboración Propia

Capítulo 2:

2.1. Análisis del Sector Salud: Ecuador, Guayas y Daule

De acuerdo con los datos del censo INEC 2023, el cantón Daule es el cantón con mayor ritmo de crecimiento demográfico en los últimos años, Según los últimos datos del censo de 2023, alcanzó una cifra de 222.446 habitantes. (INEC, 2023) lo que ha incrementado la presión sobre la capacidad de respuesta del sistema de salud tanto público como privado. Este fenómeno se inserta dentro de una problemática más amplia a nivel nacional, donde el sistema de salud ecuatoriano,

compuesto por hospitales del Ministerio de Salud Pública (MSP), del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), clínicas privadas y centros de atención primaria, enfrenta limitaciones estructurales relacionadas con cobertura, infraestructura y financiamiento (Organización Panamericana de la Salud., 2022)

En Daule, instituciones como el Hospital Básico Vicente Pino Morán, Servicios Médicos Hospitalarios Daulemed S.A., el Hospital La Fe y la clínica Semedic conviven en un entorno donde la demanda de atención médico-quirúrgica especializada supera la oferta actual. Esta situación abre una oportunidad para que hospitales privados como el Hospital de la Fe implementen estrategias de marketing orientadas a visibilizar su propuesta de valor, especialmente en áreas como cirugía, gineco-obstetricia y servicios ambulatorios, ofreciendo atención centrada en el paciente con énfasis en calidad, eficiencia y confianza.

Además, la limitada expansión de infraestructura sanitaria en zonas periurbanas como Daule ha sido señalada como un reto para la equidad territorial en salud, lo que refuerza la necesidad de modelos de atención más ágiles y orientados al valor (Organización Panamericana de la Salud, 2023). La implementación de marketing en salud con base en estrategias sociales y centradas en resultados clínicos, como plantea Porter (2006), resulta clave para garantizar sostenibilidad y competitividad.

2.2. Análisis de la Competencia y Benchmarking

Para enriquecer el análisis comparativo del Hospital de la Fe frente a sus competidores locales, se ha realizado un benchmarking cuantitativo, utilizando encuestas aplicadas a pacientes que han recibido atención en clínicas y hospitales relevantes del cantón Daule. Este análisis se estructuró en tres dimensiones: procesos, estrategia y desempeño, siguiendo el modelo propuesto por Bernard Marr (2021).

Benchmarking de Desempeño (Performance Benchmarking)

Los resultados reflejan que el Hospital de la Fe mantiene un alto nivel de satisfacción general, con un NPS promedio de 8.98, ligeramente superior al promedio de la Clínica Semedic (8.17) y de hospitales como San Miguel (7.90) y San Francisco (8.03). Sin embargo, la Clínica Semedic

destaca en el NPS general de hospital (9.03), mostrando una percepción global más favorable entre sus pacientes. En contraste, el Hospital Vicente Pino Morán presenta las calificaciones más bajas, con un NPS de 4.10, lo que refleja un menor nivel de satisfacción y recomendación.

En dimensiones específicas, el Hospital de la Fe presenta las siguientes fortalezas:

- Tiempo de espera razonable: 4.28 (superior al promedio de Semedic 4.03 y San Miguel 4.10), indicando un proceso ágil en la atención.
- Atención médica de calidad: 4.12, comparable a San Francisco (4.13) y superior a Semedic (3.90).
- Instalaciones limpias y cómodas: 4.05, ligeramente por encima de la media.
- Equipos modernos y adecuados: 4.08, destacando su infraestructura tecnológica.
- Agendamiento y registro fácil: 4.08, superando a Semedic (4.03) y a San Miguel (4.20).

No obstante, la Clínica Semedic lidera en percepción global de marca y fidelidad, reflejando la efectividad de su estrategia de marketing digital, personalización y comunicación proactiva.

Benchmarking de Procesos

El análisis evidencia que la gestión de procesos en el Hospital de la Fe es sólida en términos de tiempos de espera y facilidad de agendamiento a través de la pagina de Facebook, aunque requiere reforzar el seguimiento postconsulta y la comunicación digital para cerrar brechas frente a competidores como Semedic. Las clínicas privadas más posicionadas utilizan sistemas CRM, herramientas de contacto digital (WhatsApp, email marketing) y contenidos educativos para mantener una relación cercana con el paciente, prácticas que aún están en desarrollo en el Hospital de la Fe.

Benchmarking Estratégico

En términos de estrategia, el Hospital de la Fe tiene una oportunidad para fortalecer su propuesta de valor diferenciadora, basada en:

- La atención cálida y humanizada, reconocida en el 75% de los comentarios cualitativos.
- La rapidez en la atención y la infraestructura moderna, atributos que pueden potenciarse

en la comunicación externa.

- El posicionamiento como centro quirúrgico especializado en el cantón Daule, diferenciándose de Semedic (más generalista) y del Hospital Vicente Pino Morán (limitado en recursos y tiempos de espera).

El Hospital de la Fe debe capitalizar estas ventajas y traducirlas en acciones de marketing específicas, como:

- Campañas educativas y testimonios en redes sociales.
- Programas de fidelización con incentivos y referidos.
- Estrategias de comunicación basadas en emociones (confianza, cercanía) y valor clínico (tecnología y resultados).

El análisis demuestra que el Hospital de la Fe posee una ventaja técnica y de atención personalizada significativa, pero aún debe cerrar brechas en marketing relacional, digitalización de procesos y fidelización. El fortalecimiento de su estrategia de marketing permitirá mejorar su posición competitiva frente a clínicas como Semedic, optimizando así su propuesta de valor y consolidando su liderazgo como hospital resolutivo y humanizado en el cantón Daule.

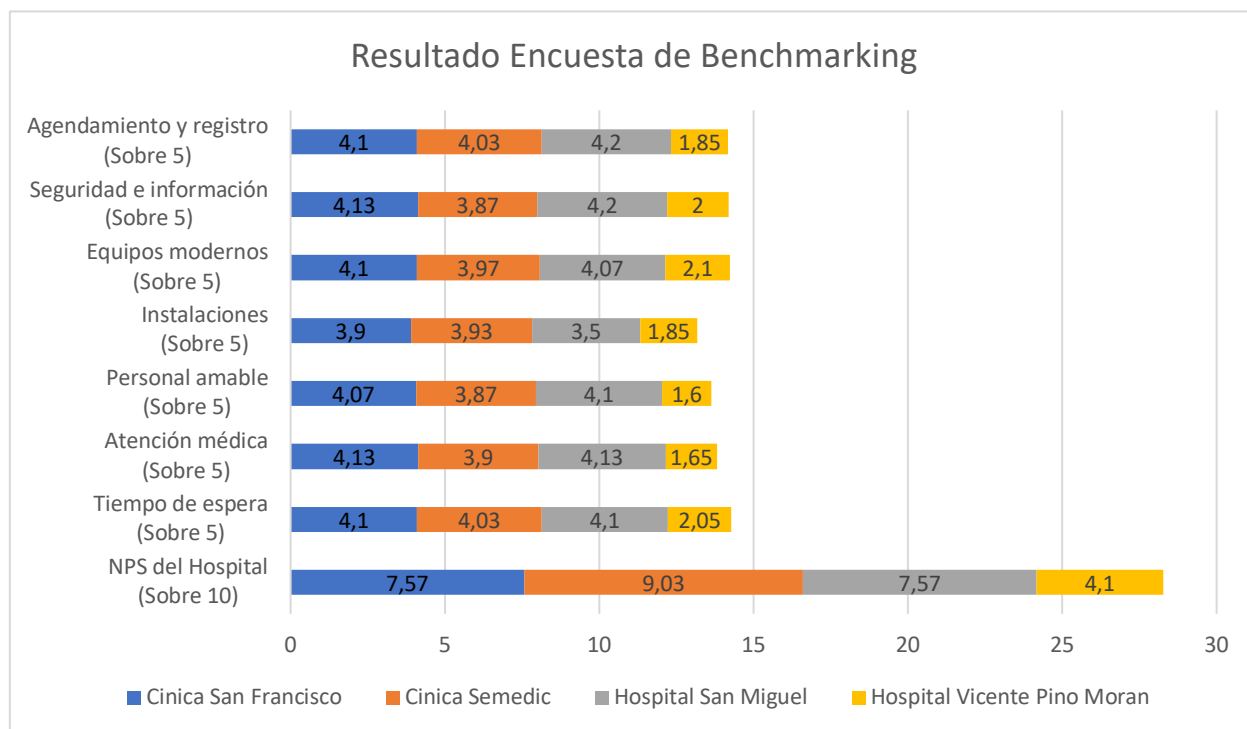
Como indica Marr (2021), “benchmarking no se trata de copiar a los competidores, sino de entender qué los hace mejores y adaptarse sabiamente” (p. 87). Esta perspectiva permite al Hospital de la Fe utilizar el benchmarking como una estrategia competitiva basada en aprendizaje y diferenciación.

Tal como advierten Porter y Teisberg, un benchmarking eficaz en salud no debe limitarse al precio, sino centrarse en resultados clínicos, experiencia del paciente y percepción de calidad, elementos que marcan la verdadera ventaja competitiva en un sector de alta implicación como el sanitario. (Porter y Teisberg, 2006)

En la misma línea, Kotler y Keller sostienen que “en mercados de alta implicación como la salud, el benchmarking debe priorizar las mejores prácticas de atención y satisfacción del paciente” (Kotler, 2016, p. 312) reforzando la necesidad de adoptar modelos centrados en la mejora continua y la diferenciación significativa.

Ilustración 5

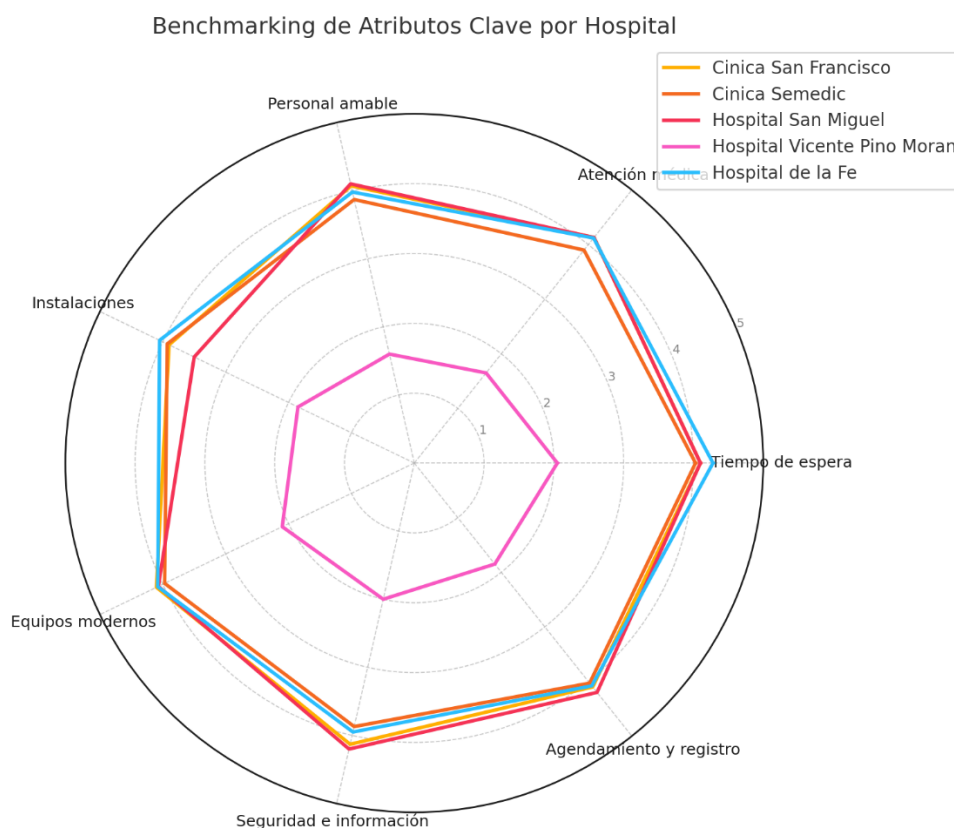
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PACIENTES DE CLINICAS EXTERNAS VS HOSPITAL DE LA FE



Nota: Elaboración Propia

Ilustración 6

BENCHMARKING HOSPITALES DE DAULE



Nota: Elaboración Propia

2.2.1 Competidores Indirectos

En el cantón Daule, además de los hospitales, existe una red considerable de servicios de salud de primer nivel que compiten indirectamente con el Hospital de la Fe. Aunque estos establecimientos no ofrecen una atención quirúrgica integral, sí constituyen una alternativa funcional en áreas como diagnóstico inicial, consulta general y dispensación de medicamentos. Entre los más representativos se encuentran:

- 28 consultorios médicos generales.
- 15 consultorios con servicio de ecografía.
- 12 laboratorios clínicos.
- 28 farmacias distribuidas en el cantón.

Estos actores del ecosistema sanitario influyen en la elección del paciente, sobre todo cuando prioriza accesibilidad inmediata, costos reducidos o proximidad geográfica. Tal como lo plantea David Aaker (1996), “en salud, la percepción de accesibilidad y especialización influye directamente en la elección del paciente” (p. 174). Bajo esta lógica, el Hospital de la Fe debe diferenciarse no solo por su cartera de servicios, sino también por posicionarse como una institución resolutive frente a situaciones clínicas que los servicios primarios no pueden cubrir, como cirugías programadas, procedimientos ambulatorios complejos y estudios de imagen avanzados.

2.2.2 Competidores Directos

Los competidores directos del Hospital de la Fe son aquellas instituciones ubicadas en Daule que ofrecen servicios médico-quirúrgicos similares, aunque no siempre integrados en un solo establecimiento ni con el mismo nivel de especialización, cobertura de servicios, procesos internos o tecnología médica. A partir del análisis del benchmarking realizado, se consideran como competidores estratégicos a los siguientes actores:

- Hospital San Francisco
- Hospital San Miguel
- Clínica Semedic
- Hospital Vicente Pino Morán

Estos hospitales compiten por el mismo segmento de pacientes del cantón Daule, particularmente en servicios como consulta externa, procedimientos quirúrgicos, hospitalización, diagnóstico por imagen y emergencias.

Tabla 1

COMPARACIÓN DE LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS EN EL CANTÓN DAULE

Cartera de Servicios	Hospital de la Fe	Hospital San Francisco	Hospital San Miguel	Clínica Semedic	Hospital Vicente Pino Morán
Medicina Interna	2	5	0	5	2
Cirugía General	3	5	5	5	2
Pediatría	1	5	0	5	2
GinecoObstetricia	3	5	0	5	2
Traumatología	1	5	0	5	2
Emergencia	4	2	1	2	2
Servicio de Laboratorio	X	X		X	X
Servicio de Imagen	X	(Endoscopia)	(Tomografía)	X	X
Servicio de Farmacia	X	X		X	X
Otros			Fisioterapia		

Nota: Elaboración propia

Estos hospitales —tanto públicos como privados— brindan atención básica, emergencias y algunos procedimientos quirúrgicos, pero presentan limitaciones en infraestructura hospitalaria moderna, integración de servicios diagnósticos avanzados y equipamiento de última tecnología. En contraste, el Hospital de la Fe ha realizado una inversión significativa en su estructura física, equipos de diagnóstico (ecografía 3D/4D, rayos X digital, densitometría) y personal médico especializado, lo que representa una ventaja competitiva sustentada en capacidad técnica y diferenciación clínica.

