

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

**ESTUDIO DE CASO DE MARKETING HOSPITAL PADRE
CAROLLO “UN CANTO A LA VIDA”**

DANIELA MARGARITA VÁSCONEZ VELA
Franklin Velasco, Ms en Science International Business.,
Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
Para la obtención del título de Licenciada en Marketing

Quito, mayo de 2014

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**ESTUDIO DE CASO DE MARKETING HOSPITAL PADRE
CAROLLO “UN CANTO A LA VIDA”**

Daniela Margarita Vásconez Vela

Franklin Velasco,

Director de Tesis

.....

Thomas Gura, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración

.....

para el Desarrollo

Quito, mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

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

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Daniela Margarita Vásquez Vela

C. I.: 1719115840

Fecha: Quito, mayo de 2014

Resumen

En este caso se hablará de como un hospital sin fines de lucro como es el Hospital Padre Carollo llegó a encontrar una consultoría realizada por un grupo de estudiantes de la universidad de John Hopkins. Ellos estuvieron estudiando al hospital por cuatro meses y después de un análisis general decidieron enfocarse en el área de marketing. Realizaron un estudio de mercado con 200 encuestas. Estas fueron tabuladas y analizadas dando a conocer resultados muy interesantes para mejorar el sistema del hospital. Se concentraron en solucionar los problemas de servicio al cliente e imagen y percepción del hospital.

Abstract

In this case study, it will be explained how a nonprofit hospital such as Hospital Padre Carollo will use the help of a group of young students of John Hopkins University MBA program. They studied the hospitals problems for about four months, after a general view of it, they decided to focus on the area of marketing. They created a market survey, gave it to 200 habitants of the area of south Quito. They tabulated and analyzed it, revealing interesting results to improve the hospital system. They focused on solving customer perception and image of the hospital and service concerns.

Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	8
HPC.....	8
Gloria entra al equipo HPC.....	9
IESS.....	10
Justificación del caso.....	11
Situación actual del HPC.....	12
Nueva investigación de mercado.....	13
Análisis de las encuestas.....	13
Resultados.....	14
Evaluación del QuicentroSur.....	17
Evaluación de la competencia del HPC.....	18
Retroalimentación del HPC.....	19
Implicaciones y Recomendaciones de la encuesta de Marketing.....	21
Conclusiones y Acciones.....	21
Opción 1.....	21
Opción 2.....	22
Opción 3.....	26
Referencias.....	27
Anexos.....	28

Caso

Estudio de Caso de Marketing para el Hospital Padre Carollo

Introducción

En la calle Rumichaca y Matilde Alvares, en frente del parque “Las Cuadras”, se encuentra Gloria Dávila sentada en su oficina tomando un café pensando en el desarrollo del Hospital Padre Carollo del cual es encargada y gerente desde marzo del 2013. Piensa en las futuras estrategias y recaudación de fondos que pueda realizar para el desempeño de la organización para no perder clientes ni quedar corta de dinero para el día a día. También le vienen dudas de cómo atraer el capital que necesita para poder crecer.

Estaba terminando un nuevo plan de comunicación para la organización cuando sonó el teléfono, era la decana de Administración para el Desarrollo, Magdalena Barreiro. Le llamó a proponer por segundo año consecutivo un asesoramiento integral de la Universidad Johns Hopkins ubicada en Baltimore, Estados Unidos. Ella aceptó una vez más esta ayuda.

“HPC”

La fundación “Tierra Nueva” es una organización sin fines de lucro creada en 1992 por el Padre José Carollo, un hombre sencillo y humilde nacido en Vicenza, Italia. Llegó por primera vez a Ecuador a sus 18 años. Fue nombrado Decano de la zona Sur de Quito a sus 50 años para dar ayuda a los más necesitados en las distintas parroquias de este sector, en ámbitos de salud, educación y protección social. A partir de la inauguración de la fundación, se desarrollaron distintas obras sociales para garantizar a los más pobres tener una vida digna, con guarderías, casas de acogida para niños sin hogar, centro de niños

especiales, discapacitados y servicios de atención de salud y educación a las familias más pobres.

Al ver que las dificultades del país aumentaban, el Padre Carollo decidió construir un nuevo hospital con el fin de ayudar a los desamparados y en 1998 se concretó esta idea. Con el paso del tiempo el Hospital Padre Carollo comenzó su construcción con donaciones que el Padre consiguió de todas partes del mundo.

Después de algunos años, el hospital terminó de construirse y actualmente tiene 3000 metros de construcción y una capacidad para internar a 143 personas. Ofrece todo tipo de servicios, desde consultas hasta cirugías plásticas y tiene excelentes equipos médicos de alta tecnología. Actualmente, para el pago del personal el hospital se autofinancia cobrando ocho dólares por consulta (Salgado, 2011).

Los problemas con el hospital comenzaron hace nueve años después de la muerte de su líder, Carollo, desde entonces ha habido varias dificultades de organización especialmente en la recolección de fondos para cubrir los gastos operativos del día a día.

Gloria entra el equipo del HPC

En marzo del 2013 Gloria Dávila graduada de comunicación de la Universidad Tulane, New Orleans, Estados Unidos fue contratada como directora ejecutiva del HPC. Bajo su dirección se descubrieron muchas ineficiencias fiscales que estaban causando dificultades financieras en la organización las que durante la vida del padre Carollo habían sido cubiertos con la recaudación de fondos. Desafortunadamente, con los nuevos desafíos el hospital se vio obligado a encontrar nuevos ingresos teniendo en cuenta su misión primordial de servir a los menos afortunados.

