

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS CON ENFOQUE EN MARKETING DIGITAL PARA EL CENTRO MÉDICO LITORAL SPA. EN ISLA NEGRA

Tamara Vergara Durán
INGENIERIA COMERCIAL
Septiembre 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ■ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Diseño de un plan de negocios con enfoque en marketing digital para el centro médico litoral Spa en Isla Negra

Nombre del candidato(a): Tamara Dominique Vergara Durán

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Casa Central Valparaíso **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Sergio Roberto Muñoz Arriagada, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

■ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por **(marcar una opción)**:

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

_____

_____

_____

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 29/10/2026 **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 29/10/2026 **Firma:** 

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS CON ENFOQUE EN MARKETING DIGITAL PARA EL CENTRO MÉDICO LITORAL SPA. EN ISLA NEGRA

Tesis presentada por

Tamara Vergara Durán

Como requisito para optar al Título de

INGENIERA COMERCIAL

Profesor guía: **Sergio Roberto Muñoz Arriagada**

Septiembre 2026

TITULO DE TESIS:

“Diseño de un plan de negocios con enfoque en marketing digital para el centro médico litoral Spa en Isla Negra”

AUTOR:

TAMARA VERGARA DURÁN

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

_____

_____

Sergio Roberto Muñoz Arriagada

Director de Tesis

Andrea Urrutia Mundaca

Correferente

Valparaíso, septiembre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Tamara Dominique Vergara Durán

Firma: 

Fecha: 15/09/2026

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, que ha sido mi principal apoyo durante todo este proceso y a lo largo de mi formación universitaria. Especialmente a mi mamá, Cecilia, a mi papá, Marco, y a mi hermana, Rocío, por su amor, paciencia, confianza y apoyo incondicional. Gracias por acompañarme en cada etapa, por creer en mí y por estar presentes tanto en los momentos de alegría como en aquellos en que el camino se hizo más difícil. Este logro también es de ustedes.

Agradezco profundamente a mi familia en general, por acompañarme, preocuparse por mí y entregarme siempre cariño y palabras de apoyo. Cada gesto, consejo y muestra de confianza fue importante para llegar hasta esta etapa y cumplir una meta que significó tanto esfuerzo y dedicación.

Un agradecimiento muy especial es para mi prima Camila, quien fue mi roomie durante toda mi etapa universitaria. Gracias por compartir conmigo no solo un hogar, sino también tantos momentos, experiencias, conversaciones, preocupaciones, alegrías y desafíos durante estos años. Haber podido vivir esta etapa juntas hizo que el camino fuera mucho más especial y, sin duda, me llevo innumerables recuerdos que siempre voy a atesorar.

También quiero agradecer a mis amigos de la universidad, Sofía, Romina, Daniel, Alexis, Fernanda y Britney, por haber sido parte de esta importante etapa de mi vida. Gracias por compartir trabajos, momentos de estrés, risas, conversaciones, aprendizajes y tantos recuerdos que hicieron que la experiencia universitaria fuera mucho más significativa. Me alegra haber coincidido con ustedes y haber podido compartir este camino.

A mis amigas de la vida, Javiera, Tabata y Mariela, gracias por acompañarme durante todo este proceso, incluso desde fuera de la universidad. Gracias por escucharme, apoyarme, comprenderme y estar presentes en cada momento. Su amistad ha sido una parte importante de mi vida y valoro profundamente haber contado con ustedes durante esta etapa.

Asimismo, quiero agradecer a mi profesor guía por su orientación, disposición y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo. Sus conocimientos, observaciones y recomendaciones fueron fundamentales para llevar adelante esta investigación.

Agradezco también al Centro Médico Litoral Spa por permitir el desarrollo de este estudio y facilitar los antecedentes necesarios para conocer su realidad y elaborar una propuesta orientada a sus necesidades.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, fueron parte de este proceso. Especialmente, a quienes participaron en la encuesta y entregaron

sus opiniones y experiencias, ya que su colaboración fue fundamental para desarrollar el diagnóstico y sustentar las propuestas planteadas en esta investigación.

Concluir este trabajo representa mucho más que el cierre de una etapa académica. Representa años de esfuerzo, aprendizajes, desafíos, crecimiento personal y, sobre todo, de personas que estuvieron a mi lado durante el camino. Me siento profundamente agradecida por cada persona que aportó de alguna manera a esta etapa de mi vida y por todos los recuerdos que me llevo de ella.

A todos, muchas gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de título desarrolla una propuesta de plan de negocios con enfoque en marketing digital para el Centro Médico Litoral Spa, ubicado en Isla Negra, comuna de El Quisco. El estudio surge a partir de la necesidad de fortalecer el posicionamiento digital del centro médico, mejorar la comunicación con sus pacientes y aprovechar de manera más sistemática las herramientas digitales disponibles para apoyar la captación y fidelización de usuarios.

El objetivo general consiste en diseñar un plan de negocios con enfoque en marketing digital que permita fortalecer el posicionamiento digital del Centro Médico, establecer una estructura operativa y financiera sostenible y proponer mecanismos orientados a incrementar la captación de nuevos pacientes. La investigación presenta un alcance descriptivo, analítico y propositivo, y fue desarrollada considerando antecedentes recopilados y actualizados durante el período 2025–2026.

La metodología se estructuró en seis etapas: diagnóstico estratégico, análisis del paciente objetivo, evaluación del posicionamiento digital, diseño del Plan de Marketing Digital, evaluación financiera y establecimiento de un sistema de control y seguimiento. Para caracterizar las percepciones y preferencias de los usuarios se aplicó una encuesta online, obteniéndose 394 respuestas. Debido al uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, los resultados se interpretan como una caracterización de la muestra y no como una estimación estadísticamente generalizable a la población del Litoral Central.

Los resultados evidenciaron una valoración favorable de la experiencia presencial y, simultáneamente, oportunidades de mejora relacionadas con la visibilidad, actualización, comunicación e integración de los canales digitales. A partir de estos hallazgos se diseñó un plan basado principalmente en la metodología SOSTAC y el Marketing Mix 7P, incorporando acciones de SEO, SEM, redes sociales, marketing de contenidos, sitio web, WhatsApp Business y herramientas de agendamiento.

La evaluación financiera se desarrolló bajo supuestos de carácter analítico. Para el primer año se consideraron costos incrementales por $5.900.000 e ingresos incrementales proyectados de $13.280.867, obteniéndose un resultado incremental estimado de $2.732.564. El punto de equilibrio incremental se estimó en $9.076.923, equivalente aproximadamente al 15,1% de los ingresos anuales actuales. Asimismo, se obtuvo un período de recuperación aproximado de 8,5 meses, un VAN de $2.360.186, una TIR mensual de 11,63% y un ROI de 46,31%. El ROAS no fue calculado debido a la ausencia de mecanismos suficientes para atribuir ingresos directamente a campañas de publicidad pagada.