Desde la perspectiva estratégica, Porter y Teisberg afirman que “la diferenciación competitiva en salud se logra integrando servicios alrededor de las condiciones del paciente, con resultados medibles y comunicados eficientemente” (Porter y Teisberg, 2006). Esto sugiere que el Hospital de la Fe debe fortalecer su identidad como centro integral de atención quirúrgica programada y resolutive, ofreciendo experiencias personalizadas y medibles en calidad y seguridad.

Asimismo, siguiendo el modelo del marketing de servicios de Kotler y Keller, es imprescindible que el hospital consolide sus ventajas técnicas con una propuesta emocional sólida, sustentada en

elementos como la calidad humana del personal, la estandarización de procesos y la evidencia física del entorno (limpieza, señalética, confort), generando así un vínculo emocional de confianza con el paciente. (Kotler, 2016)

2.3. Segmentación de Pacientes en Servicios de Salud

La segmentación del mercado permite a las organizaciones de salud identificar grupos específicos de pacientes con características y necesidades comunes, facilitando así el desarrollo de estrategias de marketing personalizadas y efectivas. Como lo plantean Kotler y Keller, “una segmentación eficaz en servicios de salud debe responder tanto a necesidades clínicas como emocionales” (Kotler, 2016, p. 202)

En el caso del Hospital de la Fe, esta segmentación es fundamental para adaptar su oferta de valor y mejorar la captación y fidelización de pacientes. A nivel general, la segmentación puede clasificarse en cuatro categorías:

- Demográfica: edad, género, nivel socioeconómico, nivel educativo.
- Conductual: frecuencia de uso del servicio, lealtad, sensibilidad al tiempo de espera.
- Psicográfica: estilo de vida, valores, percepción del trato y la confianza.
- Geográfica: zona urbana, parroquias rurales, cercanía al hospital.

Según Restrepo, la segmentación no solo permite entender las diferencias entre los clientes en términos de capacidad de pago o preferencias de atención, sino que también ayuda a definir cuándo, dónde y cómo comunicarse con cada segmento. Conocer los canales de información que utilizan (radio local, redes sociales, referencias personales) es clave para diseñar una estrategia de marketing de precisión que mejore el posicionamiento de la institución. (Restrepo, 2018)

El Hospital de la Fe puede centrarse en varios segmentos clave, entre ellos:

- Adultos entre 30 y 60 años, trabajadores urbanos que buscan cirugías menores, atención rápida y seguimiento postoperatorio personalizado.
- Mujeres en edad fértil, interesadas en servicios gineco-obstétricos, partos y controles prenatales.

- Adultos mayores, con alta demanda de medicina interna, exámenes diagnósticos y procedimientos quirúrgicos no complejos.

Una segmentación bien ejecutada permite también mejorar la comunicación, reducir el riesgo estratégico y aumentar la rentabilidad, como lo sostiene Restrepo en su metodología POINTS para marketing digital. (Restrepo, 2018)

Asimismo, como enfatiza Godin (2018), “crear pequeños grupos de personas altamente conectadas es más poderoso que tratar de complacer a todos” (p. 40). Por lo tanto, construir comunidades de pacientes fieles alrededor de los servicios clave del hospital puede ser más efectivo que estrategias masivas y genéricas.

2.3.1 Perfil del Paciente Objetivo (*Buyer Persona*)

El uso de *Buyer Personas* permite comprender de forma profunda los procesos de decisión de los pacientes actuales y potenciales. A diferencia de una segmentación demográfica tradicional, esta herramienta identifica motivaciones, objetivos, preocupaciones y comportamientos reales, facilitando el diseño de estrategias más efectivas en comunicación, producto y fidelización (Restrepo, 2018)

Según Restrepo, el *Buyer Persona* se construye en función de cómo y por qué las personas toman decisiones médicas, no solo en torno a los servicios disponibles. Esta comprensión detallada elimina la especulación en la planificación estratégica y permite generar confianza a través de contenidos y servicios alineados con las expectativas del paciente ideal.


Elementos clave para su desarrollo incluyen: prioridades médicas, motivaciones de compra, expectativas de experiencia y objeciones frecuentes. La metodología sugerida contempla entrevistas, encuestas, análisis digital y revisión de registros clínicos y reseñas, herramientas que garantizan una representación auténtica del paciente.

Dentro del marco del *Inbound Marketing*, el *Buyer Persona* se convierte en el eje para estructurar contenidos y campañas que acompañen al usuario en cada etapa del ciclo: atracción, conversión, cierre y fidelización (Restrepo, 2018)

Ejemplos de Buyer Personas del Hospital de la Fe

Ilustración 7

Buyer Persona 2 Carlos, el paciente pragmático



Nombre: Carlos Mendoza
Edad: 52 años
Ocupación: Comerciante
Nivel socioeconómico: Medio bajo
Ubicación: Parroquias periféricas de Daule
Estado civil: Casado
Nivel educativo: Bachiller
Frecuencia de uso del sistema de salud: Ocasional, pero demanda atención quirúrgica cuando es necesaria.

Objetivos de salud

- Acceder a una cirugía general programada sin necesidad de trasladarse a Guayaquil.
- Sentirse seguro y bien informado durante todo el proceso médico.
- Minimizar los días de inactividad comercial por procedimientos médicos

Frustraciones

- Desconfianza hacia servicios médicos costosos.
- Experiencias anteriores con hospitales colapsados.
- Procesos engorrosos para obtener resultados médicos

Mensajes que conectan con él

- "Cirugías seguras y sin complicaciones."
- "Atención cerca de casa, sin esperar meses."
- "Diagnóstico claro, trato confiable."

Ilustración 8

Buyer Persona 1 "Ana, la Paciente resolutive"



Nombre: Ana Rodriguez
Edad: 39 años
Ocupación: Empleada administrativa en una empresa de servicios
Nivel socioeconómico: Medio
Ubicación: Daule urbano
Estado: madre de dos hijos
Nivel Universitario: Regular (al menos 1 vez al mes, principalmente consultas ginecológicas y controles médicos)

Objetivos de salud

- Atender sus controles ginecológicos de forma rápida y segura
- Realizarse una cirugía menor sin listas de espera y con seguimiento postoperatorio
- Sentirse bien atendida, sin tecnicismos excesivos

Frustraciones

- Largas esperas en hospitales públicos
- Dificultad para conseguir citas rápidas
- Sensación de trato impersonal en instituciones grandes

Canales que usa para informarse

- Facebook, Instagram, grupos de WhatsApp de vecinos o madres
- Escucha radio local mientras trabaja
- Confía en recomendaciones de amigas y familiares

Mensajes que conectan con ella

"Aquí te atendemos sin largas esperas"

"Tu salud, nuestra prioridad."

Nota: Elaboración propia

Estos Buyer Personas permitirán diseñar campañas segmentadas, paquetes quirúrgicos personalizados y estrategias de fidelización coherentes con las necesidades reales de los pacientes, el Hospital de la Fe puede diferenciarse en un entorno competitivo saturado por la oferta básica o despersonalizada, al construir mensajes emocionales que resuenen con los valores de confianza, cercanía y eficiencia esperada por los pacientes del Canton Daule.

Cabe destacar que la segmentación teórica aquí planteada se complementa con datos reales obtenidos a través de una encuesta aplicada a pacientes del Hospital de la Fe, la cual será analizada en el Capítulo 3. Dicha encuesta ha permitido clasificar a los usuarios con base en variables demográficas (edad, sexo), conductuales (tipo de atención recibida, frecuencia de uso), psicográficas (percepción de calidad, trato, confianza) y geográficas (residencia dentro o fuera del cantón). Esta información constituye la base empírica para construir *Buyer Personas*

representativos, mapear el recorrido del paciente y evaluar el nivel de satisfacción y lealtad mediante el modelo NPS. De este modo, el diagnóstico interno del hospital se fundamenta en referentes teóricas, complementada en la voz directa del paciente.

2.4. Customer Journey Map: Mapeo del Recorrido del Paciente

El Customer Journey Map (CJM) es una herramienta que permite comprender el comportamiento y las decisiones de los pacientes a lo largo de su recorrido por los servicios de salud privados. En esta sección, se analiza el trayecto típico que siguen los pacientes en clínicas del cantón Daule, de manera específica sobre la atención médico-quirúrgica, con el objetivo de visualizar patrones generales, comportamientos comunes y puntos de fricción que impactan su experiencia.

Como lo menciona Duncan (2005), “mapear el recorrido del cliente permite identificar los momentos de verdad que definen la percepción del servicio” (p. 128). Estos momentos de verdad, en el caso del sector salud, abarcan desde el descubrimiento del servicio hasta la decisión de acudir a una institución, sin aún adentrarse en la experiencia interna.

El CJM del paciente típico en clínicas privadas de Daule, basado en fuentes secundarias, encuestas exploratorias y observación del entorno local, puede estructurarse en las siguientes cinco etapas:

Ilustración 9

Mapa del Recorrido del Paciente – Clínicas Privadas de Daule

Etapa del recorrido	Descubrimiento	Consideración	Evaluación/Decisión	Acceso al servicio	Post-atención
Actividades del Paciente	Escucha sobre una clínica por radio o conocidos	Consulta redes sociales, pregunta en grupos de WhatsApp	Llama o visita para consultar precios y agendar cita	Asiste a la consulta o procedimiento	Conversa con conocidos sobre su experiencia
Puntos de contacto	Consulta Publicidad, redes sociales	Redes sociales, grupos de whatsapp	Telefono, visita física	Consulta médica, hospitalización	Boca a boca, canal de reclamos
Experiencia del Paciente	Interesado pero inseguro	Curioso y escéptico	Emocionado	Tranquilo	Satisfecho y contento
KPI's del Sector	Visitas al Sitio Web, redes sociales	Comparaciones por el paciente	Tasas de Conversión	Volumen e quejas	Fomentar relaciones, referencias de paciente
Objetivos del Sector	Aumentar reconocimiento de marca	Captar pacientes potenciales	Elevar la tasa de contratación	Minimizar insatisfacción, quejas	Fomentar recomendaciones

Nota: Elaboración Propia

- Desinformación inicial: muchos pacientes desconocen los servicios quirúrgicos disponibles o sus beneficios.
- Demora en el agendamiento de citas: la falta de automatización ralentiza el proceso.
- Seguimiento postoperatorio débil: no existe un protocolo estandarizado de contacto posterior a la intervención.

Para mejorar la experiencia del paciente, se recomienda:

- Implementar un sistema digital de gestión de citas.
- Establecer protocolos de alta quirúrgica que incluyan materiales educativos.
- Realizar encuestas breves de satisfacción (como el NPS) en las semanas posteriores al procedimiento.

Comprender el *Customer Journey* es importante para mejorar la calidad del servicio, y para

generar relaciones de largo plazo con los pacientes, fortalecer la reputación institucional y diferenciarse en un entorno competitivo. Como se ha indicado en literatura de marketing, “el mapeo del recorrido del cliente facilita la implementación coherente de las demás estrategias de marketing” (Restrepo, 2018)

2.5. Casos de Estudio Relevantes en Marketing Médico

Diversos estudios y experiencias reales han demostrado el impacto positivo que tiene la implementación de estrategias de marketing en el sector salud, particularmente cuando están centradas en el *journey* del paciente, la diferenciación quirúrgica y el uso de herramientas digitales. Estas estrategias permitirán mejorar la captación y retención de pacientes, fortaleciendo la propuesta de valor institucional.

Según Acuña (2023), hospitales que han aplicado modelos centrados en el paciente, acompañados de segmentación por tipo de servicio quirúrgico, han reportado incrementos de entre el 15 % y el 35 % en la captación de nuevos pacientes. Un ejemplo destacado es la Clínica del Sur en Quito, que desarrolló campañas orientadas a mujeres en edad fértil con necesidades gineco-obstétricas, combinando comunicación empática, promociones en consultas especializadas y testimonios de pacientes.

Asimismo, el Hospital Los Ceibos (IESS) ha demostrado cómo la focalización quirúrgica, combinada con encuestas de satisfacción postoperatoria y mejora continua en el servicio, puede traducirse en mayores niveles de fidelización y recomendaciones espontáneas.

A nivel internacional, la experiencia de la Mayo Clinic en Estados Unidos constituye una referencia de excelencia. Su estrategia incluye el uso intensivo de redes sociales, blogs médicos, contenido educativo y atención personalizada digital. Como señala Lee Aase (2011), “el contenido educativo en redes sociales puede ser más efectivo que la publicidad directa” (p. 45). La combinación entre educación y cercanía digital ha fortalecido la confianza de los pacientes y mejorado su experiencia general.

Otro enfoque exitoso es el del marketing experiencial aplicado en salud, descrito por Kaplan, quien afirma que “cada punto de contacto hospitalario es una oportunidad para reforzar la

experiencia del paciente” (Kaplan, 1993, p. 135). Esto implica considerar desde la señalética institucional, la calidad del saludo inicial, hasta el seguimiento postoperatorio, como momentos críticos que afectan la percepción global del servicio.

En conjunto, estos casos evidencian que el marketing médico eficaz no se basa únicamente en promociones o publicidad, sino en una gestión estratégica de la experiencia del paciente, el uso adecuado de herramientas tecnológicas (como CRM médicos, WhatsApp, automatización de citas), y el desarrollo de campañas alineadas con las emociones, necesidades y preocupaciones del público objetivo.

El Hospital de la Fe puede beneficiarse de estas experiencias mediante la adaptación local de prácticas exitosas, priorizando segmentos quirúrgicos de alta demanda y fortaleciendo su identidad institucional como centro médico resolutivo, empático y tecnológico.

2.6. Conclusiones del Capítulo

El análisis externo realizado revela que el Hospital de la Fe se encuentra en un momento estratégico para consolidarse como un referente local en servicios quirúrgicos programados. Su ventaja competitiva se sostiene sobre tres pilares fundamentales: costos accesibles, ubicación estratégica y capacidad instalada moderna. No obstante, para transformar esas fortalezas en resultados sostenibles, es necesario implementar estrategias de marketing médico basadas en valor, experiencia y diferenciación emocional.

En conclusión, la implementación de un marketing en salud centrado en el valor, el recorrido del paciente y el uso inteligente de datos permitirá al Hospital de la Fe posicionarse como el principal referente quirúrgico del cantón Daule, con una propuesta diferencial que combine tecnología, accesibilidad y humanidad.