En los últimos años, las operaciones del hospital incrementaron su dependencia de los reembolsos del IESS, esto causó que el hospital tenga un modelo de ingresos problemático y una constante lucha para cubrir los costos operativos del día a día. Aumentando las complicaciones del hospital, en el 2006 la legislación ecuatoriana presentó la Ley Orgánica de Salud que garantiza la atención de salud universal para todos los ciudadanos, por lo que ahora los hospitales frecuentan atrasos en los reembolsos por los servicios prestados. Estos van de cuatro a doce meses dependiendo de la situación de seguro individual de los pacientes. Todo esto ha llevado a que el hospital necesite buscar nuevas maneras de cubrir los costos de operación diarios para garantizar la sostenibilidad continua.

IESS

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o IESS es una organización que existe desde 1970. Ésta se encarga de brindar el Sistema del Seguro General Obligatorio, es decir seguridad social para todos los ecuatorianos. Sus funciones son: cobertura médica, por lo que cuenta con varios hospitales en las distintas ciudades del país, da préstamos hipotecarios para adquirir viviendas y terrenos, acceso a pensiones para la jubilación y quirografarios (IESS, 2014).

Esta institución tiene como fin proteger a la población ecuatoriana que se encuentre con o sin dependencia laboral, contra ciertas limitaciones como la salud integral, maternidad, incapacidad, riesgos laborales, vejez, invalidez o muerte. Para acceder al IESS todos los ecuatorianos pueden afiliarse voluntariamente, desde los residentes en el exterior hasta los estudiantes y las trabajadoras de hogar. La aportación mensual del IESS es 17.50% del ingreso que recibe el solicitante (IESS, 2014).

Existen 46 hospitales y clínicas particulares y 116 privados que mantienen convenio con el IESS. Estos convenios se realizan para cubrir la demanda insatisfecha de pacientes afiliados. Se estima que por lo menos 12 pacientes se transfieren a los hospitales y clínicas con convenios diariamente. Este aumento de demanda se debe a que se abrió el servicio de “Call Center” es decir llamadas para la realización de citas médicas. Con este se abrió 610.000 historias clínicas que no pueden ser atendidas. En el 2009 el IESS abonó 229 millones de dólares a centros privados (El Comercio, 2014).

El problema de la demanda insatisfecha y el traslado de pacientes a los hospitales con el convenio del IESS es que una vez que los clientes son atendidos, el IESS toma de cuatro hasta doce meses para poder cumplir con el pago del paciente transferido. Por lo que organizaciones sin fines de lucro, con corto flujo de dinero como el Hospital Padre Carollo, llegan a ser afectados por estos atrasos.

Estos dos obstáculos llevaron a concluir que el HPC debía encontrar nuevas fuentes de ingreso, hallar una forma para atraer más clientes directos y no por medio de transferencias del IESS.

Asesoría de “Innovation for Humanity”. Justificación del Caso de Estudio

Cada año la universidad de Johns Hopkins Carey Business School manda a sus estudiantes de MBA a distintos países en vías de desarrollo para colaborar con ONGs, haciendo asesorías y consultorías empresariales en el sector de salud. Este año el programa llamado Innovation for Humanity llegó a Ecuador con un grupo de cuatro estudiantes, un abogado, un médico, un financiero y un farmacólogo que contaban con experiencia en la industria hospitalaria. Este grupo se iba a dedicar a analizar los problemas más importantes del Hospital Padre Carollo y realizar conclusiones y recomendaciones para su solución.

Antes de la llegada del grupo de Innovation for Humanity a Ecuador, los chicos estuvieron en contacto con Gloria Dávila, por medio de emails, y conferencias virtuales. Durante cuatro meses Dávila estuvo explicándoles la situación del hospital mientras ellos se preparaban investigando las posibles soluciones y estrategias para maximizar la ayuda en la administración del hospital.

Una de las reuniones que tuvieron con Gloria fue acerca de implementar nuevas estrategias de mercadeo al considerar un nuevo esfuerzo de comercialización. Este trataba de realizar un anuncio publicitario en los distintos periódicos de la ciudad de Quito con el fin de crear un posicionamiento en la mente de los consumidores. Este anuncio tenía un costo de \$ 4000 mensuales, un costo relativamente alto dentro de los varios gastos mensuales del hospital que estrechamente se cubren.

Una vez llegado el grupo consultor desde Washington, se informaron de las distintas y variadas opiniones que los habitantes de Quito tenían sobre el hospital, muchos hablaban de éste como un lugar con grandes esperanzas para el sur de la ciudad, mientras otros tenían percepciones negativas sobre el mismo sin haber conocido sus instalaciones. Esto llevó a una nueva investigación de mercado y la aplicación de una encuesta de marketing.

Se trabajó con Gloria y su equipo para realizar una encuesta a una muestra de los habitantes del sur de Quito que mida lo que se valora a la hora de elegir un hospital versus la percepción sobre el Hospital Padre Carollo. Esto iba a ayudar a identificar las opiniones sobre el HPC en diferentes sectores del sur y proporcionaría un punto de partida para el análisis que conduzca al desarrollo de estrategias que generen mayor retención de clientes.

1. Situación Actual del HPC

Nueva investigación de mercado

Como se ha mencionado anteriormente, el Hospital Padre Carollo creía que necesita una estrategia de marketing agresiva para atrapar a nuevos clientes. Asumía que la mayoría de personas no conocía el HPC. El hospital quería invertir 4000 dólares al mes para publicitarse en los periódicos de Quito. Pero por otro lado apareció la duda de escuchar la opinión de los habitantes del Sur de la ciudad sobre HPC. Por lo que se concluyó que se necesitaba hacer una investigación de mercados y descubrir si realmente se necesita una campaña publicitaria que refleje una mejor estrategia de posicionamiento para HPC.

Los resultados de la encuesta iban a permitir encontrar la respuesta sobre si invertir o no en la publicidad y en tener claro qué mensaje había que comunicar. El análisis de resultados ayudaría a desarrollar las correctas conclusiones y recomendaciones.

Análisis de las Encuestas

Se realizaron 200 encuestas donde se comparó las expectativas del cliente en un centro de salud en cualquier parte de Quito y la percepción del Hospital Padre Carollo. Se distribuyeron las encuestas en cuatro sectores para poder tener una visión más amplia de los clientes target.