En conclusión, bajo los supuestos establecidos, la propuesta presenta viabilidad económica potencial y constituye una alternativa para fortalecer la gestión digital del Centro Médico Litoral Spa. Sin embargo, su desempeño efectivo deberá ser

evaluado durante la implementación mediante indicadores, mecanismos de trazabilidad y un proceso continuo de medición y mejora.

ABSTRACT

This thesis proposes a business plan focused on digital marketing for Centro Médico Litoral SpA, located in Isla Negra, in the municipality of El Quisco, Chile. The study addresses the need to strengthen the medical center's digital positioning, improve communication with patients, and develop strategies to support patient acquisition and retention.

The research adopts a descriptive, analytical, and proposal-oriented approach. Its methodology comprises six stages: strategic diagnosis, target patient analysis, digital positioning assessment, digital marketing plan design, financial evaluation, and the development of a monitoring and control system. An online survey was conducted, obtaining 394 responses to identify users' perceptions, preferences, and digital habits. As non-probability convenience sampling was employed, the findings describe the surveyed participants and cannot be statistically generalized to the entire target population.

The results indicate a favorable perception of the medical center's in-person services, while identifying opportunities to improve its digital visibility, communication, and integration of online channels. Based on these findings, a digital marketing plan was developed using the SOSTAC framework and the 7Ps Marketing Mix. The proposal includes search engine optimization (SEO), search engine marketing (SEM), social media management, content marketing, website improvements, WhatsApp Business, and digital appointment scheduling tools.

The financial evaluation, based on projected assumptions, estimates first-year incremental revenues of CLP 13,280,867 and total incremental costs of CLP 5,900,000, resulting in an estimated incremental profit of CLP 2,732,564. The incremental break-even point is estimated at CLP 9,076,923, equivalent to approximately 15.1% of current annual revenues. The projected payback period is approximately 8.5 months, with a net present value (NPV) of CLP 2,360,186, a monthly internal rate of return (IRR) of 11.63%, and a return on investment (ROI) of 46.31%. Return on advertising spend (ROAS) could not be calculated due to insufficient mechanisms for attributing revenues directly to paid advertising campaigns.

In conclusion, the proposed plan demonstrates potential economic viability under the assumptions considered and provides a structured approach to strengthening the medical center's digital management. Its actual performance will depend on implementation, systematic monitoring of key performance indicators, and continuous evaluation and improvement.

Keywords: Digital marketing, business plan, healthcare services, digital positioning, SOSTAC, financial evaluation.

INDICE

1. INTRODUCCION 13
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO 14
3. OBJETIVOS 16
3.1 OBJETIVO GENERAL 16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 16
4. ALCANCE DEL ESTUDIO 17
5. ESTADO DEL ARTE 19
5.1 ANTECEDENTE DEL ESTADO DEL ARTE 19
5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO 20
5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE 22
6. PROPUESTA METODOLOGÍCA 36
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA 41
7.1 Etapa 1: Diagnóstico estratégico de la situación actual 41
7.1.1 Aplicación del Modelo Canvas 41
7.1.2 Análisis interno (VRIO y cadena de valor) 43
7.1.3 Análisis externo (PESTEL, benchmarking competitivo y 5 fuerzas de Porter) 45
7.1.4 Análisis FODA 55
7.2 Etapa 2: Análisis del paciente o cliente objetivo 57
7.2.1 Instrumento (Encuesta) 58
7.2.2 Resultados de la encuesta 62
7.2.3 Barreras percibidas y oportunidades de mejora en la experiencia del paciente 72
7.2.4 Segmentación 77
7.2.5 Perfil del cliente ideal 79
7.3 Etapa 3: Evaluación del posicionamiento digital 82
7.3.1 Presencia y visibilidad digital 83
7.3.2 Percepción del usuario acerca de la presencia digital 83
7.3.3 Análisis funcional de los canales digitales 84
7.3.4 Identificación de competidores digitales 88
7.3.5 Matriz de Engagement Digital 90
7.4 Etapa 4: Diseño del Plan de Marketing Digital 91
7.4.1 Aplicación del Modelo SOSTAC 91
7.4.2 Canvas TO-BE y Marketing Mix 7P 99
7.4.3 Presupuesto y KPIs del plan 104

7.4.4 Cronograma de Implementación del Plan 108
7.5 Etapa 5: Evaluación financiera 110
7.5.1 Antecedentes financieros y situación actual 110
7.5.2 Inversión requerida para la implementación del plan 111
7.5.3 Construcción y análisis del flujo de caja mensual 112
7.5.4 Punto de equilibrio del plan 114
7.5.5 Análisis financiero mediante escenarios 116
7.5.6 Indicadores de evaluación financiera 119
7.5.7 Análisis de continuidad del plan 124
7.5.8 Consideraciones y limitaciones de la evaluación financiera 128
7.5.9 Conclusión de la evaluación financiera 130
7.6 Etapa 6: Control y seguimiento 131
7.6.1 Plan de implementación y monitoreo 132
7.6.2 Sistema de indicadores y dashboard 133
7.6.3 Línea base, metas y criterios de evaluación 135
7.6.4 Trazabilidad y atribución de resultados 136
7.6.5 Registro de desviaciones y acciones correctivas 137
7.6.6 Recomendaciones de mejora continua 138
7.6.7 Sostenibilidad del sistema de control 139
7.6.8 Retroalimentación estratégica 140
7.6.9 Cierre de la etapa 141
8. RESULTADOS 142
9. CONCLUSIONES 148
10. RECOMENDACIONES 151
11. BIBLIOGRAFÍA 154
12. WEBGRAFÍA 156
13. ANEXOS 158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: “Evaluación VRIO del Centro Médico Litoral Spa”. Elaboración propia. 44
Tabla N°2: “Matriz comparativa”. Elaboración propia. 50
Tabla N°3: “Barreras y oportunidades identificadas a partir de la encuesta”. *Elaboración propia.* 76
Tabla N°4: “Escenarios de presupuesto para el Plan de Marketing Digital”. *Elaboración propia.* 105
Tabla N°5: “Antecedentes económicos estimados proporcionados”. *Elaboración propia.* 111
Tabla N°6: “Flujo incremental acumulado a partir del modelo financiero”. *Elaboración propia.* 114
Tabla N°7: “Estructura de costos de implementación del plan de marketing digital: escenario recomendado”. *Elaboración propia.* 115
Tabla N°8: “Resultados financieros según escenarios de incremento de ingresos”. *Elaboración propia.* 117
Tabla N°9: “Resumen de indicadores de evaluación financiera del plan de marketing digital”. *Elaboración propia.* 124
Tabla N°10: “Proyección financiera anual del plan de marketing digital a tres años”. Elaboración propia. 125
Tabla N°11: “Sistema de indicadores para el control y seguimiento del plan de marketing digital”. Elaboración propia. 135
Tabla N°12: “Criterios de evaluación del desempeño”. Elaboración propia. 136
Tabla N°13: “Registro de seguimiento y acciones correctivas”. Elaboración propia. 138