Capítulo 3: Diagnóstico del Hospital de la Fe

3.1 Perfil Institucional del Hospital de la Fe

El Hospital de la Fe, ubicado en el cantón Daule, provincia del Guayas, es una institución médica privada que ha emergido como una alternativa dentro del ecosistema de salud local. El Hospital de la Fe. Fundado en el año 2016, su crecimiento ha estado vinculado a la creciente demanda de servicios quirúrgicos de baja y mediana complejidad en la zona

Su infraestructura moderna, equipamiento tecnológico de última generación y personal médico calificado, permiten atender una variedad de especialidades como gineco-obstetricia, medicina general, pediatría, cirugía general y emergencias.

Visión

“Ser el hospital referente en servicios médico-quirúrgicos del cantón Daule, reconocidos por la calidad humana, tecnológica y profesional de nuestra atención.”

Misión

“Brindar atención médica y quirúrgica integral, segura y oportuna a nuestros pacientes, mediante un equipo multidisciplinario comprometido con la excelencia, la ética y la mejora continua.”

Valores institucionales

Los valores que guían la operación y cultura organizacional del Hospital de la Fe son:

- Empatía: Poner al paciente en el centro de cada decisión.
- Responsabilidad: Cumplir con estándares éticos y técnicos en cada intervención.
- Compromiso: Actuar con vocación de servicio y mejora continua.
- Transparencia: Informar con claridad los procesos, costos y expectativas clínicas.
- Humanización del cuidado: Priorizar el trato digno, cercano y personalizado.

Servicios actuales

El Hospital de la Fe ofrece una variedad de servicios que integran atención ambulatoria y hospitalaria. Entre los más destacados se encuentran:

- Consultas médicas especializadas (ginecología, medicina interna, pediatría, cirugía general)
- Procedimientos quirúrgicos ambulatorios y con hospitalización corta
- Emergencia 24 horas
- Área de hospitalización con habitaciones individuales
- Unidad de imágenes diagnósticas (ecografía, rayos X)
- Laboratorio clínico
- Farmacia institucional

En términos de infraestructura, el hospital cuenta con quirófanos equipados, áreas de recuperación, consultorios médicos, laboratorio propio y zonas de espera adaptadas para brindar comodidad a los pacientes y sus acompañantes.

3.2 Segmentación Actual de Pacientes

El presente análisis de segmentación se fundamenta en los resultados de la encuesta aplicada a 350 pacientes del Hospital de la Fe durante el primer semestre del año 2025, constituyendo una base sólida y representativa para comprender el perfil real de los usuarios que acceden a los servicios médicos y quirúrgicos de la institución. La segmentación empleada considera variables demográficas, geográficas, conductuales y psicográficas, alineadas con los principios del marketing de servicios de salud.

Segmentación demográfica

La distribución por sexo revela una mayor presencia de pacientes femeninas, que representan aproximadamente el 62% del total encuestado, mientras que el 38% corresponde a hombres. Este hallazgo refleja una tendencia regional común en servicios ambulatorios, donde las mujeres suelen presentar un mayor nivel de participación en el cuidado preventivo y la gestión de la salud familiar.

En cuanto a los rangos etarios, se evidencia una concentración importante en el grupo de 18 a 29 años (aproximadamente 43%), seguido por pacientes entre 30 y 45 años y un grupo significativo de menores de 18 años. Este patrón demuestra una base de usuarios jóvenes, en edad reproductiva

y productiva, lo cual resulta crucial para el diseño de campañas de marketing orientadas a la salud preventiva, ginecológica y quirúrgica electiva.

Segmentación geográfica

La mayoría de los pacientes provienen del cantón Daule, particularmente de sectores urbanos y parroquias periféricas como La Aurora, El Laurel y Los Lojas. Esta distribución geográfica confirma que el hospital ha logrado posicionarse como una alternativa local al desplazamiento hacia Guayaquil, brindando servicios médicos más accesibles y cercanos a una población en expansión constante.

Segmentación conductual

Desde una perspectiva conductual, los datos permiten clasificar a los pacientes en dos grandes grupos:

- Usuarios de alta frecuencia, que acuden regularmente al hospital para consultas médicas, controles ginecológicos y pediátricos.
- Usuarios de baja frecuencia, que recurren a la institución de forma ocasional, principalmente para atención de emergencia o procedimientos quirúrgicos puntuales.

Este comportamiento mixto sugiere que el hospital atiende tanto a pacientes con historial médico continuo como a nuevos usuarios que priorizan la oportunidad y la disponibilidad quirúrgica inmediata. Además, canales como el boca a boca, las redes sociales y la radio local fueron identificados como los principales medios de descubrimiento, lo que evidencia la importancia del entorno comunitario y digital para el posicionamiento institucional.

Segmentación psicográfica

El análisis psicográfico, complementado por la construcción de perfiles tipo (Buyer Persona), permite identificar motivaciones, frustraciones y preferencias clave de los usuarios. Los dos perfiles más representativos son:

- Ana, la paciente resolutiva: mujer de 30 a 40 años, profesional, madre de familia, que

valora la rapidez, el trato claro y el seguimiento posquirúrgico.

- Carlos, el paciente pragmático: hombre de 50+ años, comerciante, que busca soluciones quirúrgicas eficaces, sin burocracia y cerca de su zona de residencia.

Ambos segmentos comparten una expectativa transversal: ser atendidos de forma confiable, empática y sin largas esperas, lo que constituye un insumo estratégico para la personalización de la experiencia del paciente.

3.3. Mapeo del Customer Journey



El propósito del Customer Journey Map (CJM) o mapa del recorrido del cliente es representar visualmente cada etapa que un paciente atraviesa al interactuar con una institución de salud, desde el primer contacto hasta el seguimiento posterior a la atención médica. En el Hospital de la Fe, esta herramienta permite identificar los puntos de contacto críticos, las emociones asociadas a cada fase del proceso y las oportunidades de mejora en la prestación de servicios quirúrgicos.

Este mapeo se construyó con base en tres insumos: (i) los resultados de la encuesta aplicada a pacientes del hospital, (ii) entrevistas exploratorias con personal administrativo y asistencial, y (iii) observación de campo sobre los procesos actuales de atención. A partir de esta triangulación metodológica, se definieron cinco etapas en el recorrido del paciente.

Ilustración 10

CUSTOMER JOURNEY MAP - HOSPITAL DE LA FE

Mapa del Recorrido del Paciente – Hospital de la Fe

DESCUBRIMIENTO	CONSIDERACIÓN	EVALUACIÓN/DECISIÓN	Acceso al servicio	Post-atención
Acciones	Investiga en redes sociales, consulta la página web	Acude al hospital para una consulta	Se realiza la cirugía programada	Conversan con familiares o amigos sobre la experiencia
Emociones	Esperanza, duda  Curiosidad, necesidad	Alivio 	 Tranquilidad, confianza	Satisfacción, gratitud  Seguimiento postoperatorio inconsistente
Puntos críticos	Desinformación sobre servicios quirúrgicos disponibles	Retrasos en el agendamiento de citas	Alta sin orientaciones claras post-quirúrgicas	Seguimiento postoperatorio inconsistente

Etapa 1: Descubrimiento

En esta fase, el paciente toma conciencia de la existencia del Hospital de la Fe, generalmente a través de referencias de terceros, como familiares, vecinos o medios locales como la radio. Se trata de un contacto inicial basado en la confianza informal.

- Emociones predominantes: curiosidad, necesidad, interés.
- Momentos positivos: buena reputación en la comunidad, percepción de cercanía.
- Puntos críticos identificados: escasa presencia digital institucional, información limitada o desactualizada en redes sociales.

Etapa 2: Consideración

Durante esta etapa, el paciente busca más información sobre los servicios del hospital, canales de atención, precios y especialidades disponibles. El contacto se da mayoritariamente por redes

sociales o consultas vía telefónica.

- Emociones predominantes: duda, ansiedad, evaluación.
- Momentos positivos: atención rápida y cordial por WhatsApp; claridad en respuestas básicas.
- Puntos críticos identificados: falta de un sitio web institucional con oferta detallada de servicios y costos, limitada sistematización de información.

Etapa 3: Decisión y programación

Aquí, el paciente decide agendar una consulta o procedimiento quirúrgico. Este proceso implica la entrega presencial de documentos, confirmación de citas y, en algunos casos, la realización de pagos previos.

- Emociones predominantes: confianza, urgencia, expectativa.
- Momentos positivos: facilidad para conseguir citas en tiempos razonables, trato cordial del personal de admisión.
- Puntos críticos identificados: procesos administrativos manuales, ausencia de una plataforma de autogestión digital o CRM, dependencia de atención presencial.

Etapa 4: Atención médica y quirúrgica

Esta etapa abarca el acto médico o quirúrgico en sí, así como la estancia hospitalaria y el contacto directo con el personal médico y asistencial.

- Emociones predominantes: alivio, nerviosismo, tranquilidad.
- Momentos positivos: alto nivel de empatía del personal de salud, instalaciones adecuadas, cumplimiento de protocolos de seguridad.
- Puntos críticos identificados: ciertas demoras operativas, percepción de falta de recursos o equipamiento en momentos puntuales.

Etapa 5: Post-atención y fidelización

Una vez finalizado el procedimiento, el paciente retorna a su hogar y evalúa la experiencia

vivida. Esta etapa es crítica para la fidelización y recomendación del servicio.

- Emociones predominantes: satisfacción, alivio o, en algunos casos, frustración leve.
- Momentos positivos: buena memoria del trato recibido, intención de recomendar el hospital a otros.
- Puntos críticos identificados: ausencia de protocolos estandarizados de seguimiento postoperatorio, falta de mecanismos formales para recopilar feedback (encuestas, seguimiento telefónico), baja fidelización activa.

3.4 Evaluación de Satisfacción y Lealtad (Net Promoter Score – NPS)

La evaluación de la satisfacción del paciente y su disposición a recomendar un servicio es un componente crítico dentro de la gestión de la calidad en instituciones de salud. Para este estudio, se empleó el *Net Promoter Score* (NPS), una herramienta desarrollada por Frederick Reichheld, mayormente utilizada en contextos sanitarios, debido a su sencillez, capacidad de segmentación y utilidad estratégica para monitorear la lealtad de los usuarios. (Reichheld F. , 2003)

El NPS se basa en la siguiente pregunta clave:

“En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende el Hospital de la Fe a un familiar o amigo?”

Las respuestas se clasifican en tres grupos:

- Promotores (puntaje 9-10): pacientes altamente satisfechos, recomiendan activamente.
- Pasivos (puntaje 7-8): pacientes moderadamente satisfechos, con menor compromiso.
- Detractores (puntaje 0-6): pacientes insatisfechos, con potencial riesgo de hablar negativamente del servicio.

El resultado global se calcula con la fórmula:

$$\text{NPS} = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detractores}$$

Este indicador puede variar entre -100 (todos son detractores) y +100 (todos son promotores).

Según Doliasari-Sulistiadi, un NPS superior a +40 en el sector salud privado se considera un excelente reflejo de calidad percibida y fidelidad institucional. (Diliasari y Sulistiadi, 2024)

Aplicación en el Hospital de la Fe

Durante el primer semestre del año 2025, se aplicó una encuesta a 350 pacientes del Hospital de la Fe que utilizaron servicios de emergencia, consulta externa o cirugía programada. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

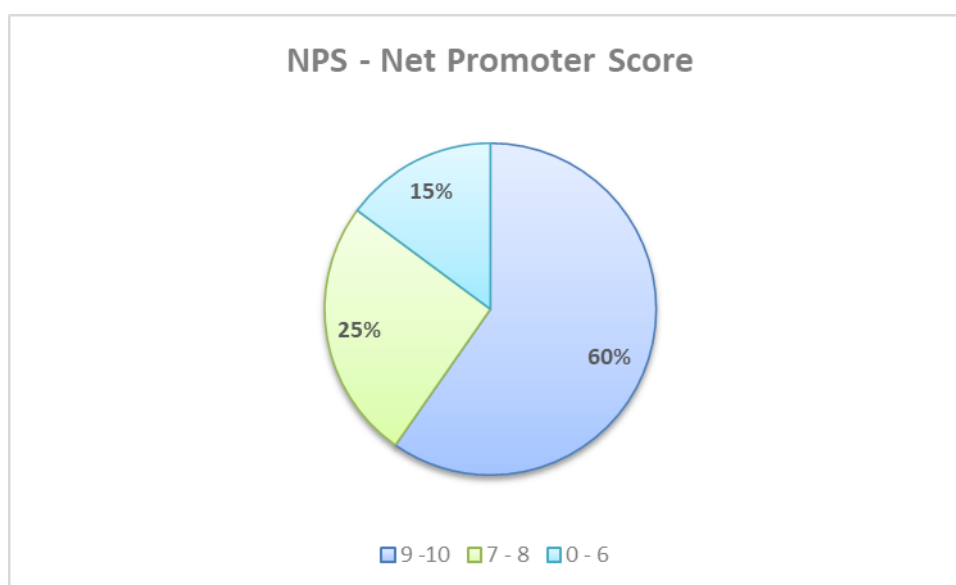
- Promotores: 59,7%
- Pasivos: 25,4%
- Detractores: 14,9%

$$\text{NPS} = 59.7\% - 14.9\% = \text{NPS} = 44.8\%$$

Esto dio como resultado un NPS total de 44,8, lo que indica un nivel alto de satisfacción y fidelización entre los usuarios encuestados.

Ilustración 11

NET PROMOTER SCORE - HOSPITAL DE LA FE



Análisis cualitativo y hallazgos asociados

Los pacientes promotores destacaron como principales fortalezas la amabilidad del personal, la comodidad de las instalaciones y la rapidez relativa de atención. Por el contrario, los pacientes pasivos y detractores mencionaron aspectos críticos como la falta de seguimiento post atención, la demora en emergencias, y la ausencia de un sistema digital para agendamiento o consultas.

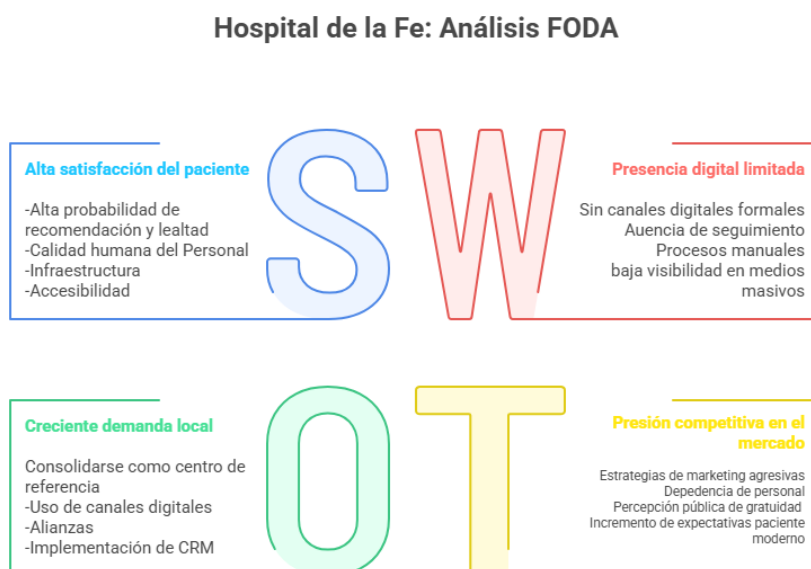
Estos hallazgos son coherentes con lo identificado en el Customer Journey Map interno (Sección 3.3), especialmente en las fases de fidelización y post-atención, donde se detectan brechas estratégicas.