La primera parte del cuestionario sirvió para recolectar datos demográficos que incluían edad, genero, seguro médico y trabajo. La siguiente sección evaluó las expectativas y la satisfacción de los encuestados. También se preguntó a los participantes sobre su conocimiento del HPC. Con la ayuda de Gloria más el personal y un grupo de asesores economistas contratados por Gloria se realizaron 12 atributos que un paciente puede considerar a la hora de elegir un hospital.

Se usó la escala de Likert de cinco puntos para medir la importancia (siendo 1 lo menos importante y 5 lo más) y la satisfacción (1 representando la menor satisfacción y 5 la mayor). Para obtener mayor información y retroalimentación la última sección de la encuesta incluía preguntas abiertas sobre recomendaciones y quejas.

Las encuestas fueron realizadas con el personal administrativo del hospital y dos estudiantes de la Universidad San Francisco. La muestra se distribuyó de la siguiente manera: 100 cuestionarios en el Hospital Padre Carollo, 50 en el centro comercial Quicentro Sur localizado a 1.5 km del hospital y 50 en los hospitales Público del Sur y el Hospital San Bartolo (privado). Ambos hospitales representan la competencia directa del HPC.

Resultados

Los resultados de las 200 encuestas fueron:

A. Resultados

1. Demográficos

- 82.8 % de los encuestados viven en el sur de Quito
- 34.4 % de los encuestados eran hombres y el 65,6 % mujeres
- 66.2 % de los encuestados eran menores de 45 años de edad
- 57.3 % de los encuestados informaron tener seguro de salud, de los cuales el 83,6 % tienen IESS , 10.7% tenían un seguro privado, y el restante identificado con el ejército y la policía de seguro.
- De las 100 encuestas distribuidas fuera de HPC , sólo 16 encuestados nunca habían oído hablar de HPC .

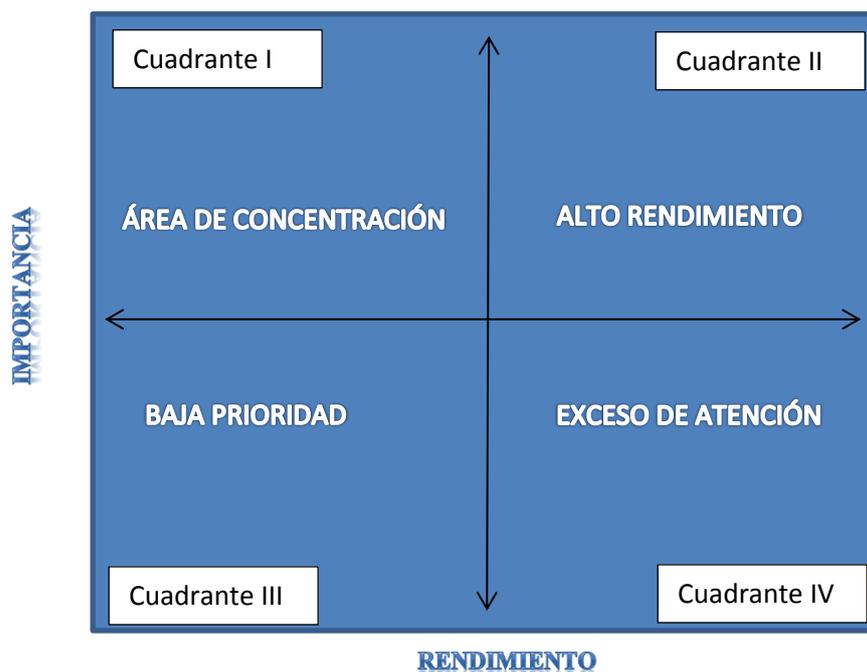
Análisis de rendimiento

Se usó la matriz llamada Importance-Performance Matrix. Esta matriz es usada cuando las necesidades y preferencias del consumidor denominadas “importancia”, más las actividades y el rendimiento de los competidores designados como “rendimiento”, influyen en determinar las prioridades en la mejora de las operaciones (Macmillan, 2007). Esta es una técnica muy usada para establecer las prioridades que tiene una organización para su mejora.

Hay seis pasos para crear la matriz:

1. Identificar lo que se quiere analizar.
2. Identificar el rendimiento del servicio.
3. Asignar una puntuación a cada aspecto que refleja la importancia que se quiere analizar, en este caso asignar la puntuación de los resultados de la encuesta.
4. Asignar una puntuación a cada aspecto que refleja el rendimiento que se quiere analizar, en este caso asignar la puntuación de los resultados de la encuesta.
5. Crear la matriz de Importancia-Rendimiento
6. Analizar la matriz con cada una de sus categorías. (Pearson, 2014).

La matriz se usa para una mejor interpretación de los datos encontrados. Esta herramienta gráfica de marketing ayuda a observar la posición actual de una institución con respecto a su competencia en función de los criterios rendimiento e importancia. En este caso en el eje “x” está el rendimiento y en el eje “y” la importancia. Adicionalmente, a este modelo se lo dividió en cuatro cuadrantes internos como muestra el ejemplo del siguiente gráfico:



Cada cuadrante está enfocado en distintas áreas como es el “Área de Concentración”, “Alto Rendimiento”, “Baja Prioridad” y “Exceso de Atención”.

- El cuadrante I (Mucha Importancia/Bajo Rendimiento) designado como “Área de concentración”; quiere decir que todos los atributos que lleguen a este cuadrante son las áreas claves que necesitan mejorar y serán consideradas como prioridades para el hospital.
- El cuadrante II (Alta Importancia/Alto Rendimiento) asignado como “Buen Rendimiento”. Los atributos que lleguen a este cuadrante representarán la fuerza de la organización, donde se podrá ver las áreas que el hospital está trabajando bien.
- El cuadrante III (Baja importancia/Bajo Rendimiento) se lo asignó como “Baja Prioridad”. Los atributos que caigan en este cuadrante serán considerados menos importantes y no tendrán ninguna amenaza para la organización.