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES y FOTOGRAFIAS

Ilustración N°1: “Esquema metodológico”. Elaboración propia. 36
Ilustración N°2: “Cronograma de implementación”. *Elaboración propia.* . **¡Error! Marcador no definido.**

1. INTRODUCCION

El acceso oportuno a servicios de salud, la calidad de la información disponible y la capacidad de los centros médicos para comunicarse eficazmente con sus pacientes se han vuelto elementos esenciales para garantizar una atención integral y confiable. En el litoral central, y particularmente en la comuna de El Quisco, el crecimiento demográfico, el aumento de la demanda por servicios médicos y la presencia de un ecosistema digital en expansión obligan a los prestadores de salud a fortalecer sus estrategias de comunicación y posicionamiento. En este contexto, el Centro Médico Litoral Spa enfrenta el desafío de consolidar su presencia digital, mejorar la experiencia del paciente y competir en un entorno donde otros centros de salud ya han avanzado significativamente en modernización tecnológica y marketing digital.

A pesar de su sólida reputación comunitaria, basada en la cercanía, el trato humano y el profesionalismo, la presencia digital del centro aún no refleja plenamente su propuesta de valor ni su impacto local. Esta brecha dificulta la captación de nuevos pacientes, limita la fidelización y reduce la visibilidad de la oferta de servicios, especialmente entre usuarios jóvenes y digitalizados. Por ello, resulta fundamental desarrollar una estrategia digital estructurada que permita fortalecer el posicionamiento, optimizar la comunicación en redes sociales, mejorar la utilidad del sitio web y aumentar la eficiencia de los sistemas de reserva y atención.

La presente investigación aplica una metodología de seis etapas para diagnosticar el estado actual del centro, analizar el perfil del paciente, evaluar el posicionamiento digital y diseñar un Plan de Marketing Digital integral que responda a las necesidades detectadas. A través de encuestas aplicadas a 370 personas, revisión del ecosistema digital, análisis de competidores y proyecciones financieras, el estudio propone un conjunto de acciones tácticas y estratégicas orientadas a mejorar la visibilidad online, incrementar la captación de pacientes y fortalecer la sostenibilidad del centro en el mediano plazo.

En definitiva, esta tesis busca contribuir al desarrollo de una estrategia digital coherente y basada en evidencia, que permita al Centro Médico Litoral Spa adaptarse al comportamiento actual de los pacientes, aprovechar el entorno digital como oportunidad de crecimiento y consolidarse como un referente de salud en el litoral central.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El presente estudio surge a partir de la necesidad de consolidar y fortalecer la reciente apertura del Centro Médico Litoral Spa, ubicado en Isla Negra, comuna de El Quisco, y vinculado comercialmente a Óptica Litoral, institución con trayectoria en servicios visuales en la zona. La creación de este centro responde a una problemática territorial ampliamente reconocida: la limitada oferta de servicios de salud en localidades costeras, donde gran parte de la población residente carece de acceso oportuno a atención médica general y especializada. Esta situación se intensifica durante los períodos de alta afluencia turística, en los cuales la demanda por servicios sanitarios aumenta de manera significativa, generando brechas de cobertura y atención.

El Centro Médico Litoral Spa emerge como una estrategia de diversificación y ampliación del negocio óptico, orientada a ofrecer servicios médicos integrales, accesibles y coherentes con las necesidades de la comunidad local. No obstante, como unidad de negocio en etapa de introducción, enfrenta desafíos propios de su fase de desarrollo: bajo reconocimiento de marca, limitada visibilidad digital, procesos administrativos aún en consolidación y una estrategia comercial incipiente. Estas condiciones dificultan su posicionamiento competitivo frente a otros centros de salud privados de comunas cercanas como El Quisco, El Tabo, Algarrobo o San Antonio.

A nivel nacional, el sector salud atraviesa un proceso de transformación digital acelerada, impulsado por políticas públicas y cambios en los hábitos de los pacientes, quienes actualmente utilizan herramientas digitales para informarse, comparar alternativas y agendar horas médicas (Ministerio de Salud, 2022). En este contexto, la ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital limita la capacidad del Centro Médico Litoral Spa para captar, fidelizar y gestionar de manera eficiente a sus pacientes, afectando su crecimiento, sostenibilidad operativa y proyección financiera.

Atendiendo a esta realidad, el propósito central del presente estudio es diseñar una propuesta de plan de negocios con enfoque en marketing digital que permita:

- Consolidar el posicionamiento del Centro Médico Litoral Spa en el mercado local.
- Estructurar una estrategia comercial coherente con su propuesta de valor.
- Optimizar sus procesos operativos y de gestión interna.
- Incrementar su captación y fidelización de pacientes mediante herramientas digitales.
- Generar bases sólidas para la sostenibilidad financiera a mediano plazo.

El desarrollo del estudio integra herramientas estratégicas ampliamente reconocidas —como VRIO, cadena de valor, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, Benchmarking y Business Model Canvas— complementadas con la aplicación de

encuestas, entrevistas y análisis de posicionamiento digital (SEO, SEM y métricas de engagement). Además, se estructura un plan estratégico guiado por los modelos SOSTAC y Marketing Mix 7P, incorporando proyecciones financieras y un sistema de monitoreo mediante indicadores clave de desempeño (KPIs).

Desde una perspectiva académica, este trabajo se enmarca en las competencias propias de la Ingeniería Comercial, considerando elementos de gestión estratégica, marketing digital, análisis financiero y administración de servicios. Su relevancia radica en ofrecer una propuesta aplicable a micro y pequeñas empresas del sector salud situadas en territorios semiurbanos, contribuyendo al fortalecimiento de su competitividad en un entorno marcado por la digitalización y el cambio en los patrones de consumo.