3.5. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye una herramienta fundamental para comprender la situación interna y externa del Hospital de la Fe y su posicionamiento actual dentro del mercado de servicios médico-quirúrgicos del cantón Daule. Desde una perspectiva estratégica de marketing, este análisis permite identificar ventajas competitivas sostenibles, corregir brechas operativas y anticiparse a factores del entorno que puedan afectar la atracción y fidelización de pacientes.

Ilustración 12

ANALISIS FODA - HOSPITAL DE LA FE



Nota: Elaboración Propia

Fortalezas

Alta satisfacción del paciente: El hospital obtuvo un Net Promoter Score (NPS) de 44.8, lo cual refleja una alta probabilidad de recomendación y lealtad institucional.

Calidad humana del personal: La amabilidad del personal médico y asistencial fue el aspecto más valorado por los encuestados (75%), lo que se traduce en una ventaja emocional significativa.

Infraestructura limpia y funcional: Las instalaciones del hospital fueron destacadas por su comodidad e higiene, lo que refuerza la percepción positiva del entorno físico.

Accesibilidad geográfica: Ubicado en el centro de Daule, el hospital representa una alternativa más cercana que los hospitales públicos o privados de Guayaquil para pacientes de la zona norte del cantón.

Oportunidades

Incremento de la demanda local de servicios quirúrgicos: El crecimiento poblacional de Daule y su limitada oferta pública en salud especializada abren espacio para consolidar al hospital como centro quirúrgico de referencia.

Uso de canales digitales para atraer pacientes: El marketing digital orientado a segmentos específicos (como mujeres en edad fértil o adultos mayores) puede incrementar la visibilidad y posicionamiento institucional.

Alianzas con aseguradoras privadas, además de entidades públicas y municipios, ampliando el servicio de medicina ocupacional; vinculaciones estratégicas pueden ampliar la cobertura y fortalecer la sostenibilidad financiera.

Implementación de CRM y agendamiento en línea: La digitalización de procesos puede mejorar la experiencia del paciente y reducir tiempos de espera.

Debilidades

Falta de canales digitales institucionales formales: El hospital no cuenta con un sitio web operativo ni un sistema integral de agendamiento en línea.

Ausencia de protocolos de seguimiento post atención: No existen mecanismos estandarizados de fidelización posterior a la cirugía o consulta médica, lo que representa una pérdida de oportunidades para consolidar relaciones a largo plazo.

Procesos administrativos manuales: La gestión de citas, admisión y entrega de resultados aún depende de procedimientos presenciales, lo que reduce la eficiencia operativa.

Baja visibilidad en medios masivos y plataformas locales: A pesar de su buena reputación entre pacientes, el hospital tiene escasa presencia institucional en el entorno digital local.

Amenazas

Presión competitiva de clínicas privadas cercanas: Instituciones como Daulemed y SEMEDIC cuentan con estrategias agresivas de marketing digital y automatización de procesos que podrían atraer a potenciales pacientes.

Dependencia de personal clave: La calidad de la atención depende en gran medida del recurso humano actual, lo cual representa un riesgo si no se implementan políticas de desarrollo y retención del talento.

Percepción pública de gratuidad en hospitales públicos: A pesar de su colapso operativo, los hospitales públicos continúan siendo la primera opción para pacientes con restricciones económicas, afectando la captación de ciertos segmentos.

Incremento de expectativas del paciente moderno: La demanda por experiencias personalizadas, digitales y rápidas puede superar la capacidad actual del hospital si no se modernizan procesos clave.

3.6. Conclusiones del Capítulo

El diagnóstico estratégico del Hospital de la Fe revela una institución con una base sólida de confianza construida sobre el capital humano, la cercanía con la comunidad y una atención médico-quirúrgica que genera altos niveles de satisfacción emocional entre los pacientes. La evidencia empírica, respaldada por una muestra representativa de 350 encuestados, confirma que el hospital mantiene un Net Promoter Score (NPS) de 44,8, posicionándose como una de las entidades con mejor percepción dentro del sector privado de salud en Daule.

Sin embargo, esta reputación positiva convive con brechas estructurales que limitan su potencial de crecimiento sostenido. La segmentación muestra una fuerte concentración en mujeres jóvenes del cantón Daule, con uso regular de servicios ambulatorios y una entrada esporádica en el área quirúrgica. Este comportamiento, junto con los hallazgos del Customer Journey Map interno, evidencia que los puntos más vulnerables del hospital no están necesariamente en la atención médica, sino en las fases de descubrimiento, acceso y post-atención: procesos que dependen fuertemente de la digitalización, la comunicación estratégica y la gestión de relaciones con el paciente.

El análisis FODA profundiza esta conclusión, al destacar fortalezas como la calidad humana del servicio y la accesibilidad local, pero también debilidades como la falta de automatización, la ausencia de canales digitales robustos y la carencia de mecanismos formales de fidelización. Estas debilidades representan riesgos; dado que los pacientes demandan cada vez más inmediatez, personalización y seguimiento post-atención.

Por tanto, el Hospital de la Fe se encuentra en un punto de inflexión decisivo, su sostenibilidad y competitividad a largo plazo dependerán de su capacidad para traducir esa confianza en una propuesta de valor moderna, eficiente y centrada en el paciente. Esto implica reforzar la calidad del servicio clínico al mismo tiempo que adopta herramientas tecnológicas, consolidando estrategias de marketing relacional y generando una narrativa institucional alineada con las expectativas del paciente contemporáneo.

Las oportunidades están claras: el crecimiento poblacional de Daule, el vacío en atención quirúrgica especializada y el posicionamiento emocional ya ganado. El reto, en adelante, será

transformar esos factores en una ventaja competitiva sostenible mediante una estrategia de marketing que construya relaciones duraderas, genere fidelidad y posicione al Hospital de la Fe como el referente de salud integral del cantón.

Capítulo 4: Diseño de la Estrategia de Marketing

4.1 Propuesta de Segmentación y Targeting

El diseño de la estrategia de marketing para el Hospital de la Fe parte de una segmentación de mercado fundamentada en la evidencia real obtenida de las encuestas aplicadas a 350 pacientes. Esta segmentación permite clasificar a los usuarios según variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales, lo cual facilita la personalización de la comunicación, los servicios y las estrategias de fidelización. (Kotler, 2016)

Criterio Demográfico: Los datos muestran que el 61.43% de los pacientes tienen entre 18 y 60 años, siendo los rangos de edad más representativos:

- 18 a 29 años: 23.43%
- 30 a 45 años: 18.00%
- 46 a 60 años: 18.00%

Este perfil etario sugiere la necesidad de dividir a este grupo en al menos dos subsegmentos:

1. Adultos jóvenes (18 a 29 años), con alta interacción digital y preferencia por procesos rápidos y accesibles.
2. Adultos en etapa media (30 a 60 años), con necesidades frecuentes de atención médica general, quirúrgica y hospitalaria, así como una mayor disposición a establecer vínculos duraderos con una institución de salud.

Criterio Geográfico: El 100% de los encuestados son residentes del cantón Daule y zonas aledañas, lo que reafirma la importancia de posicionar al hospital como una opción local, cercana y confiable.

Criterio Psicográfico: Los pacientes priorizan la calidad humana del personal (aspecto más positivo mencionado en 75% de las respuestas), seguido de la infraestructura moderna, tiempos de espera razonables y trato empático.

La mayoría pertenece a un nivel socioeconómico medio o medio-bajo, valorando el equilibrio entre precio y calidad, y buscando una atención accesible, con buena reputación y recomendaciones.

Criterio Conductual:

El análisis del Net Promoter Score (NPS) revela un resultado neto de 44 %, lo cual indica que existe una base sólida de pacientes promotores, aunque también se identifican áreas de mejora en seguimiento postoperatorio, tiempos de espera y digitalización de servicios. Esta métrica, más allá del promedio de calificación (8,0 en la escala del NPS), es clave para determinar la lealtad y la disposición a recomendar del paciente (Reichheld F. F., 2003)

Los servicios más utilizados son:

- Consulta externa: 20.86%
- Hospitalización: 20.57%
- Cirugía o procedimientos quirúrgicos: 18.00%
- Emergencia: 17.43%

Esto evidencia un perfil mixto de pacientes, donde los servicios quirúrgicos son relevantes, pero aún no representan la mayoría de las atenciones, lo cual abre una ventana de oportunidad para enfocar estrategias de crecimiento en esta área.

Estrategia de targeting

Con base en los hallazgos anteriores, se propone priorizar los siguientes segmentos como objetivo de la estrategia de marketing:

- Adultos entre 30 y 60 años, divididos en subgrupos de 30–45 y 46–60, para diseñar mensajes diferenciados según sus necesidades: prevención, tratamientos crónicos y

procedimientos quirúrgicos.

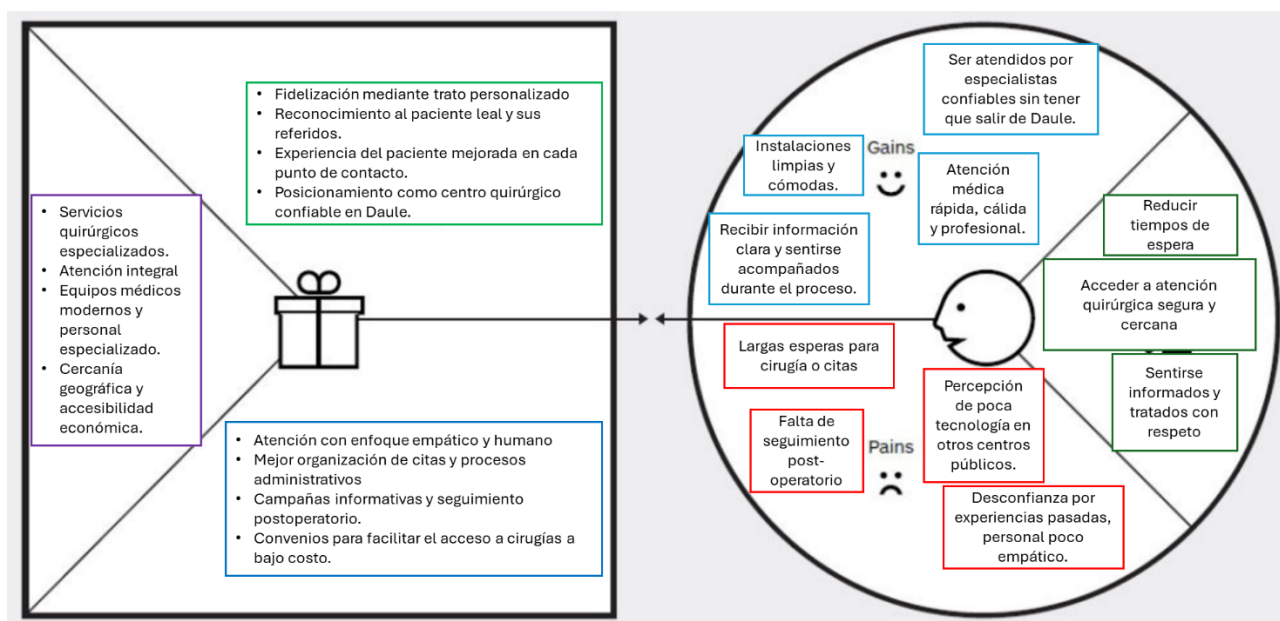
- Pacientes locales que valoran cercanía y atención integral, buscando resolver sus necesidades médicas sin desplazarse a zonas metropolitanas.
- Pacientes con alta disposición a recomendar el hospital, identificados como promotores en el NPS. Este grupo debe ser el foco de programas de fidelización, reconocimientos e incentivos por referidos, con el objetivo de alargar el ciclo de vida del paciente y atraer nuevos usuarios mediante el marketing de boca a boca (Restrepo, 2018)

4.2. Propuesta de Valor

Para definir una propuesta de valor sólida y centrada en el paciente, se ha utilizado el modelo del Value Proposition Canvas de Osterwalder. Este modelo permite alinear las necesidades, frustraciones y expectativas de los pacientes con los servicios y atributos diferenciadores que el hospital puede ofrecer.

Ilustración 13

VALUE PROPOSITION CANVAS PARA EL HOSPITAL DE LA FE



Nota: Elaboración Propia

Propuesta de Valor del Hospital de la Fe

"Brindamos atención médica y quirúrgica de calidad, centrada en el paciente, combinando tecnología avanzada con un trato humano y empático, en un entorno accesible y confortable, para mejorar la salud y bienestar de la comunidad del cantón Daule."

4.3. Propuesta de Posicionamiento y Diferenciación de Marca

El posicionamiento de marca es una herramienta estratégica clave en marketing, especialmente en el sector salud, donde las decisiones de los pacientes están fuertemente influenciadas por la percepción de calidad, confianza y diferenciación. Para el Hospital de la Fe, el posicionamiento busca establecer una identidad clara y distintiva en el mercado de servicios médico-quirúrgicos de Daule, asegurando que los pacientes comprendan por qué deben elegir este hospital sobre las alternativas disponibles.