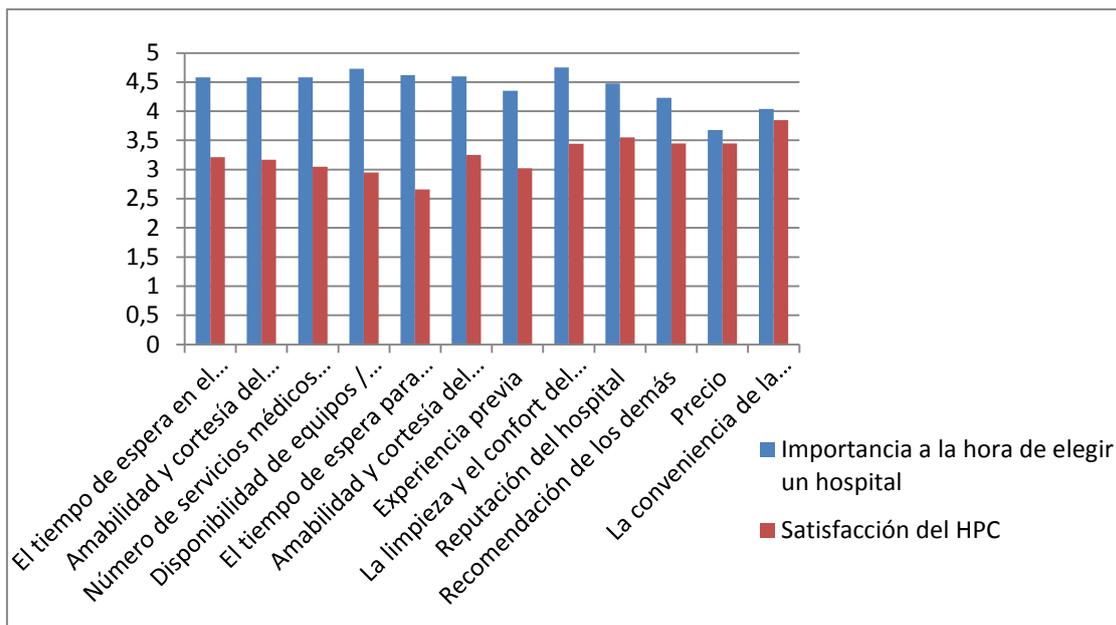
- El cuadrante IV (Baja Importancia / Rendimiento Alto) etiquetado como “Exceso de Atención” por parte de la empresa. Todos los atributos que estén en este cuadrante serán considerados como sobre atendidos. Puede ser que el hospital este gastando mucho en áreas que no necesiten.

Se ha tomado esta misma matriz para el análisis del Hospital Padre Carollo para evaluar el nivel de importancia que los pacientes dan a cada atributo al escoger un hospital. También ayuda a medir el nivel de satisfacción para estos atributos. Este modelo proporciona una guía para poder formular estrategias y asignar recursos con precisión.

a) Evaluación del QuicentroSur

El anexo 2 muestra la importancia y la satisfacción desde la perspectiva de los encuestados del centro comercial (Utilizando la media ponderada, en una escala de cinco puntos). Los encuestados calificaron la limpieza y comodidad (4,75) , la disponibilidad de equipos / tecnología (4,73) , el tiempo de espera para la cita (4,62) , y la disponibilidad de especialistas médicos (4,6) como los atributos más importantes a la hora de elegir un hospital. En cuanto a la satisfacción hacia el servicio ofrecido en el HPC , los participantes del Quicentro Sur valoraron el tiempo de espera para la cita (2,66) , la disponibilidad de equipos / tecnología (2,95) , la experiencia previa (3,02) , y los servicios médicos (3.05). Como los resultados menos satisfactorios a la hora de visitar al HPC.

Gráfico de Importancia – Satisfacción del Quicentro Sur.



Hay cinco atributos que caen en el cuadrante de "Área de Concentración " :

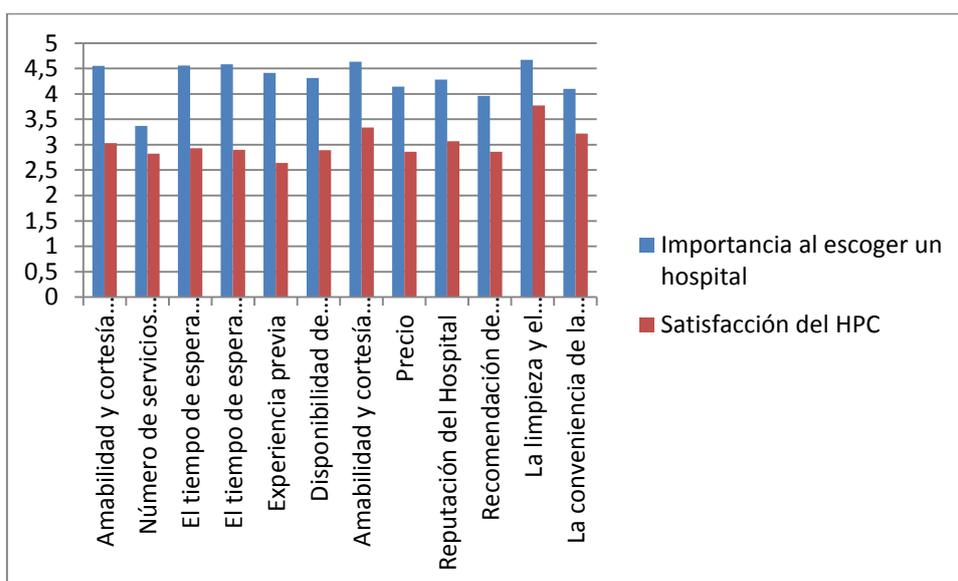
1. Tiempo de espera en la atención ,
2. Amabilidad y cortesía del personal ,
3. Servicios Médicos ,
4. Disponibilidad de Equipo / Tech,
5. Tiempo de espera para la cit