En síntesis, el origen del estudio se fundamenta en una problemática real del territorio y del sector salud, mientras que su propósito se orienta a entregar una solución estratégica integral, sustentada en modelos teóricos, evidencia empírica y herramientas de gestión modernas, que permita al Centro Médico Litoral Spa avanzar hacia un modelo de gestión eficiente, sostenible y centrado en la experiencia del paciente.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios con enfoque en marketing digital para el Centro Médico Litoral Spa, asociado a Óptica Litoral en Isla Negra, que permita establecer como meta estratégica un incremento del 20% en la captación de nuevos pacientes, fortalecer su posicionamiento digital mediante indicadores de alcance, interacción y conversión, y establecer una estructura operativa y financiera sostenible que consolide su crecimiento a mediano plazo, considerando los antecedentes recopilados y actualizados durante el desarrollo del estudio entre 2025 y 2026.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual del Centro Médico Litoral Spa mediante un análisis interno (VRIO, cadena de valor) y externo (PESTEL, 5 fuerzas de Porter, benchmarking competitivo), identificando al menos tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave, a partir de los antecedentes recopilados y actualizados durante el desarrollo del estudio entre 2025 y 2026.
2. Caracterizar el perfil del público objetivo y sus hábitos de búsqueda y consumo digital de servicios médicos, mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de referencia de aproximadamente 377 participantes residentes en la zona costera de la comuna de El Quisco y alrededores, para determinar necesidades, barreras y expectativas asociadas a la atención sanitaria.
3. Evaluar el posicionamiento digital actual del centro médico, analizando métricas de visibilidad, engagement y posicionamiento SEO/SEM, y comparándolas con al menos tres competidores directos del sector salud en la provincia de San Antonio.
4. Diseñar un plan de marketing digital integrado, utilizando la metodología SOSTAC y el modelo del marketing mix 7P, que establezca estrategias y tácticas de promoción, comunicación y captación de pacientes apoyadas en herramientas SEO, SEM, redes sociales y marketing de contenidos, junto con su respectivo presupuesto de implementación.
5. Elaborar proyecciones financieras preliminares, estimando ingresos, costos, punto de equilibrio y retorno de la inversión en marketing digital, mediante la modelación de tres escenarios (optimista, moderado y conservador), con el fin de determinar la viabilidad económica y la rentabilidad del proyecto.
6. Proponer un plan de implementación y monitoreo del plan de negocios, estableciendo indicadores de desempeño (KPIs) como la captación mensual de pacientes, el retorno sobre inversión publicitaria (ROAS), sujeto a la implementación de mecanismos de trazabilidad, y la satisfacción digital del cliente, acompañados de un informe final de resultados y recomendaciones de mejora continua.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio posee un alcance descriptivo, analítico y propositivo, orientado al diseño de un plan de negocios con enfoque en marketing digital para el Centro Médico Litoral Spa y a la formulación de una propuesta para su implementación, considerando los antecedentes recopilados durante el período de estudio comprendido entre 2025 y 2026. Su propósito es desarrollar una propuesta integral que articule variables estratégicas, comerciales, financieras y digitales, con el fin de optimizar la gestión del centro y fortalecer su posicionamiento competitivo en el territorio donde opera.

Desde el punto de vista geográfico, el estudio se circunscribe a la localidad de Isla Negra, en la comuna de El Quisco, Región de Valparaíso, incluyendo también la influencia socioeconómica de comunas aledañas como Algarrobo, El Tabo y San Antonio, que conforman parte del mercado potencial de pacientes. Este territorio se caracteriza por una composición demográfica mixta, combinando residentes permanentes y población flotante estacional, lo que representa un desafío para la planificación de estrategias digitales y de servicios médicos ajustadas a ciclos de demanda fluctuantes.

En cuanto al marco temporal, la investigación se inició durante el segundo semestre de 2025 y se extendió hasta 2026, debido a la ampliación del período requerido para completar el levantamiento de información primaria y recopilar los antecedentes financieros necesarios para la evaluación del proyecto. Durante este período se desarrollaron las etapas de diagnóstico estratégico, levantamiento y análisis de información primaria, análisis competitivo, formulación del plan de marketing digital, diseño de las proyecciones financieras y elaboración de la propuesta final.

El alcance temático y metodológico del estudio abarca seis fases principales, estrechamente articuladas con los objetivos de investigación:

1. Diagnóstico estratégico interno y externo: Aplicación de herramientas como VRIO, cadena de valor, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter y benchmarking competitivo para comprender la posición actual del centro y su entorno.
2. Análisis del paciente o cliente objetivo: Levantamiento de información mediante encuestas y entrevistas para caracterizar hábitos de consumo, preferencias y barreras percibidas en la atención de salud presencial y digital.
3. Evaluación del posicionamiento digital: Análisis de métricas SEO, SEM, engagement y desempeño en redes sociales del centro y de sus competidores locales.
4. Diseño del plan de marketing digital: Formulación de estrategias mediante los modelos SOSTAC y marketing mix 7P, definiendo tácticas, presupuesto y mecanismos de implementación.

5. Evaluación financiera del plan: Elaboración de proyecciones económicas, cálculo del punto de equilibrio, análisis de escenarios y medición de rentabilidad mediante indicadores como ROI y ROAS.
6. Control y seguimiento: Diseño de un sistema de monitoreo basado en KPIs estratégicos, acompañado de propuestas para la mejora continua y sostenibilidad.

Quedan fuera del alcance del estudio:

- La implementación física o clínica del centro (construcción, ampliación, equipamiento especializado o contratación adicional de personal sanitario).
- La evaluación clínica o técnica de los servicios médicos, dado que el análisis se centrará exclusivamente en la gestión estratégica, comercial y digital, no en la calidad médica asistencial.
- La integración de sistemas de alto nivel tecnológico (telemedicina avanzada, interoperabilidad con sistemas hospitalarios, inteligencia artificial), los cuales pueden considerarse en fases posteriores, pero no forman parte del alcance de este estudio.

El alcance definido asegura la viabilidad temporal, metodológica y operativa del proyecto dentro del marco académico del seminario de título, permitiendo la aplicación concreta de herramientas propias de la Ingeniería Comercial en un contexto real de emprendimiento en salud, particularmente en territorios semiurbanos con desafíos de acceso sanitario y brechas de digitalización.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTE DEL ESTADO DEL ARTE

El diseño de planes de negocios en el sector salud ha adquirido una relevancia creciente a nivel nacional e internacional, impulsado por las transformaciones tecnológicas y los cambios en los patrones de consumo de los pacientes. A nivel global, autores como Osterwalder y Pigneur (2010) destacan que los modelos de negocios deben adaptarse a contextos dinámicos, integrando innovación, flexibilidad y estrategias centradas en el cliente. Asimismo, Kotler y Keller (2016) subrayan la importancia de incorporar herramientas digitales al marketing de servicios, especialmente en industrias donde la experiencia del usuario es determinante, como la salud.

En el contexto chileno, diversos estudios evidencian la necesidad de fortalecer la gestión empresarial y tecnológica en centros de salud privados. Tohá González (2015) demostró que la aplicación del Business Model Canvas facilita la incorporación de procesos digitales y mejora la competitividad en emprendimientos sanitarios. Más recientemente, el Ministerio de Salud (2022), a través del Programa Hospital Digital, confirmó avances significativos en trazabilidad, telemedicina y digitalización administrativa, reafirmando el rol estratégico de la tecnología en la accesibilidad sanitaria, especialmente en zonas rurales o semiurbanas.