Este enfoque se desarrolla bajo el modelo de Kevin Lane Keller, que establece tres componentes esenciales para una estrategia de posicionamiento efectiva:

- Puntos de Paridad (Points of Parity - POPs)
- Puntos de Diferencia (Points of Difference - PODs)
- Razones para Creer (Reason to Believe - RTB)

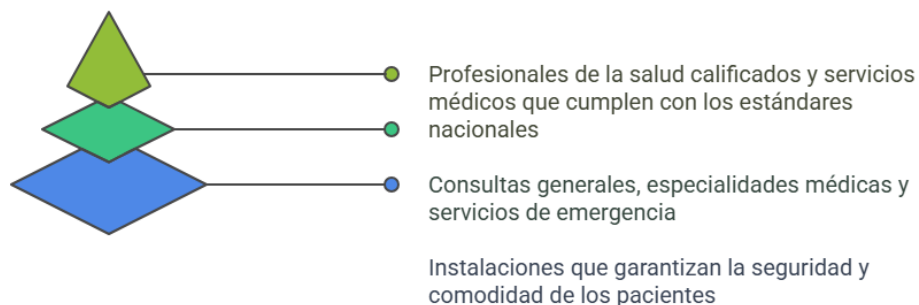
Puntos de Paridad (POPs)

Estos son los principales atributos que el Hospital de la Fe comparte con sus competidores y que son necesarios para cumplir con las expectativas de los pacientes:

Ilustración 14

PUNTOS DE PARIDAD - SERVICIOS HOSPITALARIOS

POPs de Servicios Hospitalarios



Nota: Elaboración Propia

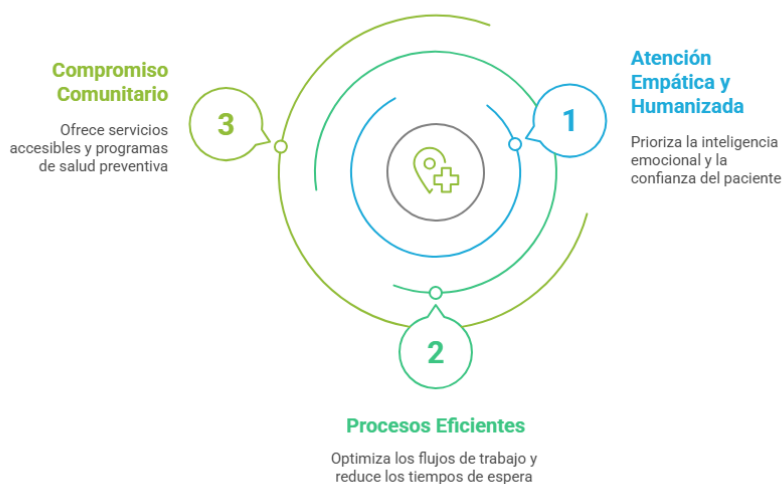
Puntos de Diferencia (PODs)

Estos atributos distinguen al Hospital de la Fe de sus competidores y son percibidos como beneficios únicos por los pacientes:

Ilustración 15

PUNTOS DE DIFERENCIA - SERVICIOS HOSPITALARIOS

PODs del Servicio Hospitalario



Nota: Elaboración propia

Razón para Creer (Reason to Believe - RTB)

El posicionamiento del Hospital de la Fe se sustenta en evidencias tangibles provenientes de ambas encuestas aplicadas:

Encuesta de pacientes del hospital (350 casos):

- NPS neto de 44%, con alta proporción de promotores que destacaron la atención médica y la calidez del personal.
- Los aspectos más valorados fueron la calidad humana, la limpieza y la rapidez en la atención.
- Alta disposición a recomendar, pese a oportunidades de mejora en tiempos de espera y digitalización.

Encuesta de benchmarking (150 casos):

- El Hospital de la Fe fue percibido como la segunda mejor opción en satisfacción, detrás de Samedic, y por encima de hospitales públicos como Vicente Pino Morán.
- Los resultados reforzaron la diferenciación en atención humanizada, disponibilidad de especialidades, y una mejor relación precio–valor frente a la competencia.
- Las clínicas privadas destacan por tecnología y ambiente exclusivo, pero a un mayor costo y con menor conexión comunitaria.

Ambas fuentes validan que el Hospital de la Fe posee atributos diferenciales reales y valorados, aunque también marcan rutas claras de mejora en la fidelización, uso de tecnología y posicionamiento comunicacional.

Estrategia de Posicionamiento

Basado en los POPs y PODs identificados, se propone la siguiente estrategia de posicionamiento:

"El Hospital de la Fe es la institución médica en Daule que combina la excelencia clínica con una atención humanizada, ofreciendo servicios de salud eficientes y personalizados que responden a las necesidades de nuestra comunidad."

Esta propuesta integra:

- Lo racional: servicios de calidad, procesos optimizados.
- Lo emocional: calidez, empatía y trato humano.
- Lo funcional: resolver las necesidades médicas con acceso local.

Mantra de Marca Propuesto

“Hospital de la Fe: humano, confiable, cerca de ti”

Mapa de Posicionamiento

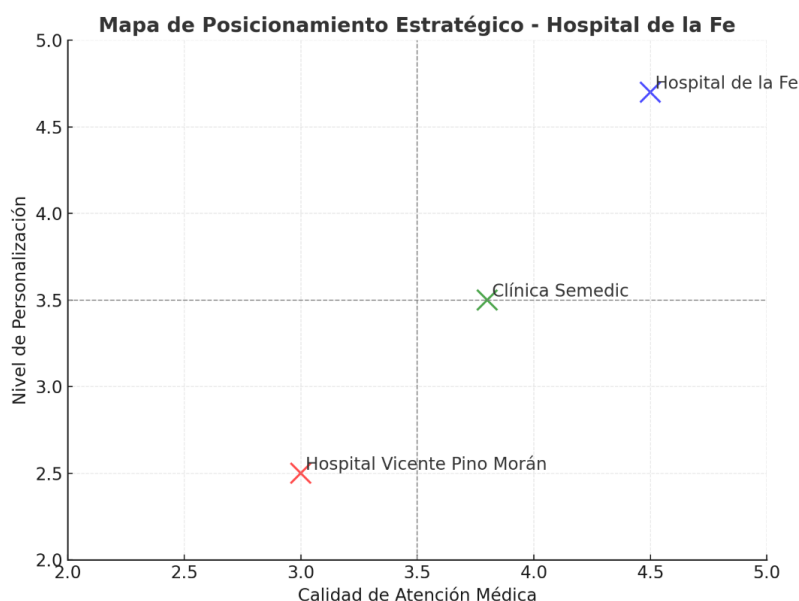
Para visualizar el posicionamiento del Hospital de la Fe en relación con sus competidores, se propone un mapa de posicionamiento que considera dos dimensiones clave: Calidad de Atención Médica y Nivel de Personalización en el Servicio.

El gráfico muestra la posición relativa de:

- Hospital de la Fe: Alto en personalización y calidad.
- Clínica Samedic: Buena calidad, pero menor personalización.
- Hospital Vicente Pino Morán: Bajo en ambos aspectos.

Ilustración 16

MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO - HOSPITAL DE LA FE



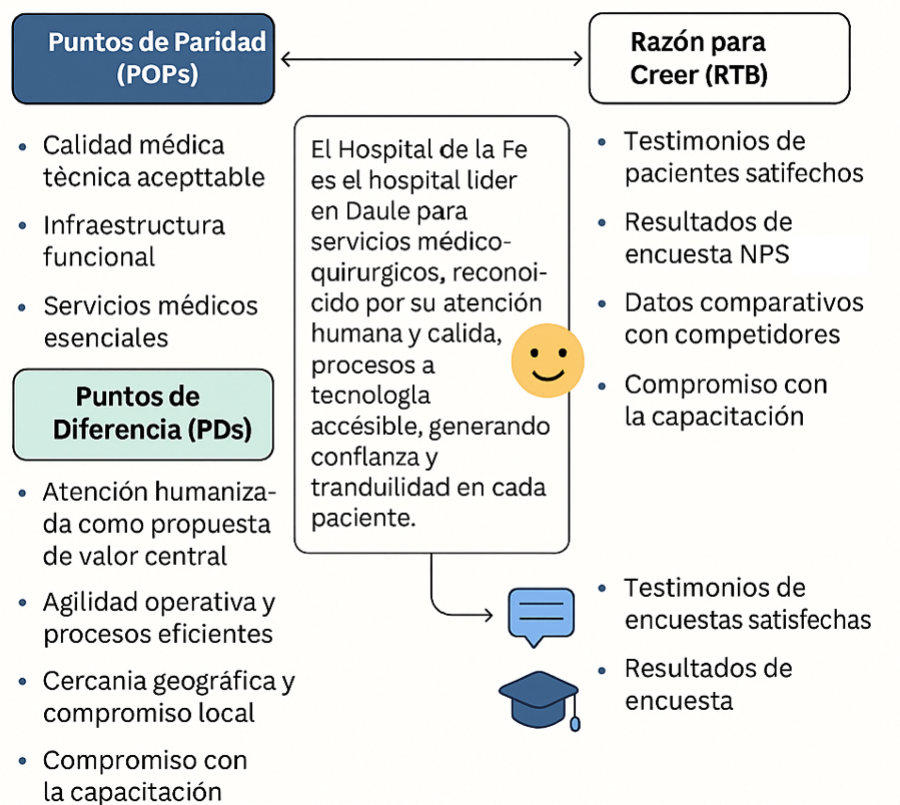
Nota: Elaboración Propia

El análisis del mapa de posicionamiento revela que el Hospital de la Fe tiene una oportunidad clara de diferenciarse, destacando su atención humanizada y eficiente como su principal propuesta de valor. Esta ventaja competitiva debe ser comunicada de forma coherente en todas las campañas de marketing, reforzando la percepción de un "Hospital confiable, que entiende al paciente y lo atiende con oportunidad y calidez desde el primer contacto".

Ilustración 17

PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACION DE MARCA - HOSPITAL DE LA FE

Propuesta de Posicionamiento y Diferenciación de Marca



Nota: Elaboración propia

El posicionamiento estratégico del Hospital de la Fe en el mercado de servicios médico-quirúrgicos de Daule se basa en su capacidad para ofrecer una atención humanizada, procesos eficientes y tecnología accesible, atributos altamente valorados por los pacientes. Al definir claramente sus puntos de paridad y fortalecer sus puntos de diferencia, el hospital consolida su propuesta de valor como un proveedor confiable, moderno y empático, capaz de generar confianza, lealtad y satisfacción en sus usuarios. Este enfoque diferencial constituye la base para las estrategias de marketing y fidelización a desarrollar en los siguientes apartados del proyecto.

4.4 Estrategias por P del Marketing de Servicios

En el sector de la salud, el diseño de estrategias de marketing requiere considerar las particularidades del mercado, donde la confianza, la percepción de calidad, la cercanía emocional y la eficiencia operativa son factores determinantes en la decisión de elección del paciente. Por ello, el modelo propuesto integra herramientas contemporáneas de marketing de servicios, incluyendo la segmentación estratégica, el diseño de la propuesta de valor (Value Proposition Canvas), el posicionamiento de marca (Modelo de Kevin Lane Keller) y la gestión de las 3P del Marketing de Servicios: Personas, Procesos y Evidencia Física.

Este enfoque permite articular una estrategia diferenciadora, sostenible y centrada en el paciente, orientada a consolidar al Hospital de la Fe como un referente en servicios médico-quirúrgicos en el cantón Daule, generando valor para la institución, la comunidad y el sistema de salud local.

4.4.1 Personas: Estrategias para Mejorar la Atención mediante la Formación del Personal

En el sector salud, el capital humano constituye el eje fundamental de la percepción de calidad del servicio. Según el modelo de marketing de servicios, las personas son parte integral del producto, ya que actúan como portavoces de la marca en cada interacción con el paciente. Para el Hospital de la Fe, fortalecer esta dimensión implica diseñar estrategias que desarrollen competencias técnicas y habilidades blandas en su equipo, alineadas con la promesa de valor de atención humanizada, procesos eficientes y tecnología accesible.

A partir de los hallazgos del estudio de benchmarking, donde los pacientes valoran especialmente la calidad humana del personal (75% de menciones positivas), pero también identifican oportunidades de mejora en el seguimiento postoperatorio, tiempos de espera y comunicación efectiva, se proponen las siguientes acciones estratégicas:

Estrategias para la Gestión del Talento Humano

1. Programa de Formación Continua en Experiencia del Paciente (Patient Experience)
Desarrollo de un plan de capacitación trimestral, estructurado en módulos especializados,

que aborden:

- Comunicación efectiva, escucha activa y empatía.
- Manejo de objeciones y resolución de conflictos en el entorno hospitalario.
- Técnicas de acompañamiento emocional para pacientes quirúrgicos y sus familias.
- Protocolos de bioseguridad y humanización del cuidado.

2. Establecimiento de un Modelo de Competencias en Atención al Paciente
Definir y socializar un perfil de servicio ideal, alineado a la propuesta de valor, que incluya dimensiones como:

- Calidez en el trato.
- Claridad en la información proporcionada.
- Proactividad en la resolución de dudas.
- Eficiencia en la gestión del tiempo y recursos.

Este modelo servirá como base para procesos de evaluación del desempeño, retroalimentación continua y planificación de ascensos o incentivos.

3. Implementación de un Sistema de Feedback 360°
Diseñar un sistema que recoja retroalimentación de múltiples fuentes:

- Encuestas de satisfacción al paciente (*Net Promoter Score -NPS, Customer Effort Score Customer - CSAT Satisfaction Score -CES*).
- Autoevaluación del colaborador.
- Evaluación por supervisores y compañeros de equipo.

Este sistema permitirá detectar brechas de servicio, diseñar planes de mejora individual y fomentar la cultura de mejora continua.

4. Reconocimiento al Desempeño Destacado: Establecer un programa de Employee Engagement mediante el reconocimiento periódico de "Colaborador del Mes en Atención Humanizada", con incentivos simbólicos y visibilidad institucional. Esta acción refuerza la

motivación intrínseca del equipo y alinea los esfuerzos con la promesa de marca.

5. Comunicación Interna Basada en Propósito: Refrescar la identidad interna del hospital mediante charlas motivacionales, boletines y campañas internas que conecten al personal con el propósito institucional:

"Humanizar la salud, transformar vidas: cada paciente es una persona, no un número."

Tabla 2

CRONOGRAMA PROPUESTO PARA EJECUCION DE CAPACITACIONES Y TALLERES PARA EL CAPITAL HUMANO

CRONOGRAMA DE EJECUCION						
Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diseño del programa de capacitación en atención al paciente	X					
Socialización del programa con el equipo directivo y líderes de áreas	X					
Primera jornada de capacitación: Comunicación efectiva y empatía		X				
Implementación de protocolos de servicio y roles de atención		X	X			
Feedback 360° y evaluaciones del desempeño del personal			X			
Reconocimiento al colaborador destacado (Employee Engagement)			X	X		
Evaluación de resultados e implementación de ajustes al programa				X	X	X

Nota: Elaboración propia

4.4.2 Procesos: Estrategias para Mejorar la Atención, la Digitalización y la Gestión Operativa

En el marco del marketing de servicios, los procesos son el esqueleto invisible que sustenta la promesa de valor de una organización. En el sector salud, los procesos bien diseñados permiten reducir tiempos de espera, minimizar errores, mejorar la calidad percibida y optimizar la experiencia del paciente en cada punto de contacto. Según Zeithaml y Bitner (2003), la eficiencia de los procesos impacta directamente en la satisfacción, la lealtad y la percepción de profesionalismo.

Para el Hospital de la Fe, los datos de la encuesta de benchmarking reflejan una percepción positiva general, pero también identifican áreas de mejora en tiempos de espera, seguimiento postoperatorio, y digitalización de procesos. Por ello, se proponen las siguientes estrategias para robustecer los procesos y cerrar la brecha entre la promesa de valor y la experiencia real del paciente:

Estrategias para la Optimización de Procesos en el Hospital de la Fe

1. Diseño de un Customer Journey Map Operativo

Mapear detalladamente cada etapa del recorrido del paciente (pre-visita, atención, post-atención) para identificar cuellos de botella, momentos de dolor y puntos de mejora. Este ejercicio debe realizarse con datos reales, entrevistas al personal y retroalimentación de pacientes, priorizando procesos como:

- Admisión y registro.
- Agendamiento de citas.
- Atención quirúrgica y hospitalaria.
- Entrega de resultados y seguimiento postoperatorio.