b) Evaluación de la competencia del HPC

El anexo 3 muestra la importancia y la satisfacción de los encuestados en los hospitales de la competencia ubicados 1.5 kilómetros del Hospital Padre Carollo. Los encuestados de los hospitales de la competencia califican (Utilizando la media ponderada, en una escala de cinco puntos): La limpieza y la comodidad (4,67) , la amabilidad y cortesía del personal (4.63) , el tiempo de espera en el hospital (4,58) , el tiempo de espera para hacer una cita (4,56) , y la disponibilidad de especialistas médicos (4.55) como los atributos más importantes a considerar al elegir un hospital. En cuanto a la

satisfacción percibida de los servicios del HPC, calificaron la experiencia previa (2,64) , servicios médicos (2,82) , el precio (2,86) , la recomendación de otros (2,86) , y la disponibilidad de equipos / tecnología (2,89). Como los resultados menos satisfactorios a la hora de visitar al HPC.

Gráfico de Importancia-Satisfacción de la competencia directa.



Hay cinco atributos que caen en el cuadrante de " Área de concentración ":

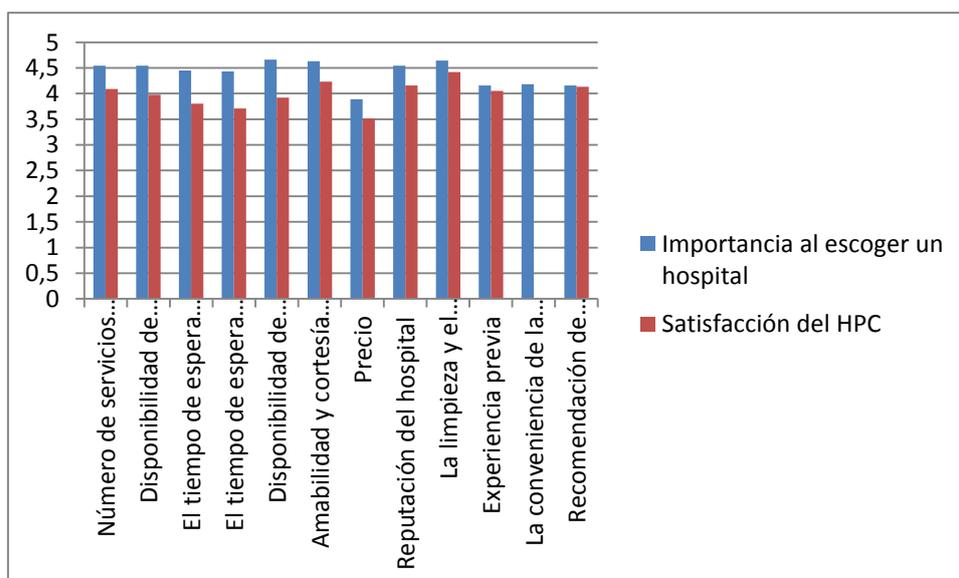
1. Disponibilidad de Médicos Especialistas
2. Servicios Médicos
3. Tiempo de espera para la cita
4. Tiempo de espera en la atención
5. Experiencia previa

c) Retroalimentación del HPC

El anexo 4 muestra la importancia y la satisfacción de los encuestados en el Hospital Padre Carollo . Los encuestados calificaron dentro de HPC (Utilizando la media ponderada, en una escala de cinco puntos): La disponibilidad de equipamiento / tecnología (4,66) , la limpieza y la comodidad (4,64) , la amabilidad / cortesía del personal (4,63) , los servicios médicos (4.54) , la disponibilidad de especialistas médicos (4,54) , y la reputación de un hospital (4,54) como los atributos más importantes a considerar al seleccionar un hospital.

En cuanto a la satisfacción del paciente hacia el HPC , los participantes calificaron: el precio (3,51) , el tiempo de espera en el hospital (3.71) , el tiempo de espera para una cita (3,8) , la disponibilidad de equipos / tecnología (3,92) , y la disponibilidad de especialistas médicos (3.98). Como los resultados menos satisfactorios a la hora de visitar al HPC.

Tabla de Importancia-Satisfacción del Hospital Padre Carollo.



Hemos observado que la satisfacción calificada por los participantes dentro de Hospital Padre Carollo es mucho mayor que en otros lugares. Esto indica que los pacientes

actuales parecen en general más satisfechos con los servicios prestados por HPC . En este caso hay cuatro atributos que caen en el cuadrante de " Área de concentración ":

1. Disponibilidad de Equipo / tecnología
2. Tiempo de espera en la atención
3. Tiempo de espera para la cita
4. La disponibilidad de médicos especialistas.

B. Implicaciones y Recomendaciones de la encuesta de Marketing

Los resultados de la encuesta indican el HPC tiene un alto posicionamiento y conciencia en el sur de Quito, pero los posibles pacientes o pacientes potenciales tienen una opinión negativa acerca de los servicios que ofrece el hospital. Los servicios específicos en los que el hospital tiene mayor número de quejas es en el tiempo de espera para hacer cita, el tiempo de espera en el hospital y la calidad de los servicios médicos.