A estos hallazgos se suma el aporte del Centro Regional de Telemedicina y Telesalud del Biobío (2024), el cual identificó factores críticos de éxito en la adopción de plataformas digitales, tales como la alfabetización digital del personal, la confianza de los pacientes y la interoperabilidad de los sistemas. Estas conclusiones son especialmente pertinentes para centros de salud de menor escala, como los ubicados en el litoral central de la Región de Valparaíso.

Por su parte, el estudio de Maldonado, Torres y Salinas (2025) analizó la expansión de la telesalud en la atención primaria chilena, mostrando que la integración de herramientas digitales ha mejorado la gestión de la demanda, la continuidad del cuidado y la satisfacción del paciente. Esta evidencia respalda la idea de que la digitalización no solo optimiza la operación interna, sino que transforma la relación entre las instituciones sanitarias y sus usuarios.

Finalmente, la literatura coincide en que la transformación digital en salud se ha convertido en un pilar estratégico para mejorar la eficiencia, la accesibilidad y la sostenibilidad de los centros médicos. La tecnología permite optimizar procesos, automatizar flujos administrativos, mejorar la comunicación con los pacientes y fortalecer el posicionamiento competitivo de las instituciones (Buntin et al., 2011).

En el contexto del Centro Médico Litoral Spa, la transformación digital adquiere una relevancia estratégica. Su ubicación semiurbana y su población mixta —compuesta tanto por residentes permanentes como por visitantes estacionales— demandan modelos de atención flexibles que integren modalidades presenciales y virtuales. En

este escenario, la digitalización de procesos administrativos, la reserva de horas en línea y la atención remota representan oportunidades concretas para mejorar la cobertura, la satisfacción del paciente y la sostenibilidad del servicio médico.

De manera transversal, la evidencia revisada permite concluir que los planes de negocio en el ámbito sanitario deben articular tres dimensiones esenciales: la gestión estratégica, la digitalización de procesos y la orientación al paciente. En consecuencia, el proyecto del Centro Médico Litoral Spa se enmarca en la necesidad de profesionalizar su gestión comercial y potenciar su posicionamiento digital, consolidándose como una institución médica moderna, eficiente y centrada en la experiencia del usuario.

Este enfoque no solo responde a las exigencias del entorno competitivo nacional, sino que también se alinea con las tendencias internacionales que promueven la salud digital como pilar de la sostenibilidad y la equidad en el acceso a los servicios sanitarios.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

El Centro Médico Litoral Spa es una institución privada de atención integral en salud, ubicada en Av. Isidoro Dubournais 4120, Isla Negra, comuna de El Quisco, Región de Valparaíso, y vinculada comercialmente a Óptica Litoral, una empresa con trayectoria en servicios visuales en la zona. Su creación responde a la necesidad de ampliar la cobertura médica en un territorio semiurbano donde históricamente la oferta sanitaria ha sido limitada y la población residente presenta una demanda insatisfecha de atención médica continua, la cual se incrementa significativamente durante los períodos de alta afluencia turística.

De acuerdo con su fundador, la motivación inicial del proyecto fue otorgar un rol social al emprendimiento, evitando que la comunidad quedara desprotegida frente al cierre de servicios y al aumento de precios tras la pandemia. En un comienzo, la atención se realizaba como consulta oftalmológica dentro de la óptica, pero la identificación de brechas claras en acceso a salud general llevó a diversificar hacia un centro médico que integrara servicios preventivos, diagnósticos y terapéuticos orientados principalmente a la comunidad local. En este sentido, el Centro Médico Litoral Spa se concibe como un proveedor de bienes y servicios complementarios a la óptica, con un fuerte énfasis comunitario y territorial.

Desde su fundación, el Centro Médico Litoral Spa ha orientado su gestión hacia un modelo de atención integral y humanizado, basado en la calidad asistencial, la cercanía con el paciente y la incorporación progresiva de herramientas digitales. Su misión institucional es “brindar atención médica integral y de alta calidad a la comunidad del litoral central, priorizando el bienestar de los pacientes mediante un equipo profesional comprometido, tecnología adecuada y un enfoque centrado en la persona”. En coherencia con ello, su visión busca consolidarlo como “el centro

médico de referencia en la provincia de San Antonio, reconocido por la excelencia en la atención, la innovación en sus servicios y la calidez humana en el trato".

El centro cuenta con un equipo Multidisciplinario de profesionales en las áreas de medicina general, dermatología, nutrición, pediatría, matronería, psicología (adulto e infanto-juvenil), fonoaudiología, kinesiología, terapia ocupacional, podología, servicios de enfermería y laboratorio clínico, lo que le permite ofrecer un portafolio diversificado de servicios médicos y complementarios. Esta estructura integral tiene como propósito responder a las necesidades preventivas, diagnósticas y terapéuticas de la comunidad, integrando atención primaria y especializada en un mismo espacio.

En términos organizacionales, el Centro Médico Litoral Spa opera actualmente con 14 personas, distribuidas en tres estamentos: un estamento directivo–gestor, encargado de la conducción estratégica del proyecto; un estamento administrativo–operativo, responsable de la atención de mesón, coordinación de horas, soporte administrativo y vínculo operativo con la óptica; y un estamento profesional de salud, compuesto por médicos y otros profesionales clínicos que prestan servicios en distintas especialidades. Esta estructura busca asegurar la continuidad asistencial, la coordinación interna y la capacidad de respuesta frente a las necesidades de los pacientes.

En el ámbito infraestructural y tecnológico, el Centro Médico Litoral Spa dispone de boxes de atención equipados, áreas de espera confortables y sistemas digitales de gestión que facilitan la coordinación interna y la trazabilidad de los pacientes. Destaca su plataforma de agendamiento en línea, implementada a través del sistema Reservo, que permite a los usuarios reservar horas médicas, gestionar citas y recibir recordatorios automáticos, contribuyendo a la eficiencia administrativa y a una experiencia de usuario más fluida. Esta infraestructura se complementa con un sistema de ficha clínica que cumple con las exigencias normativas de privacidad, permanencia y trazabilidad de la información de los pacientes.

En cuanto a su presencia digital, la institución mantiene un sitio web oficial (www.cmlitoral.cl) y canales activos en redes sociales como Instagram (@centromedicolitoral.islanegra) y Facebook, que cumplen funciones tanto informativas como promocionales. A través de estos medios se comunican horarios, especialidades, campañas de salud y contenido educativo, constituyendo un ecosistema digital incipiente que representa un punto de partida para el diseño de estrategias de marketing digital orientadas al posicionamiento y la fidelización. En la etapa de apertura, el centro complementó esta presencia con campañas pagadas en medios digitales locales y radio, lo que permitió acelerar el proceso de reconocimiento en la comunidad.