2. Digitalización Integral de Procesos Clave

- Implementar una plataforma omnicanal de citas médicas con confirmación automática por WhatsApp, SMS o correo electrónico.
- Desplegar un sistema de Historia Clínica Electrónica (HCE) interoperable entre áreas médicas y administrativas, asegurando trazabilidad y acceso ágil a la información del paciente.
- Establecer protocolos digitales para seguimiento postoperatorio, mediante llamadas automatizadas o encuestas breves para monitorear la recuperación y detectar posibles complicaciones.
- Digitalizar la entrega de resultados de laboratorio e imágenes a través de un portal seguro para pacientes.

3. Estandarización de Procesos Críticos mediante Protocolos Operativos (SOP)

Elaborar y socializar protocolos de atención que definan pasos, responsables y tiempos estándar para:

- Atención en admisión (<5 minutos por paciente).
- Programación de cirugías (<24 horas desde la indicación médica).
- Alta hospitalaria (<2 horas post indicación médica).

- Respuesta a reclamos y consultas (<48 horas).

Estos tiempos deben ser monitoreados mediante KPIs operativos e integrados al cuadro de mando de gestión.

4. Gestión de la Capacidad y la Demanda (Lean Healthcare) Aplicar principios de Lean Management para optimizar el uso de recursos:

- Análisis de cargas de trabajo y tiempos muertos.
- Redistribución de funciones según picos de demanda.
- Reducción de desperdicios (tiempos ociosos, duplicidad de procesos, movimientos innecesarios).
- Automatización de la Comunicación Interna y Externa
- Diseñar flujos de comunicación digital (CRM) para agendar citas, confirmar procedimientos y recordar seguimientos.

El rediseño de procesos en el Hospital de la Fe debe trascender la simple mejora operativa para convertirse en un factor diferenciador de la propuesta de valor. La estandarización, digitalización y optimización de procesos son esenciales para ofrecer una experiencia ágil, segura y sin fricciones, que refuerce la percepción de calidad y confianza de los pacientes.

4.4.3 Evidencia Física: Estrategias para Fortalecer la Percepción de Calidad a través de la Infraestructura y el Ambiente Hospitalario

En el marketing de servicios, la evidencia física es una herramienta que nos permite reducir la incertidumbre del cliente y construir confianza en entornos intangibles como el sector salud. Según Zeithaml y Bitner, los usuarios interpretan los entornos físicos como señales de la calidad del servicio, formando impresiones basadas en aspectos como la infraestructura, la limpieza, la señalética, el ambiente sensorial y los elementos visuales. (Zeithaml, 2003)

Para el Hospital de la Fe, la evidencia física debe convertirse en un facilitador estratégico de la experiencia del paciente, alineándose con la propuesta de valor basada en atención humanizada, procesos eficientes y tecnología accesible. A partir de los hallazgos del benchmarking, donde se identifican fortalezas en infraestructura (4.05/5) pero también áreas de mejora en ambientación,

confort y comunicación visual, se proponen las siguientes acciones:

Estrategias para Optimizar la Evidencia Física

1. Renovación y Modernización de Áreas Críticas

- Rediseñar las salas de espera con un enfoque en *biophilic design*: iluminación cálida, incorporación de plantas naturales, mobiliario ergonómico y colores neutros que transmitan calma.
- Mejorar la comodidad en áreas de hospitalización mediante mobiliario moderno, iluminación ajustable y cortinas que permitan privacidad y control de luz.
- Asegurar una higiene impecable como estándar visual, mediante rutinas de limpieza visibles para el paciente.

2. Diseño de Señalética Institucional Clara y Amigable

- Implementar un sistema de *wayfinding* basado en códigos de color y pictogramas universales para facilitar la orientación del paciente.
- Incorporar mapas visuales en puntos estratégicos (ingreso principal, ascensores, salas de espera).
- Utilizar tipografías legibles y lenguaje accesible en todos los soportes visuales.

3. Refuerzo del Branding Institucional en el Espacio Físico

- Incorporar elementos de marca en la infraestructura: colores institucionales, logotipo en puntos clave, frases inspiradoras alineadas al propósito del hospital.
- Exhibir certificaciones, protocolos de bioseguridad y testimonios de pacientes en áreas visibles para transmitir seguridad y confianza.

4. Ambientación Sensorial Estratégica

- Implementar aromarketing con fragancias suaves en áreas de alto tráfico (recepción, salas de espera).
- Introducir música ambiental con frecuencia baja (<60 bpm) para generar un ambiente

relajante y mejorar la percepción de espera.

- Controlar niveles de ruido y temperatura para garantizar confort térmico y acústico.

5. Tecnología como Evidencia Física de Innovación

- Instalar pantallas digitales en áreas comunes para compartir información educativa, casos de éxito y datos de interés para los pacientes.
- Incorporar kioscos digitales de autogestión para citas, pagos y consultas rápidas, reduciendo fricciones en la experiencia del usuario.

La optimización de la evidencia física en el Hospital de la Fe no solo impacta en la percepción estética, sino que refuerza la promesa de marca al transmitir confianza, profesionalismo y empatía. En un entorno de alta sensibilidad emocional como el de salud, cada detalle —desde la limpieza hasta el diseño gráfico— influye en la decisión del paciente de elegir y recomendar el servicio.

Estas acciones integran la dimensión People-Process-Physical Evidence del marketing de servicios, cerrando la brecha entre las expectativas del paciente y la experiencia real vivida en el hospital.

4.5 Brief de Comunicación

Elemento del Brief	Ejemplo – “Hospital de la Fe”
Objetivo de Negocio	Alcanzar un incremento del 15% de nuevos pacientes por servicios médico-quirúrgicos hasta diciembre 2025, mediante captación de nuevos pacientes y fidelización.
Público Meta	Adultos entre 30 y 60 años de Daule y zonas cercanas que ya han acudido al hospital pero prefieren otras instituciones para procedimientos complejos. Priorizan atención confiable, empática y resolutive.
Marketing Challenge (Problema POV de cliente)	El hospital es percibido como ambulatorio, no como opción confiable para cirugías. Dudas sobre eficiencia, postoperatorio y capacidad resolutive hacen que los pacientes migren a la oferta privada.
Insight	“No solo busco operarme, quiero sentirme seguro, cuidado y acompañado. Valoro más la empatía y la atención humana que el lugar más moderno.”
Single-Minded Proposition	“En el Hospital de la Fe no solo te operamos, te cuidamos como familia. Nuestra tecnología salva vidas, pero nuestro trato humano te da tranquilidad.”
Acción (Communication Goal)	Que el paciente confíe en el Hospital de la Fe como su mejor opción para procedimientos médicos complejos. Que agende su cirugía, recomiende la atención y se sienta acompañado durante todo el proceso.

Mensaje Clave

"En el Hospital de la Fe, cada paciente es atendido con calidez humana, procesos eficientes y tecnología de vanguardia, brindando confianza y tranquilidad en cada etapa de su atención médica."

Tono y Estilo de Comunicación

- Tono: Empático, cercano y profesional.
- Estilo: Cercano, directo, orientado a destacar beneficios tangibles y emocionales del servicio.

Canales de Comunicación

- Digitales:
 - Sitio web institucional optimizado (SEO) con información clara sobre cirugías, médicos y paquetes.
 - Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) con testimonios, casos de éxito y cápsulas educativas.
 - WhatsApp Business y email marketing automatizado para seguimiento y agendamiento.
- Tradicionales:
 - Publicidad en medios locales (radio, prensa escrita) destacando historias de éxito y servicios diferenciadores.
 - Material POP en el hospital (folletos, carteles) con información clara y accesible.
 - Charlas informativas y brigadas en barrios de Daule.

Indicadores de Éxito (KPIs)

- +15% de crecimiento en ingresos por cirugías y hospitalización hasta diciembre 2025.
- +10% en el índice de recomendación NPS (Net Promoter Score).
- +20% de pacientes ambulatorios que luego eligen al hospital para intervenciones complejas.
- -20% en el tiempo de espera promedio desde agendamiento hasta procedimiento quirúrgico.
- +30% en visualizaciones e interacciones en contenidos digitales sobre cirugías y recuperación.

Ilustración 18

PROPUESTA CAMPAÑA DE COMUNICACION - HOSPITAL DE LA FE



Nota: Elaboración propia

Objetivo de la Campaña

Posicionar al Hospital de la Fe como la opción líder en servicios médico-quirúrgicos en el cantón Daule, resaltando su atención humanizada, eficiencia operativa y tecnología accesible, para incrementar la captación de nuevos pacientes en un 15% en un plazo de 6 meses.

1. Concepto Creativo

"En el Hospital de la Fe, no solo cuidamos tu salud, cuidamos de ti." La campaña transmite cercanía, calidez y confianza, alineada con la propuesta de valor de atención humanizada, procesos ágiles y tecnología confiable. Se enfatiza el acompañamiento al paciente durante todo su proceso de atención médica, diferenciando al hospital de sus competidores por su enfoque humano y resolutivo.

2. Público Objetivo

- Adultos de 30 a 60 años con necesidades de consulta médica, procedimientos quirúrgicos o seguimiento de patologías crónicas.
- Familias y cuidadores que influyen en la decisión de atención médica.
- Comunidad local del cantón Daule, especialmente sectores de nivel socioeconómico medio y medio-bajo.

3. Mensajes Clave de la Campaña

- *"Atención médica con el corazón: porque tu salud es más que un diagnóstico."*
- *"Tecnología moderna, procesos rápidos, trato humano."*
- *"Confía en la Fe: tu hospital, tu comunidad, tu respaldo."*
- *"Menos tiempos de espera, más tiempo para ti."*

4. Canales y Acciones Específicas

Canales Digitales

- Facebook e Instagram Ads: Publicaciones con testimonios reales de pacientes satisfechos,

videos cortos explicando procesos médicos y posts educativos (ej. “¿Qué hacer después de una cirugía?”).

- WhatsApp Business API: Campaña de recordatorios de citas, seguimiento postoperatorio y mensajes motivacionales.
- Landing Page en el sitio web del hospital: Información de servicios médico-quirúrgicos, formulario de contacto y testimonios destacados.

Canales Tradicionales

- Spots radiales (30 segundos): En emisoras locales, reforzando los mensajes clave.
- Banners en puntos estratégicos de Daule: Resaltando beneficios clave como menor tiempo de espera, atención humanizada y tecnología moderna.
- Testimonios en prensa local: Historias de pacientes que resalten la atención diferencial del hospital.

5. Plan de Activaciones

- Semana de la Salud en el Hospital de la Fe: Charlas abiertas, stands de información y jornadas de chequeo preventivo gratuito.
- Día de Puertas Abiertas en Quirófano: Tour educativo sobre el proceso quirúrgico para la comunidad.
- Campaña "Héroes de la Salud": Reconocimiento al personal destacado del hospital, compartido en redes sociales.

6. KPIs de Medición

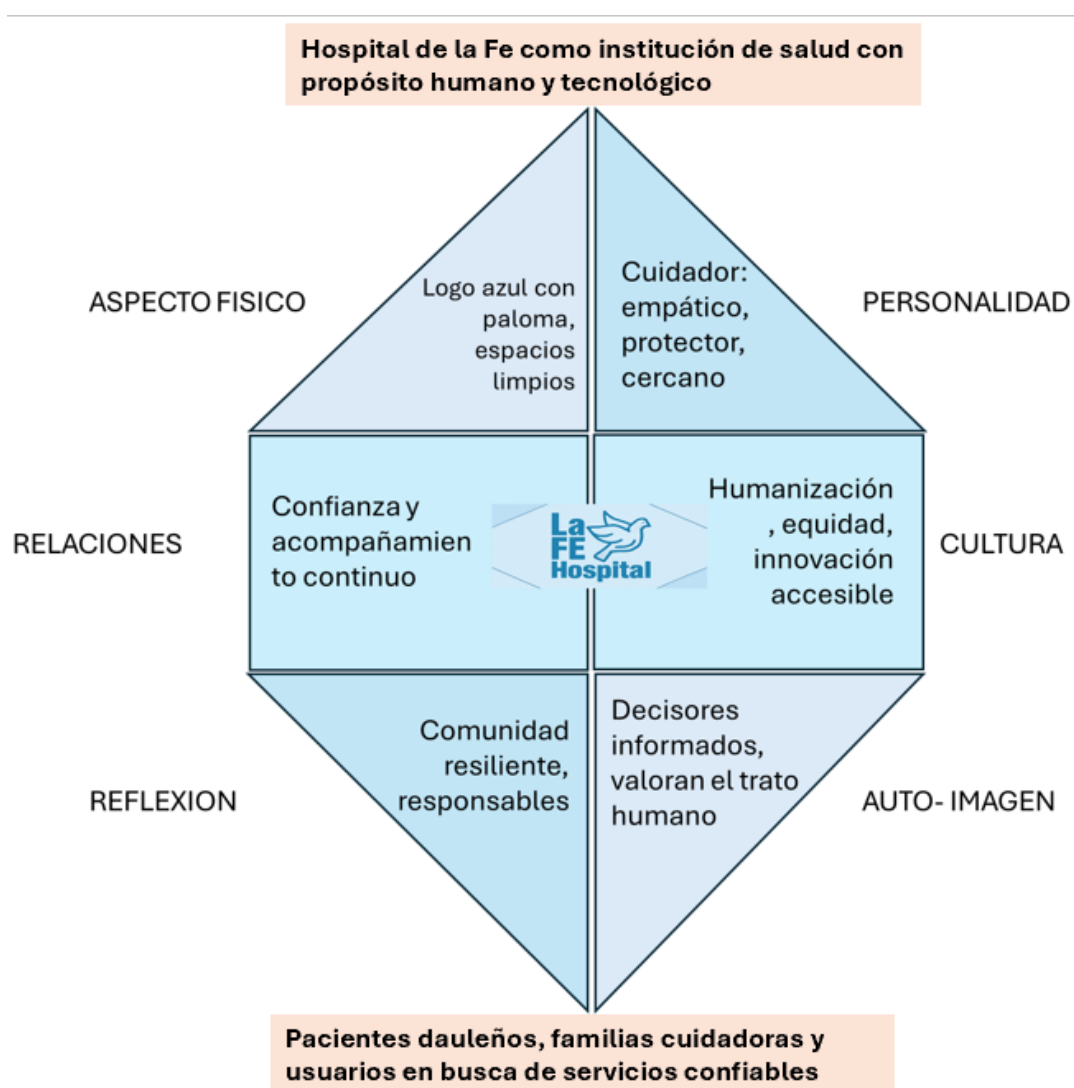
- Número de pacientes nuevos captados.
- Alcance e interacciones en redes sociales.
- Incremento en consultas agendadas a través de canales digitales.
- Nivel de satisfacción del paciente (NPS).
- Tiempos de espera promedio.

4.6 Identidad de Marca (Modelo Prisma de Kapferer)

El Hospital de la Fe proyecta una identidad de marca que integra su compromiso con la salud, la esperanza y la atención humanizada, reflejando estos valores en cada interacción con su comunidad. El análisis de su identidad, basado en el Prisma de Kapferer, permite construir una narrativa sólida que refuerza su posicionamiento estratégico en el mercado de servicios médico-quirúrgicos del cantón Daule.