Conclusiones y Acciones

Estos resultados llevan a darnos tres opciones:

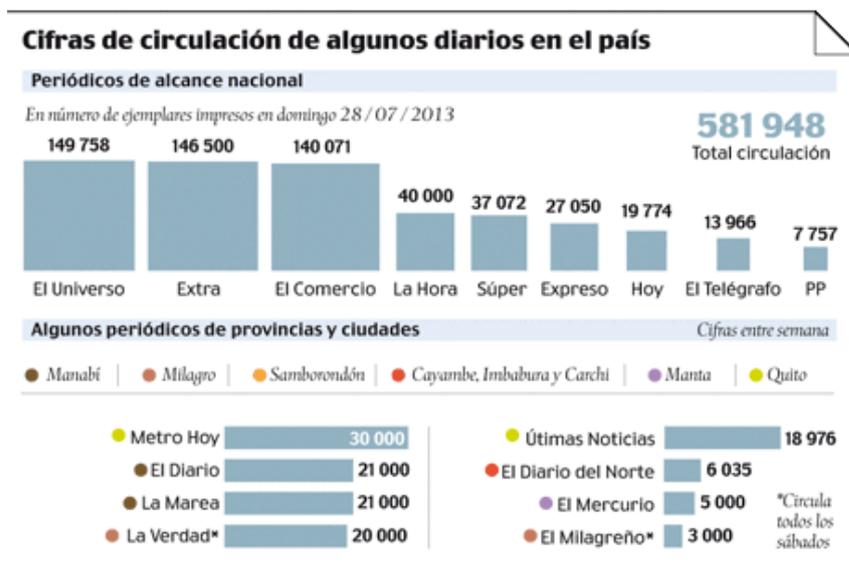
1. Invertir los 4000 dólares
2. No invertir
3. Aplicar otra estrategia

Opción 1.

“En un día ordinario en el Ecuador pueden llegar a circular casi 581 948 ejemplares de diarios con alcance nacional. A esto se deben sumar los más de 100 000 diarios que circulan de lunes a viernes a escalas regional y local” (Verdezoto, 2013)

Por lo que si el hospital invierte 4000 dólares mensuales tendría un alcance apropiado para

que llegue a un “top of mind” más alto.



Fuente (El Comercio, 2013).

Opción 2.

Al no invertir los 4000 dólares en los periódicos más populares se podría reutilizar este dinero en mejorar el servicio en el hospital en las áreas clave señaladas en los resultados de la encuesta para maximizar el retorno de la inversión. Las áreas específicas que potencialmente se beneficiarían de esta reasignación de inversión son:

1) Tiempo de Espera en Atención

Objetivo : Mejorar la experiencia de espera de tiempo para la población de pacientes.

Método	Presupuesto	Beneficio	Riesgo	Mitigación de riesgo
Colocar televisores existentes en el área de espera.	No necesario	Al mejorar la experiencia de los pacientes, el hospital podría conseguir un 49,27 % de pacientes que actualmente tienen una percepción negativa sobre la experiencia del tiempo de espera.	La experiencia del cliente no mejore de manera significativa.	Se debe administrar una nueva encuesta de satisfacción cada tres meses para mejorar constantemente la satisfacción del cliente.
Proporcionar wifi gratuito para los pacientes en espera.	No necesario			
Proporcionar bebidas como el té y el café.	20\$ diarios			
Total	20			

Método :

- Colocar televisores existentes en el área de espera.
- Proporcionar wifi gratuito para los pacientes en espera.
- Proporcionar bebidas como el té y el café (lo que creará un ambiente acogedor, relajado y tranquilo para los pacientes en espera).

Presupuesto:

- Televisores: No tendrá costos adicionales ya que los televisores están ubicados dentro de algunas salas y oficinas que no tienen un uso indispensable.

- Proporcionar conexión Wi-Fi gratuito para los pacientes del área de espera: Actualmente el HPC tiene varios “routers” que proporcionan internet inalámbrico disponibles para esto. No tendrían costos adicionales, ya que con el equipo de sistemas y tecnología se podría trabajar e implementar este nuevo sistema.

“Snacks” para los pacientes en el área de espera: Esto costaría aproximadamente \$ 20 diarios, este costo sería variable en función de la cantidad de la demanda de pacientes por día.

Beneficio: Al mejorar la experiencia de los pacientes, el hospital podría conseguir un 49,27% de pacientes que actualmente tienen una percepción negativa sobre la experiencia del tiempo de espera (ya que se tuvo una calificación menor a tres en las encuestas de satisfacción en esta área). Si se podría capturar un poco de este porcentaje los resultados serían altamente favorables para el hospital.

Riesgos : Un riesgo potencial de esta recomendación es que la experiencia del cliente no mejore de manera significativa. Para mitigar este riesgo, el departamento de servicio al cliente del HPC debe administrar una nueva encuesta de satisfacción cada tres meses para mejorar constantemente la satisfacción del cliente.

2) El Servicio Médico

Objetivo: Dar información a los pacientes y potenciales clientes sobre los nuevos instrumentos de diagnóstico/ equipos / ambulancia/ tecnología y médico especialistas.

Método	Presupuesto	Beneficio	Riesgo	Mitigación de riesgo
Mayor credibilidad y eliminación de la mala imagen del Hospital Padre Carollo	500 \$	Mayor credibilidad y eliminación de la mala imagen del Hospital Padre Carollo.	No poder cambiar la mala imagen de los clientes y potenciales clientes.	Administración de encuestas frecuentes para medir el conocimiento de los clientes y la eficacia de los cambios.

Método: Realizar una nueva campaña de marketing para dar a conocer los nuevos equipos de diagnóstico / ambulancia/ tecnología y médicos especialistas.

Proceso : El costo de una nueva campaña informativa sería de aproximadamente \$ 500, en los que se podría distribuir panfletos y anuncios.

Beneficio: Al crear conciencia sobre los médicos especialistas los pacientes van a tener mayor credibilidad del Hospital Padre Carollo por lo que habrá un nivel de retención mayor. Así mismo, al informar sobre los equipos de diagnóstico y la tecnología se eliminará la mala imagen de la falta de equipos de diagnóstico de los ciudadanos entrevistados

Al aumentar todo esto, se podría capturar un 49,31 % de los clientes que no están satisfechos con la calidad del servicio médico del HPC (se tuvo una calificación menor de 3 en la satisfacción de la calidad de servicios médicos)

Riesgo: El riesgo potencial de esta recomendación es que la nueva campaña de marketing no pueda cambiar la mala percepción de los clientes y potenciales clientes. Para mitigar este riesgo se debe administración encuestas frecuentes para ayudar a medir el conocimiento del cliente y la eficacia de los cambios.