Desde la perspectiva empresarial, el Centro Médico Litoral Spa se encuentra en una fase de consolidación dentro de su ciclo de vida organizacional, enfrentando desafíos asociados al fortalecimiento de su reconocimiento de marca, la

sistematización de procesos administrativos y la expansión de su base de pacientes recurrentes. La alianza estratégica con Óptica Litoral proporciona una ventaja competitiva, al permitir la integración de servicios médicos y ópticos bajo una identidad corporativa compartida, optimizando recursos y generando sinergias comerciales. Al mismo tiempo, el centro asume un rol como fuente de empleo local, ofreciendo oportunidades laborales a profesionales de la salud de la zona, lo que contribuye a que jóvenes formados no deban emigrar para ejercer su profesión.

En el contexto regional, el centro opera en un entorno caracterizado por una competencia creciente de clínicas privadas en las comunas cercanas de Algarrobo y San Antonio, donde predominan modelos de atención de mayor escala, pero menos personalizados. En este escenario, la diferenciación basada en cercanía, calidad humana y accesibilidad digital se configura como una estrategia clave de posicionamiento para el Centro Médico Litoral Spa. Su propuesta de valor, resumida por su fundador como la entrega de servicios de salud accesibles, cercanos y éticos, con alta coherencia entre lo que se promete y lo que efectivamente se hace, se traduce en un alto nivel de confianza y fidelización de la comunidad usuaria.

De acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Salud (2022) y las evidencias de Maldonado, Torres y Salinas (2025) sobre la digitalización en la atención sanitaria, la adopción de tecnologías digitales y la gestión de datos clínicos se consideran pilares fundamentales para la modernización del sector salud. En este sentido, el Centro Médico Litoral Spa representa un caso de estudio pertinente para el análisis de la transformación digital en servicios médicos de pequeña escala, especialmente en territorios semiurbanos donde la tecnología puede reducir las brechas de acceso y mejorar la eficiencia operativa.

En síntesis, el Centro Médico Litoral Spa constituye una unidad de análisis representativa del proceso de transición hacia la salud digital en Chile, combinando las características de una microempresa del sector privado con un enfoque innovador en la gestión sanitaria. Su estudio permite evaluar la viabilidad de un plan de negocios con enfoque en marketing digital, orientado a fortalecer su posicionamiento en el litoral central, mejorar la experiencia del paciente y asegurar la sostenibilidad financiera mediante estrategias integradas de gestión, comunicación y transformación tecnológica.

5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

El marco teórico de la presente investigación integra diversos modelos y metodologías de análisis estratégico, marketing digital, gestión financiera y calidad de servicio, con el fin de sustentar el diseño e implementación del plan de negocios del Centro Médico Litoral Spa. Estos enfoques permiten abordar el fenómeno desde una perspectiva integral, orientada a la creación de valor, la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica en el contexto del sector salud privado chileno.

Modelo de negocio: Business Model Canvas

El Business Model Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta visual que describe de forma estructurada los elementos fundamentales de un modelo de negocio. Su finalidad es representar gráficamente cómo una organización crea, entrega y captura valor, favoreciendo la comprensión integral de su funcionamiento.

El modelo se compone de nueve bloques interrelacionados: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. La aplicación metodológica del Canvas sigue un procedimiento secuencial que incluye:

1. **Identificación de la propuesta de valor:** Definición de los servicios que resuelven necesidades específicas del cliente, generando diferenciación.
2. **Segmentación de clientes**: Clasificación de los grupos objetivo según características demográficas, conductuales o psicográficas.
3. **Determinación de canales:** Elección de los medios mediante los cuales la empresa comunica, distribuye y entrega sus servicios.
4. **Gestión de relaciones con clientes**: Definición de estrategias de fidelización y atención continua.
5. **Estructura de ingresos**: Análisis de precios, cobros y fuentes de rentabilidad.
6. **Recursos clave**: Identificación de los activos humanos, tecnológicos y financieros que sustentan la operación.
7. **Actividades clave:** Determinación de las tareas esenciales para la prestación del servicio, incluyendo atención médica, marketing digital y gestión interna.
8. **Socios clave**: Establecimiento de alianzas con proveedores, aseguradoras o entidades estratégicas.
9. **Estructura de costos:** Análisis de gastos fijos y variables para optimizar la sostenibilidad económica.

En el contexto del Centro Médico Litoral Spa, la aplicación del Canvas permitirá visualizar de manera integral su modelo operativo, detectar deficiencias estructurales y redefinir la propuesta de valor con base en la incorporación de estrategias de presencia digital y posicionamiento competitivo en el mercado de salud costero.

Modelo VRIO

El modelo VRIO, desarrollado por Jay Barney (1991), pertenece a la teoría de los recursos y capacidades (*Resource-Based View*), y tiene como finalidad evaluar los activos internos de una organización según cuatro dimensiones: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización.

- **Valor:** Evalúa si un recurso o capacidad permite a la organización aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno. Un recurso valioso incrementa la eficiencia o eficacia de las operaciones, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Rareza:** Se refiere al grado en que un recurso es poco común o escaso entre los competidores actuales y potenciales. Si un recurso es valioso y, además, raro, puede constituir una fuente de ventaja competitiva temporal.
- **Imitabilidad:** Analiza la dificultad que enfrentan los competidores para imitar o adquirir un recurso determinado. Los recursos difíciles de imitar suelen estar basados en condiciones históricas únicas, relaciones sociales complejas o conocimientos tácitos, lo que refuerza la ventaja competitiva de la organización.
- **Organización:** Examina si la empresa cuenta con la estructura, procesos y sistemas de gestión adecuados para explotar eficazmente los recursos valiosos, raros e inimitables. Sin una organización apropiada, incluso los recursos más valiosos pueden no generar beneficios sostenibles.

El modelo VRIO permite identificar los recursos que constituyen ventajas competitivas sostenibles, al tiempo que orienta la toma de decisiones estratégicas sobre el uso y desarrollo de capacidades clave.

Cadena de Valor

La Cadena de Valor es un modelo de análisis estratégico propuesto por Michael Porter (1985), cuyo propósito es examinar las actividades internas de una organización con el fin de identificar las fuentes de ventaja competitiva. Este enfoque se basa en la premisa de que toda empresa puede considerarse como un conjunto de actividades interrelacionadas que, al coordinarse de manera eficiente, añaden valor al producto o servicio final ofrecido al cliente.

La cadena de valor tiene como objetivo descomponer la organización en sus actividades estratégicamente relevantes, permitiendo comprender cómo cada una de ellas contribuye a la generación de valor y al margen de rentabilidad. De esta manera, el análisis facilita la detección de fortalezas y debilidades internas, así como la identificación de oportunidades de mejora en la eficiencia operativa o en la diferenciación de la oferta.