Ilustración 19

IDENTIDAD DE MARCA - HOSPITAL DE LA FE



Nota: Elaboración propia

El Hospital de la Fe es más que un centro médico: es un símbolo de esperanza, cuidado y cercanía en el cantón Daule. Su logo, con la paloma como emblema, encapsula su esencia como marca hospitalaria humanizada, que acompaña a cada paciente en su camino hacia la salud con empatía, eficiencia y profesionalismo.

Esta identidad de marca debe ser el faro estratégico que guíe todas las decisiones de marketing, comunicación y experiencia del paciente, asegurando una propuesta de valor coherente, diferenciadora y emocionalmente poderosa.

4.7 Programa de Fidelización de Pacientes

En el contexto hospitalario, la fidelización no se basa únicamente en descuentos o visitas frecuentes, sino en construir una relación continua, confiable y emocionalmente significativa con el paciente. Esto es especialmente crítico en servicios médico-quirúrgicos, donde la decisión del proveedor de salud involucra riesgo percibido, confianza y experiencias previas.

Objetivo Estratégico

Fortalecer la relación paciente-hospital mediante un programa de beneficios escalonados basado en el gasto y la recurrencia, con el fin de incentivar la continuidad en la atención, mejorar el ticket promedio por paciente y aumentar la recomendación de servicios.

Estrategias del Programa de Fidelización

Mecánica del Programa Club de Pacientes "Cuidamos de Ti"

Sistema de puntos basado en el monto gastado por paciente en servicios médico-quirúrgicos, consultas, laboratorios y farmacia interna.

Ilustración 20

MECÁNICA DEL PROGRAMA: “CUIDAMOS DE TI”

Puntos por cada USD gastado



Nota: Elaboración propia

Programa de Referidos: "Comparte tu Fe"

Ilustración 21

NIVELES DEL PROGRAMA: “CUIDAMOS DE TI”

Jerarquía de Beneficios de Salud



Nota: Elaboración propia

Canales y Herramientas Digitales

Ilustración 22

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE LEALTAD



Nota: Elaboracion propia

KPIs del Programa

Ilustración 23

METRICAS DEL PROGRAMA DE LEALTAD



Nota: Elaboracion propia

Factores Críticos de Éxito

Ilustración 24

FACTORES CRITICOS DE EXITO

Componentes del programa



Nota: Elaboración propia

Monetización del Programa de Fidelización

Tabla 3

MECANISMOS DE MONETIZACIÓN DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

Mecanismo	Descripción	Impacto Esperado
Incremento del ticket promedio	Los beneficios motivan el uso adicional de servicios (farmacia, laboratorios)	Aumento del ingreso por paciente
Mayor tasa de recurrencia	Fidelización incentiva visitas frecuentes y control postoperatorio	Elevación del número de procedimientos anuales
Reducción del CAC (Costo de Adquisición de Cliente)	El programa de referidos reduce el gasto en publicidad externa	Disminución de costos en campañas
Optimización de activos internos	Uso de CRM y recursos preexistentes sin gastos adicionales significativos	Mejora del rendimiento operativo
Aumento del Customer Lifetime Value (CLV)	Retención de pacientes durante más tiempo en el ciclo de atención hospitalaria	Valor económico sostenido a largo plazo

Nota: Elaboración propia con base en Zeithaml et al. (2009) y Kotler & Keller (2016).

Capítulo 5: Plan de Implementación y Evaluación

El presente capítulo operativiza las estrategias de marketing propuestas, estableciendo las acciones específicas, cronogramas, responsables, recursos necesarios y mecanismos de medición para garantizar una ejecución efectiva en el Hospital de la Fe. Se busca asegurar que la estrategia de marketing no quede en una declaración conceptual, sino que se convierta en un plan de acción tangible, medible y alineado a los objetivos institucionales.

5.1. Cronograma de Ejecución

El siguiente cronograma detalla la implementación secuencial de las acciones estratégicas previstas, incluyendo tiempos estimados y responsables asignados. Esta planificación busca garantizar una ejecución ordenada, efectiva y con capacidad de seguimiento continuo:

Tabla 4

CRONOGRAMA DE EJECUCION

Actividad	Tipo de Actividad	Responsable	Inicio	Fin	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Lanzamiento de campaña segmentada en redes y radio local, difusión del nuevo mantra y posicionamiento en canales institucionales	Branding / Comunicación	Dirección de Marketing	15-jul-25	30-oct-25						
Diseño e implementación del Club de Pacientes "Cuidamos de Ti"	Fidelización	Jefatura Atención Cliente	1-ago-25	15-nov-25						
Activación del Programa de Referidos "Comparte tu Fe"	Fidelización / Promoción	Dirección de Comunicación	10-ago-25	10-dic-25						
Capacitación Módulo 1: Atención empática y experiencia del paciente	Talento Humano	RRHH / Academia Interna	22-jul-25	31-jul-25						
Capacitación Módulo 2: Comunicación efectiva y resolución de objeciones	Talento Humano	RRHH / Academia Interna	5-sept-25	15-sept-25						
Desarrollo e implementación del portal del paciente	Digitalización	Área de TIC / Sistemas	1-ago-25	30-nov-25						
Producción e instalación de material POP en áreas críticas	Señalética / Branding	Dirección de Marketing	15-ago-25	30-sept-25						
Evento "Día del Paciente Fiel"	Relacional / Institucional	Dirección Médica / MKT	15-dic-25	15-dic-25						

Nota:Elaboración propia

5.2 Presupuesto Estimado

La implementación del plan estratégico requiere una planificación financiera que respalde cada acción propuesta. Dentro del presupuesto se consideró el entorno y contexto específico del cantón Daule, caracterizado por un crecimiento poblacional acelerado, una demanda creciente por servicios médico-quirúrgicos y una percepción institucional en proceso de consolidación. Estos factores justifican la necesidad de una inversión que contemple la promoción y la mejora de infraestructura tecnológica, experiencia del paciente y procesos de fidelización sostenibles. En la

Tabla 6 se describen los principales componentes presupuestarios, definidos con base en estudios de mercado, cotizaciones de proveedores locales y las necesidades operativas del Hospital de la Fe. Además, se incluye el departamento responsable para cada rubro, lo cual facilita la redistribución y gestión interdepartamental de recursos:

Tabla 5

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING - HOSPITAL DE LA FE

Rubro o Actividad	Detalle	Costo Estimado (USD)	Departamento Responsable
Campaña de Comunicación Integrada	Producción gráfica, video institucional	\$1.500,00	Marketing
	Pauta en radio local	\$2.500,00	
	Redes sociales (Goodle Ads y Meta)	\$4.000,00	
Material POP y Señalética Interna	Impresión de carteles, vinilos, tótems informativos y folletería	\$2.000,00	Marketing
Producción y logística del evento “Día del Paciente Fiel”	Carpa, sillas, reconocimientos, refrigerios, cobertura audiovisual	\$1.000,00	Marketing
Campañas de Email Marketing automatizado	Diseño de plantilla, segmentación y configuración en CRM	\$500,00	Marketing
Incentivos del Programa de Referidos	Descuentos aplicados, entrega de reconocimientos simbólicos	\$1.000,00	Marketing
Subtotal Depatamento de Marketing		\$12.500,00	
Implementación del sistema ORPHEUS	Integración con portal web, capacitación al personal, soporte inicial	\$5.000,00	T.I.C
Desarrollo del Portal del Paciente	Interfaz de agendamiento, historial clínico, seguimiento post-operatorio	\$4.500,00	T.I.C
CRM para gestión de fidelización y referidos	Licenciamiento, configuración y conexión con ORPHEUS	\$8.000,00	T.I.C
Capacitación del Talento Humano (2 módulos)	Diseño, materiales, facilitador externo y horas pedagógicas	\$3.000,00	Talento Humano
Seguimiento post-atención (llamadas, mensajería, mailing)	Costos operativos por uso de plataforma y equipo	\$1.000,00	Atención al Cliente
Contingencias e imprevistos operativos	Reserva para ajustes logísticos o técnicos	\$1.000,00	Dirección Administrativa
Subtotal Otras Departamentos		\$22.500,00	
TOTAL ESTIMADO		\$35.000,00	

Nota: Elaboración propia

La inversión total destinada exclusivamente al área de marketing suma \$12.500, considerando los rubros relacionados con comunicación, publicidad, materiales promocionales y ejecución de campañas. El resto del presupuesto se asigna a áreas funcionales claves que aportan a la implementación operativa del plan, generando una estructura interdepartamental eficiente y sinérgica.

Este presupuesto esta alineado con los objetivos institucionales, buscando optimizar el impacto

de cada acción del plan estratégico, promoviendo eficiencia en el uso de recursos y sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo. La inclusión de los departamentos responsables permitirá además una adecuada coordinación operativa y sinergia institucional durante la ejecución del plan.

5.3. Retorno de la inversión (ROMI)

La rentabilidad del plan de marketing se evalúa a través del Retorno sobre la Inversión en Marketing (ROMI), un indicador que permite estimar cuánto valor económico genera cada dólar invertido en acciones de marketing. Este cálculo se basa en el modelo de contribución neta de marketing y se estructura en tres niveles de análisis:

5.3.1. Contribución Neta de Marketing (*Net Marketing Contribution*)

La Contribución Neta de Marketing permite evaluar el impacto financiero directo de las estrategias implementadas, considerando los ingresos generados y los costos asociados. Su cálculo se define como:

Contribución Neta de Marketing = Ingresos estimados x Margen Bruto – Inversión en Marketing

Actualmente, el Hospital de la Fe atiende un promedio mensual de 30 procedimientos quirúrgicos, lo que equivale a unas 360 intervenciones anuales, con un ticket promedio ponderado de \$1.000, considerando la mezcla entre pacientes cubiertos por el SPPAT y pacientes particulares. En coherencia con el objetivo establecido en el Brief de Comunicación, se proyecta un crecimiento del 15 % en la demanda quirúrgica para el próximo año, lo que representa 54 nuevas cirugías, alcanzando un total estimado de 414 procedimientos anuales. Esta proyección está respaldada por la tendencia creciente de la demanda, la estabilidad de la fuente principal (accidentes de tránsito) y la holgura operativa del hospital, que aún no alcanza su capacidad máxima instalada.

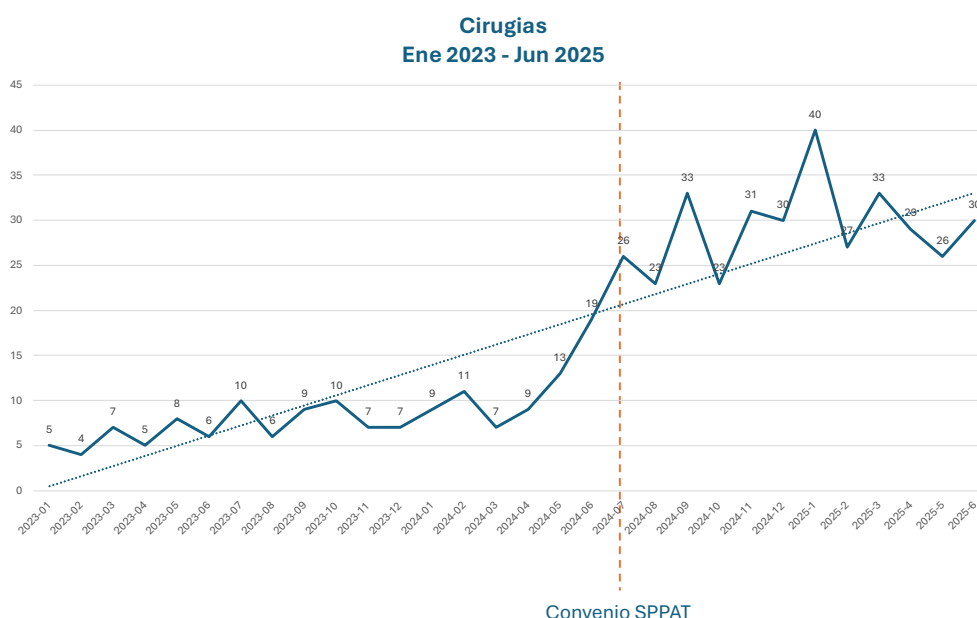
La proyección de un crecimiento del 15 % en las atenciones médico-quirúrgicas del Hospital de la Fe se fundamenta en el análisis de la evolución interna de la demanda y en factores exógenos que configuran una oportunidad estratégica de expansión.

El comportamiento de la demanda en el periodo comprendido entre enero de 2023 y junio de

2025 evidencia una dinámica de crecimiento progresiva. Durante 2023, el promedio mensual fue de 7 intervenciones quirúrgicas, mientras que en 2024 este promedio ascendió a 19,5. En el primer semestre de 2025, el promedio se incrementó a 30,8 procedimientos mensuales, lo que refleja un crecimiento orgánico significativo tras la firma del convenio con el Servicio Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT). A partir de ese momento se identificó un cambio estructural en el comportamiento de la demanda, incrementándose el volumen mensual a más de 30 intervenciones quirúrgicas, con una tendencia ascendente hacia las 35 atenciones.

Ilustración 25

EVOLUCIÓN DE ATENCIONES MÉDICO QUIRÚRGICAS - HOSPITAL DE LA FÉ



Nota: Elaboración propia

Este crecimiento sostenido responde a la incorporación de una fuente estable de pacientes provenientes de siniestros viales, lo que habilita una estimación realista de incremento para el siguiente año calendario. La proyección del 15 % se sustenta, además, en la holgura operativa existente: el hospital cuenta con 20 camas quirúrgicas con una rotación promedio de cuatro días por paciente, lo que equivale a una capacidad anual teórica de hasta 1.825 procedimientos, sin requerir ampliación de infraestructura ni incorporación de nuevo talento humano.

Si bien los datos muestran una tendencia ascendente, la implementación de un plan de marketing no busca únicamente sostener el crecimiento observado, sino gestionarlo de forma eficiente y orientada a la rentabilidad institucional. La curva de aumento actual responde, en gran medida, a factores exógenos no controlados por la institución; en este contexto, el riesgo de depender exclusivamente de una fuente puntual de demanda sin un sistema formal de fidelización, posicionamiento y diferenciación podría comprometer la sostenibilidad financiera en el mediano plazo. Como lo señalan Horngren, Datar y Rajan (2014), en organizaciones con costos fijos elevados, como los hospitales, el aprovechamiento máximo de la capacidad instalada mejora sustancialmente la rentabilidad por unidad de servicio. (Horngren, 2014)

En cuanto al entorno externo, la demanda proyectada se ve respaldada por los niveles de siniestralidad del cantón Daule. De acuerdo con Vega Martínez (2023), este territorio representó en promedio el 5,6 % de los siniestros de tránsito reportados a nivel nacional durante los años 2021 y 2022. (Vega Martínez, 2023)

A pesar de una leve reducción del 2,46 % en el número de accidentes en el primer trimestre de 2024, la provincia del Guayas y, particularmente, la vía a Daule siguen siendo áreas críticas en términos de accidentalidad, asociadas al exceso de velocidad y a conductas imprudentes (Agencia Nacional de Tránsito, 2024)

Con una población estimada de 161.500 habitantes en 2022, y un parque automotor en expansión, este entorno presenta una base sólida y recurrente de pacientes con potencial necesidad de atención quirúrgica o traumatológica.