Opción 3.

En el caso de aplicar otra estrategia, el HPC debería considerar reasignar esta inversión en otra estrategia de marketing.

La Consultoría

El Hospital Padre Carollo fue asesorado exitosamente por el grupo de Innovation for Humanity y actualmente se están aplicando algunos de los resultados de la consultoría como es el no invertir en publicidad en los periódicos, la colocación de televisores en el área de espera y wifi gratuito.

Referencias

Abraham, V., Bai, F., Lei, N., & Bolayir, G. (2014). *Innovation for Humanity Project Final Report*. Washington, D.C.: Johns Hopkins.

El IESS mantiene convenios con 116 clínicas y hospitales privados. (n.d). Recuperado el 24 de abril, 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/IESS-mantiene-convenios-hospitales-privados_0_282571776.html

Dávila, G, entrevista personal, febrero 22, 2014.

Importance Maatrix. (n.d). Recuperado el 2 de mayo, 2014, de http://wps.pearsoned.co.uk/ema_uk_he_slack_ops_process_man_2/127/32754/8385185.cw/content/index.html

N.A (2013, 29 de julio). Casi 600 000 diarios pueden circular en un día. *El Comercio*. Recuperado el 30 de abril de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/politica/tiraje-diarios-periodicos-LeyComunicacion-Ecuador_0_964703567.html

Sanchez, M, entrevista personal, abril 18, 2014

Tonello, J. (2006). *Padre José Carollo: Un Canto a la Vida*. Quito. Imprefepp.

.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de mercado

Encuesta de mercadeo de atención médica

Con el fin de mejorar la atención de la salud disponible en Quito, hemos creado la siguiente encuesta. Por favor ayúdenos a completarla.

1. ¿En qué sector vive usted? _____

2. Sexo: Hombre / Mujer

3. Edad:

Menor a 12

12-17

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65-74

75 o más

4. ¿Tiene usted seguro?

Si

No

No lo sé

5. En caso afirmativo, ¿qué tipo de seguro?

Seguridad Social (IESS)

Ministro de Salud

- Soat
- ISSFA
- Policia
- Privado

6. Situación laboral:

- Empleado con salario
- Ama de casa
- Autónomo
- Informal/ Desempleado
- Jubilado
- Estudiante
- Militar / Policía

7. ¿Qué tan importante para usted son los siguientes aspectos a la hora de elegir un hospital?

	No importante	Algo importante	Neutral	Importante	Muy importante
1. Precio					
2. El tiempo de espera en el hospital					
3. Experiencia pasada del hospital					
4. La limpieza y el confort del hospital					
5. Disponibilidad de médicos tratantes.					
6. Disponibilidad de equipos /					

tecnología moderna					
7. Número de servicios médicos que se ofrecen					
8. Cercanía al hospital					
9. Reputación del hospital					
10. Amabilidad y cortesía del personal					
11. Recomendación de los demás					

8. ¿Has oído hablar Hospital Padre Carollo, Un Canto a la Vida (HUCV)?

Si

No

9. En caso afirmativo, ¿cómo calificaría los siguientes aspectos del Hospital Padre Carollo ?

	No aplica	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. Precio					
2. El tiempo de espera en el hospital					
3. Experiencia del pasado en el hospital					
4. La limpieza y el confort del hospital					
5. Disponibilidad de staff médico					
6. Disponibilidad de equipos / tecnología moderna					

7. Número de servicios médicos que se ofrecen					
8. La conveniencia de la ubicación del hospital					
9. Reputación del hospital					
10. Amabilidad y cortesía del personal					
11. Recomendación de los demás					

10. Por favor escriba cualquier otro comentario que tenga acerca del Hospital Padre Carollo:

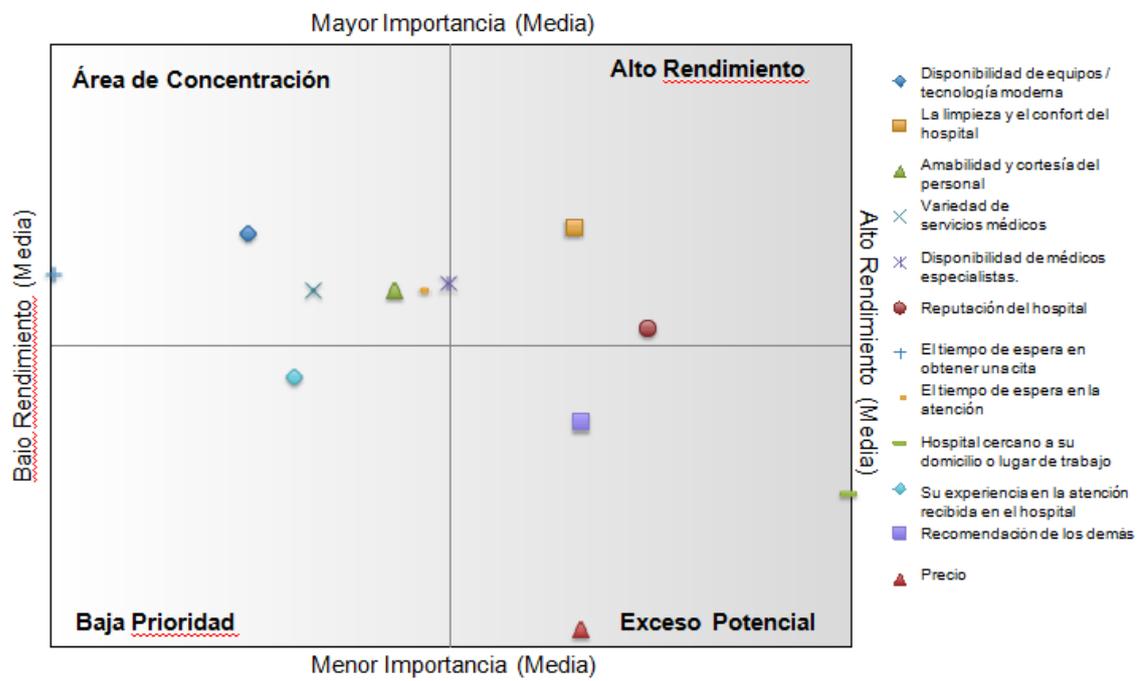
Anexos 2. Tabla de Importancia – Satisfacción del QuicentroSur.