Porter distingue dos tipos de actividades dentro de la cadena de valor:

Actividades primarias: Son aquellas directamente relacionadas con la creación física del producto, su venta, entrega al cliente y servicio posventa. Incluyen:

1. **Logística interna:** recepción, almacenamiento y gestión de insumos.
2. **Operaciones:** transformación de insumos en productos terminados.
3. **Logística externa:** distribución y entrega del producto al consumidor.
4. **Mercadotecnia y ventas:** promoción, comercialización y gestión de relaciones con clientes.
5. **Servicios:** asistencia técnica, mantenimiento y atención posventa.

Actividades de apoyo: Son aquellas que respaldan y facilitan el desempeño de las actividades primarias, contribuyendo indirectamente a la generación de valor. Estas comprenden:

1. **Infraestructura de la empresa:** planificación, finanzas, gestión general y legal.
2. **Gestión del talento humano:** reclutamiento, formación y desarrollo del personal.
3. **Desarrollo tecnológico:** innovación, investigación y mejora de procesos.
4. **Abastecimiento:** adquisición de recursos y materiales necesarios para la producción.

Modelo FODA

El análisis FODA (también conocido como DAFO o SWOT, por sus siglas en inglés: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) constituye una herramienta fundamental en el ámbito de la planeación estratégica. Su propósito principal es identificar y evaluar los factores internos y externos que inciden en el desempeño de una organización, proyecto o individuo, con el fin de formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos de manera eficaz (Kotler & Keller, 2016).

Componentes del análisis FODA

- **Fortalezas:**
  Corresponden a los aspectos internos positivos que otorgan ventajas competitivas frente a otros actores del entorno. Incluyen recursos, capacidades, conocimientos especializados, ventajas tecnológicas, reputación institucional, entre otros elementos que favorecen el logro de los objetivos.

- **Oportunidades:**
  Son factores externos que pueden ser aprovechados de manera estratégica para mejorar el desempeño o impulsar el crecimiento. Pueden derivarse de cambios en el entorno económico, social, político o tecnológico, así como de tendencias del mercado o vacíos en la oferta de la competencia.

- **Debilidades:**
  Representan los aspectos internos que limitan o dificultan el desarrollo de la organización o proyecto. Estas pueden manifestarse en forma de deficiencias en los recursos humanos, tecnológicos o financieros, procesos ineficientes, falta de experiencia o deficiencias en la gestión.
- **Amenazas:**
  Se refieren a los factores externos que pueden afectar de manera negativa el cumplimiento de los objetivos. Entre ellas se incluyen la competencia, cambios normativos, crisis económicas, transformaciones del mercado o factores sociopolíticos adversos.

El análisis FODA tiene como finalidad proporcionar una visión integral de la situación actual, permitiendo el diseño de estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades, al tiempo que minimicen las debilidades y amenazas.

Análisis PESTEL

El modelo PESTEL, difundido por Johnson, Scholes y Whittington (2008), es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar los factores del entorno externo que pueden influir en el desempeño y la toma de decisiones de una organización. Su nombre proviene del acrónimo de los seis componentes que analiza: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Este modelo se deriva de la perspectiva de la planeación estratégica contextual, la cual reconoce que las organizaciones operan en entornos dinámicos y cambiantes, por lo que resulta esencial identificar y comprender los elementos externos que pueden representar oportunidades o amenazas.

Componentes del modelo PESTEL

1. **Factor Político:** Analiza el impacto de las políticas gubernamentales, la estabilidad política, las relaciones internacionales y las decisiones de los entes reguladores sobre la organización. Incluye aspectos como la política fiscal, los subsidios, los tratados comerciales y las regulaciones específicas del sector.
2. **Factor Económico:** Examina las condiciones macroeconómicas que afectan la actividad empresarial, tales como el crecimiento económico, la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés, el desempleo y el poder adquisitivo de los consumidores. Estos elementos determinan la capacidad de consumo y la rentabilidad de las operaciones.
3. **Factor Social:** Considera las características demográficas, culturales y sociales del entorno. Incluye aspectos como los valores, estilos de vida, educación, comportamiento del consumidor y cambios poblacionales. Estos

factores influyen directamente en la demanda y en las estrategias de mercado.

4. **Factor Tecnológico:** Evalúa el impacto de la innovación, el desarrollo tecnológico, la automatización y la digitalización en la competitividad de la organización. Este componente permite identificar oportunidades derivadas de nuevos procesos, productos o plataformas tecnológicas, así como el riesgo de obsolescencia.
5. **Factor Ecológico (o Ambiental):** Analiza las variables relacionadas con la sostenibilidad y el medio ambiente, tales como las políticas ecológicas, el cambio climático, la gestión de residuos y el uso de recursos naturales. En la actualidad, este factor cobra especial relevancia por la creciente responsabilidad social y ambiental de las organizaciones.
6. **Factor Legal:** Comprende las leyes, normativas y regulaciones que inciden sobre la actividad empresarial. Incluye la legislación laboral, fiscal, de competencia, de protección al consumidor y de propiedad intelectual, entre otras. Estos marcos legales determinan las condiciones operativas y de cumplimiento.

Este modelo tiene como propósito identificar y analizar los factores del entorno macroeconómico que afectan directa o indirectamente a la organización. Su aplicación permite anticipar cambios en el entorno, evaluar riesgos potenciales y detectar oportunidades estratégicas.

Cinco Fuerzas de Porter

Asimismo, se aplicará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, propuesto por Michael E. Porter (1979), es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la estructura competitiva y el nivel de rentabilidad de una industria. Su finalidad es identificar las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y, por ende, la posición estratégica de una empresa dentro del sector.

Fuerzas que componen el modelo

1. **Amenaza de nuevos competidores:** Evalúa la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. Altas barreras de entrada reducen esta amenaza y protegen la rentabilidad del sector.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** Analiza la capacidad de los proveedores para influir en los precios o la calidad de los insumos. Un alto poder puede disminuir los márgenes de las empresas.
3. **Poder de negociación de los compradores:** Se refiere a la influencia que tienen los clientes sobre las condiciones del mercado. Cuando poseen muchas opciones o información, pueden exigir precios más bajos o mayor calidad.

4. **Amenaza de productos sustitutos:** Considera el riesgo de que otros productos satisfagan las mismas necesidades del consumidor. La existencia de sustitutos reduce el poder de fijación de precios.
5. **Rivalidad entre competidores existentes:** Analiza el grado de competencia directa entre las empresas del sector. Una alta rivalidad suele reducir la rentabilidad general.

Benchmarking Competitivo

El benchmarking competitivo (Camp, 1989) se utilizará como una herramienta de gestión estratégica que consiste en comparar de manera sistemática los procesos, productos o resultados de una organización con los de sus principales competidores. Su propósito es identificar las mejores prácticas del sector y determinar las áreas en las que la empresa puede mejorar su desempeño para alcanzar o superar los estándares del mercado.