En conjunto, estos elementos permiten establecer una meta de crecimiento quirúrgico del 15 % como razonable y estratégicamente viable. La combinación entre la evidencia empírica, la capacidad ociosa y la estabilidad de la demanda externa fortalece la coherencia interna del plan propuesto y otorga robustez a las proyecciones financieras que se presentan a continuación. La meta de crecimiento del 15 % no debe interpretarse como una proyección conservadora, sino como un objetivo técnicamente viable en función de la capacidad instalada, el comportamiento histórico de la demanda y los márgenes operativos actuales. Su propósito es transformar un crecimiento coyuntural en una estrategia sostenible, estructurada y alineada con los objetivos institucionales,

optimizando el uso de los recursos disponibles y fortaleciendo la presencia del hospital en el entorno competitivo.

Tal como lo proponen Kotler y Keller (2016), el marketing hospitalario debe contribuir a la sostenibilidad organizacional, más allá de los objetivos de promoción, mediante acciones que integren posicionamiento, eficiencia operativa y fidelización de los pacientes. (Kotler. y Keller, 2016)

Escenarios propuestos:

- Ticket promedio por procedimiento: \$1.000
- Margen operativo: Adaptado a Costos decrecientes (Tabla 7)
- Inversión total del Plan marketing: \$35.000, de los cuales se propone que \$17.500 se redistribuyan a otros departamentos (Talento Humano, Sistemas, Atención al Cliente) para cubrir actividades que no corresponden exclusivamente al área de marketing, como capacitación del personal, implementación del CRM y automatización del programa de fidelización.
- Por lo tanto, la inversión neta atribuible directamente a marketing sería de \$12.500.

Tabla 6

Escenarios proyectados- Análisis de Sensibilidad del Retorno

Escenario	Pacientes nuevos	Ingresos estimados	Margen Bruto	Inversión neta marketing	Contribución Neta
Pesimista	25	\$25.000,00	↓ \$14.043,75	\$12.500,00	\$1.543,75
Realista	54	\$54.000,00	↔ \$31.437,26	\$12.500,00	\$18.937,26
Optimista	72	\$72.000,00	↑ \$42.352,00	\$12.500,00	\$29.852,00

Nota: Elaboración propia

Estos escenarios reflejan el comportamiento esperado frente a diferentes niveles de captación de pacientes, todos dentro de rangos justificables según la dinámica demográfica del cantón. Al considerar únicamente la porción del presupuesto atribuible directamente a marketing, la contribución neta mejora sustancialmente y permite alcanzar rentabilidad en los escenarios realista

y optimista.

Esto evidencia que, con un enfoque eficiente en medios y estrategias, es posible generar retornos positivos incluso desde el primer año de ejecución. Se trata, por tanto, de una inversión estratégica orientada al posicionamiento, la fidelización y la construcción de una reputación institucional sólida, que permitirá consolidar al Hospital de la Fe como una alternativa viable, confiable y sostenible en el ámbito médico-quirúrgico local en los años siguientes.

Para sustentar el uso del margen bruto en los escenarios proyectados, se presenta a continuación la estructura de costos promedio por procedimiento quirúrgico. La composición de costos incluye tanto rubros variables como costos fijos asociados a los profesionales que participan en las cirugías, cuyas remuneraciones no varían con el número de intervenciones mensuales. Esta estructura permite obtener economías de escala progresivas (Tabla 8), dado que el incremento del volumen quirúrgico no requiere un aumento proporcional de los costos.

En la siguiente tabla (Tabla 7), se detalla el costo por intervención, desagregado por rubro y naturaleza del gasto

Tabla 7

COSTOS POR INTERVENCIÓN - HOSPITAL DE LA FE

Rubro	Naturaleza del costo	Costo total mensual (USD)	Costo por Intervención (USD)
Derecho Quirofano	Variable	\$ 50,00	\$ 50,00
Anestesiologo	Fijo mensual	\$ 2.600,00	\$ 86,67
Traumatologo	Fijo mensual	\$ 2.600,00	\$ 86,67
Insumos Medicos	Variable	\$ 150,00	\$ 150,00
Personal Enfermeria x2	Fijo mensual	\$ 1.124,00	\$ 37,47
Tecnico Intensificador Imagen	Fijo mensual	\$ 1.300,00	\$ 43,33
TOTAL COSTOS			\$ 454,13

Nota: Elaboracion propia

La siguiente tabla de costos por intervención por escenarios (Tabla 8) evidencia una reducción progresiva del costo unitario a medida que se incrementa el volumen mensual de procedimientos,

reflejando el aprovechamiento de economías de escala. Esta reducción se debe a la naturaleza fija de varios de los rubros involucrados (anestesiólogo, traumatólogo, personal de enfermería y técnico de imagen), cuyos costos se distribuyen entre un mayor número de atenciones, disminuyendo así su impacto unitario. Tal como señalan Horngren, Datar y Rajan (2014), en organizaciones con una estructura de costos predominantemente fija, como los hospitales, un mayor nivel de actividad permite maximizar el uso de recursos y mejorar la rentabilidad operativa por unidad de servicio. (Horngren, 2014)

En este contexto, el plan de marketing propuesto busca aumentar el volumen de pacientes, y a su vez capitalizar esta estructura de costos decreciente para optimizar el margen económico por intervención y reforzar la sostenibilidad financiera del hospital.

Tabla 8

COSTOS POR INTERVENCIÓN POR ESCENARIOS

			Actual	Pesimista	Realista	Optimista
Rubro	Naturaleza del costo	Costo total mensual (USD)	Costo por Intervención (30 Intervenciones)	Costo por Intervención (32 Intervenciones)	Costo por Intervención (35 Intervenciones)	Costo por Intervención (36 Intervenciones)
Derecho Quirofano	Variable	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Anestesiologo	Fijo mensual	\$ 2.600,00	\$ 86,67	\$ 81,25	\$ 74,29	\$ 72,22
Traumatologo	Fijo mensual	\$ 2.600,00	\$ 86,67	\$ 81,25	\$ 74,29	\$ 72,22
Insumos Medicos	Variable	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Personal Enfermeria x2	Fijo mensual	\$ 1.124,00	\$ 37,47	\$ 35,13	\$ 32,11	\$ 31,22
Tecnico Intensificador Imagen	Fijo mensual	\$ 1.300,00	\$ 43,33	\$ 40,63	\$ 37,14	\$ 36,11
TOTAL COSTOS			\$ 454,13	\$ 438,25	\$ 417,83	\$ 411,78

Nota: Elaboracion propia

En la Tabla 8 se presenta un análisis comparativo de la rentabilidad mensual por tipo de paciente en el área médico-quirúrgica del Hospital de la Fe. Se distinguen dos grupos principales: pacientes derivados del Servicio Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT) y pacientes agendados de manera particular. Los pacientes SPPAT generan un ingreso mensual total de \$26.000 con un margen de rentabilidad del 65 %, mientras que los pacientes particulares, con un ingreso total de \$7.000, presentan un margen del 35 %. Esta diferencia se debe al mayor ticket promedio de los casos SPPAT y a su volumen de atención. En conjunto, el hospital lograria mantener margenes promedios superiores al 50 %, lo cual valida la proyección de rentabilidad utilizada en el cálculo del ROMI.

Esta rentabilidad se alcanza sin necesidad de ampliar infraestructura, aprovechando eficientemente la capacidad instalada y los costos fijos operativos, lo que sustenta el modelo de crecimiento sostenible propuesto en este plan estratégico.

Tabla 9

RENTABILIDAD POR TIPO DE PACIENTE

Tipo de Paciente	Cantidad Mensual Promedio	Ticket Promedio	Ingreso Total Promedio	Costo Total Promedio	Margen Total Promedio	Margen Promedio por Paciente	Margen de Rentabilidad
SPPAT	20	\$1.300	\$26.000,00	\$9.082,67	\$16.917,33	\$845,87	65%
Agendado Particular	10	\$700	\$7.000,00	\$4.541,33	\$2.458,67	\$245,87	35%
Totales	30	—	\$38.500,00	\$1.441,74	\$37.058,26	—	50%

Nota: Elaboración propia

5.3.2. ROMI (*Return on Marketing Investment*)

El cálculo aplicado considera una inversión neta en marketing de \$12.500, una vez redistribuidos rubros operativos a otras áreas institucionales como Talento Humano, Sistemas y Atención al Cliente. Bajo esta premisa, se proyectaron tres escenarios de captación de nuevos pacientes, estimando su respectiva contribución neta y su ROMI asociado:




El Retorno sobre la Inversión en Marketing (ROMI) es un indicador que permite medir la eficiencia de la inversión en función del valor económico generado

El ROMI se calcula como:

$$\text{ROMI} = (\text{Contribución Neta de Marketing} / \text{Inversión en Marketing}) \times 100$$

Tabla 10

ESCENARIOS DE EVALUACIÓN ANUAL (INVERSIÓN NETA: \$12.500)

Escenario	Contribución Neta	Inversión neta Marketing	ROMI (%)
Pesimista	\$1.544	\$12.500	 12%
Realista	\$18.937	\$12.500	 151%
Optimista	\$29.852	\$12.500	 239%

Nota: Elaboracion propia

Estos resultados demuestran que incluso en un escenario pesimista, donde la captación de nuevos pacientes es mínima, la estrategia logra mantener un retorno positivo. En los escenarios realista y optimista, el ROMI supera el 100%, indicando que cada dólar invertido en marketing retorna con creces en términos de margen operativo.

Estos resultados se explican por dos factores fundamentales: (1) la mejora en el margen operativo promedio por paciente, derivada de una mayor eficiencia en el uso de costos fijos, y (2) la focalización de la inversión en acciones de alto impacto, como campañas digitales, posicionamiento institucional y fidelización. Así, el ROMI se presenta como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas que maximicen el valor económico generado por la atención quirúrgica.

5.3.3. Consideraciones estratégicas

- La estimación del ROMI es conservadora y se basa en supuestos realistas, priorizando la cautela financiera y la sostenibilidad del proyecto.
- A medida que se consolide la base de pacientes fidelizados, y el sistema CRM y el programa de fidelización entren en funcionamiento, se espera un incremento progresivo del retorno, tanto en captación como en recurrencia.
- La integración del sistema ORPHEUS, el fortalecimiento de la marca institucional y la automatización de campañas permitirán escalar los resultados con menor inversión futura, optimizando el uso del presupuesto y reduciendo el costo de adquisición por paciente.
- La redistribución de una parte del presupuesto hacia otras áreas funcionales genera sinergias que fortalecen la ejecución del plan, garantizando una gestión transversal de la experiencia del paciente desde la atención primaria hasta el postoperatorio.

5.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los siguientes KPIs permitirán monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos:

Ilustración 26

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO - KPI's



Nota: Elaboración propia

Estos indicadores deben ser integrados en un dashboard visual institucional que permita su seguimiento mensual y comparativo, facilitando la toma de decisiones oportunas y la optimización continua de la estrategia.

5.5. Mecanismos de Monitoreo y Evaluación Continua

Asegurando la eficacia de la estrategia, se establecerán los mecanismos de evaluación:

- Reportes mensuales de indicadores clave a Dirección General.
- Reuniones de evaluación trimestral con responsables de áreas.
- Encuestas post-servicio para captar percepciones y ajustar procesos.
- Panel de control de KPIs en línea a través del sistema de CRM.
- Auditorías internas semestrales para validar cumplimiento operativo.

5.6. Conclusiones y Recomendaciones Finales

Conclusiones

El presente trabajo de titulación ha demostrado que la aplicación de estrategias de marketing hospitalario puede ser una herramienta determinante para incrementar la demanda de servicios médico-quirúrgicos, mejorar la fidelización de los pacientes y fortalecer la sostenibilidad institucional. A través de un enfoque centrado en el paciente, sustentado en datos obtenidos por encuestas internas (NPS) y benchmarking con clínicas locales, se identificaron fortalezas claves del Hospital de la Fe, como su atención humanizada, su ubicación estratégica y su equipamiento moderno.

El análisis del Customer Journey Map evidenció que los principales puntos críticos no se encuentran en la calidad médica per se, sino en aspectos vinculados a la digitalización, la visibilidad institucional, la falta de seguimiento postoperatorio y la ausencia de herramientas formales de fidelización. Estos hallazgos permitieron construir una estrategia integral que abarca la segmentación de pacientes, el diseño de una propuesta de valor clara, un posicionamiento de marca diferenciado, un programa de fidelización escalonado y un plan de comunicación multicanal.

En términos financieros, el plan propuesto proyecta un crecimiento del 15 % en la demanda quirúrgica anual, acompañado de una mejora significativa en los márgenes operativos gracias al aprovechamiento de economías de escala. La estimación del Retorno sobre la Inversión en Marketing (ROMI) refleja valores superiores al 100 % en escenarios realistas, validando la viabilidad económica de la intervención. Además, la estrategia planteada se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al promover el acceso equitativo a servicios quirúrgicos de calidad, el fortalecimiento institucional y el desarrollo de alianzas comunitarias.

Recomendaciones Finales

1. Implementar progresivamente el plan de marketing propuesto, priorizando las acciones de mayor impacto a corto plazo, como la automatización del agendamiento, el diseño del CRM y la capacitación en experiencia del paciente.
2. Conformar un Comité de Marketing Institucional, liderado por la Dirección General y con representación de áreas clave (Talento Humano, Sistemas, Atención al Cliente), para asegurar la ejecución transversal del plan y su alineación con la estrategia organizacional.
3. Monitorear permanentemente los indicadores clave (KPIs) definidos en este estudio, con énfasis en la evolución del NPS, el volumen de procedimientos quirúrgicos, el tiempo de espera y la tasa de retención de pacientes.
4. Reforzar la identidad de marca institucional, utilizando el Prisma de Kapferer como marco para consolidar una narrativa coherente y emocionalmente relevante, que posicione al hospital como una opción cercana, confiable y técnicamente resolutive.
5. Evaluar cada seis meses el programa de fidelización, midiendo su efectividad en términos de recurrencia, ingresos por paciente y percepción de valor agregado. Ajustar incentivos y canales según la respuesta de los usuarios.
6. Actualizar periódicamente el diagnóstico competitivo, a través de nuevas encuestas y análisis de benchmarking, para mantener vigente la estrategia frente a los cambios en el entorno, las preferencias del paciente y las acciones de la competencia.
7. Considerar la ampliación de servicios quirúrgicos ambulatorios, conforme aumente la demanda y se optimice la ocupación, aprovechando la capacidad instalada sin requerir mayores inversiones de infraestructura.

En síntesis, este proyecto demuestra que un hospital de tamaño mediano puede lograr ventajas competitivas sostenibles mediante un marketing ético, orientado al valor y a la experiencia del paciente. El Hospital de la Fe tiene la oportunidad de consolidarse como el centro quirúrgico de referencia en el cantón Daule, siempre que mantenga el foco en la innovación, la cercanía con su comunidad y la mejora continua.