	Importancia a la hora de elegir un hospital (Media Ponderada, Escala de Cinco Puntos)	Satisfacción del HPC (Media Ponderada, Escala de Cinco Puntos)
El tiempo de espera en el hospital	4.58	3.21
Amabilidad y cortesía del personal	4.58	3.17
Número de servicios médicos que se ofrecen	4.58	3.05
Disponibilidad de equipos / tecnología moderna	4.73	2.95
El tiempo de espera para hacer una cita	4.62	2.66
Amabilidad y cortesía del personal	4.6	3.25
Experiencia previa	4.35	3.02
La limpieza y el confort del hospital	4.75	3.44
Reputación del hospital	4.48	3.55
Recomendación de los demás	4.23	3.45
Precio	3.68	3.45

La conveniencia de la ubicación del hospital	4.04	3.85
--	------	------

Matriz Importancia – Satisfacción del QuicentroSur.

Quicentro Mall

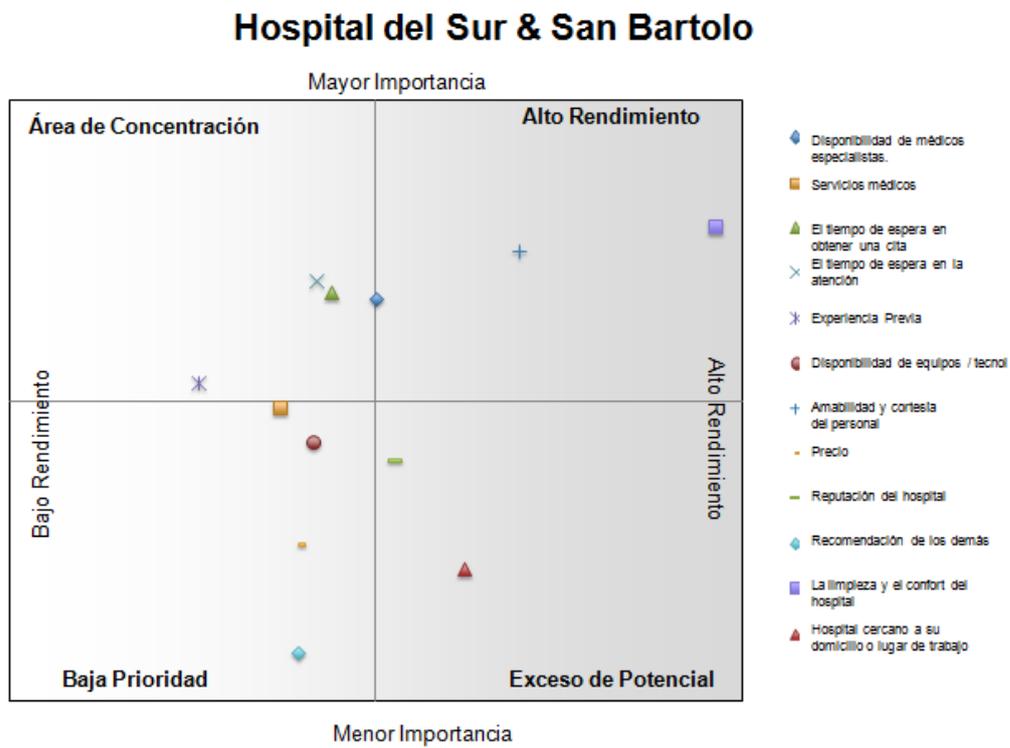


Anexo #3. Tabla de Importancia-Satisfacción de la competencia directa.

	Importancia al escoger un hospital (Media Ponderada, Escala de Cinco Puntos)	Satisfacción del HPC (Media Ponderada, Escala de Cinco Puntos)
Amabilidad y cortesía del personal	4.55	3.03
Número de servicios médicos que se ofrecen	4.37	2.82
El tiempo de espera para hacer una cita	4.56	2.93
El tiempo de espera en el hospital	4.58	2.9
Experiencia previa	4.41	2.64
Disponibilidad de equipos / tecnología moderna	4.31	2.89
Amabilidad y cortesía del personal	4.63	3.34
Precio	4.14	2.86
Reputación del Hospital	4.28	3.07
Recomendación de los demás	3.96	2.86
La limpieza y el confort del hospital	4.67	3.77

La conveniencia de la ubicación del hospital	4.1	3.22
--	-----	------

Matriz Importancia-Satisfacción de la competencia directa.



Anexo 4. Tabla de Importancia-Satisfacción del Hospital Padre Carollo.

	Importancia al escoger un hospital (Media Ponderada, Escala de Cinco Puntos)	Satisfacción del HPC (Media Ponderada, Escala de Cinco Puntos)
Número de servicios médicos que se ofrecen	4.54	4.09
Disponibilidad de médicos especialistas	4.54	3.98
El tiempo de espera para hacer una cita	4.45	3.8
El tiempo de espera en el hospital	4.43	3.71
Disponibilidad de equipos / tecnología moderna	4.66	3.92
Amabilidad y cortesía del personal	4.63	4.23
Precio	3.89	3.51
Reputación del hospital	4.54	4.16
La limpieza y el confort del hospital	4.64	4.42
Experiencia previa	4.16	4.05
La conveniencia de la ubicación del hospital	4.18	4.13

Recomendación de los demás	4.16	4.13
----------------------------	------	------

Matriz Importancia-Satisfacción del Hospital Padre Carollo.

HPC