Este tipo de benchmarking se centra específicamente en analizar la competencia directa, evaluando variables como calidad, precios, servicio al cliente, innovación, eficiencia operativa y estrategias de marketing. A partir de esta comparación, la organización puede establecer objetivos realistas de mejora continua y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Determinación del tamaño muestral (n muestral)

Dentro de los métodos cuantitativos utilizados para el levantamiento de información primaria, uno de los elementos fundamentales es la determinación del tamaño muestral (*n muestral*), entendido como el número mínimo de participantes necesarios para asegurar que los resultados obtenidos sean estadísticamente representativos de la población de estudio. En el ámbito de la investigación de mercado y de servicios, el tamaño muestral permite reducir el margen de error y aumentar la confiabilidad de las conclusiones, constituyéndose en un componente esencial para la validez del análisis (Cea D'Anjou, 2004).

Para su determinación, se utiliza inicialmente la fórmula clásica del muestreo probabilístico para proporciones en poblaciones grandes:

$$n_0 = \frac{Z^2\, p\, q}{e^2}$$

donde:

- Z corresponde al valor crítico de la distribución normal asociado al nivel de confianza (1,96 para un 95% de confianza).

- p representa la probabilidad de ocurrencia del fenómeno estudiado; cuando no existe información previa, se utiliza el valor 0,5, ya que maximiza el tamaño de muestra.
- $q = 1 - p$, representando la probabilidad complementaria.
- e corresponde al margen de error permitido, comúnmente fijado en 5% (0,05).

Sin embargo, cuando se trabaja con una **población finita conocida** (N), es habitual aplicar un ajuste que corrija el tamaño muestral teórico n_0. En estos casos se utiliza la siguiente expresión para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{(N-1) + n_0}$$

que, al reemplazar n_0, puede expresarse también como:

$$n = \frac{N \cdot Z^2\, p\, q}{e^2(N-1) + Z^2\, p\, q}$$

Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL es un instrumento diseñado para evaluar la calidad del servicio percibida por los usuarios, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). Su objetivo principal es identificar la brecha existente entre las expectativas del cliente y su percepción real del servicio recibido, con el fin de orientar acciones de mejora continua que fortalezcan la satisfacción y fidelización del usuario.

De acuerdo con sus autores, la calidad del servicio puede medirse a través de cinco dimensiones fundamentales: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

- **Fiabilidad:** capacidad de la organización para cumplir con lo prometido de forma precisa y constante.
- **Capacidad de respuesta:** disposición y rapidez del personal para atender las solicitudes de los usuarios.
- **Seguridad:** nivel de conocimiento, profesionalismo y confianza transmitido por el personal.
- **Empatía:** atención personalizada y comprensión de las necesidades del usuario.
- **Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones, equipos y materiales de comunicación.

En el ámbito sanitario, la calidad del servicio constituye un determinante clave de la satisfacción y lealtad del paciente, siendo el modelo SERVQUAL una herramienta

ampliamente utilizada para evaluar la percepción del paciente y orientar procesos de mejora continua en instituciones de salud.

En el contexto digital, la experiencia del paciente se extiende hacia los canales en línea, tales como sitios web, redes sociales, sistemas de reserva digital y plataformas de mensajería directa. En estos entornos, la percepción de calidad depende de factores como la usabilidad de las plataformas, la rapidez de respuesta y la confianza en los procesos digitales (Minsait, 2018). La adaptación del modelo SERVQUAL a este entorno permite evaluar la calidad del servicio desde una perspectiva integral, combinando la atención presencial y virtual.

Los principios asociados al modelo SERVQUAL se consideran como referencia conceptual para interpretar aspectos relacionados con la percepción de calidad del servicio y la experiencia del paciente. Esta aproximación se alinea con los hallazgos del Centro Regional de Telemedicina y Telesalud del Biobío (2024), que subrayan la importancia de la confianza digital y la facilidad de uso como factores determinantes del éxito en la adopción de servicios médicos virtuales.

De este modo, el modelo SERVQUAL —en su versión adaptada al entorno digital— se constituye como una herramienta estratégica para el diagnóstico y la mejora continua de la calidad de servicio en instituciones sanitarias, integrando la experiencia del paciente tanto en los espacios físicos como en los digitales.

Perfil del cliente ideal (Buyer persona)

El buyer persona es una representación semificticia del cliente ideal de una organización, construida a partir de datos demográficos, psicográficos, conductuales y motivacionales obtenidos mediante investigación de mercado, análisis de clientes reales y observación de tendencias digitales. Este concepto, ampliamente utilizado en marketing estratégico y digital, permite comprender con mayor profundidad las necesidades, expectativas y comportamientos de los usuarios, facilitando la personalización de las estrategias de comunicación y servicio.

De acuerdo con Revella (2015), el buyer persona no se limita a una descripción demográfica, sino que integra información sobre los objetivos, desafíos, hábitos de consumo, criterios de decisión y canales de interacción preferidos por el usuario. En el contexto sanitario, el perfil del cliente ideal se define a partir de variables como la edad, el nivel educativo, la sensibilidad hacia la salud preventiva, la confianza en la atención médica digital y la disposición a utilizar plataformas de telemedicina.

La creación del buyer persona resulta fundamental para alinear la estrategia de marketing digital con la calidad del servicio percibida, medida a través del modelo SERVQUAL. Mientras este último permite identificar las brechas entre las expectativas y percepciones del usuario, el buyer persona ayuda a anticipar dichas

expectativas y adaptar la comunicación, los canales digitales y los procesos de atención a las características específicas del público objetivo.

En el caso del Centro Médico Litoral Spa, la definición del buyer persona permitirá diseñar experiencias digitales más empáticas y centradas en el paciente, integrando dimensiones del modelo SERVQUAL —como la empatía, la fiabilidad y la capacidad de respuesta— con estrategias de segmentación digital orientadas a la satisfacción y fidelización del usuario.

Evaluación del Posicionamiento Digital

La evaluación del posicionamiento digital constituye una etapa esencial dentro del proceso estratégico de marketing digital, ya que permite medir la visibilidad de la organización en los entornos virtuales y la efectividad de sus acciones de comunicación. Para el caso del Centro Médico Litoral Spa, esta evaluación se realizará mediante la aplicación de tres herramientas clave: SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing) y la Matriz de Engagement, las cuales permitirán analizar el alcance, la interacción y la conversión digital de la marca en su ecosistema online.

El **SEO (Search Engine Optimization)** se define como el conjunto de estrategias y técnicas orientadas a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web en los resultados de los motores de búsqueda, incrementando así su visibilidad ante los usuarios (Fishkin & Høgenhaven, 2013).

De acuerdo con Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el SEO constituye un componente esencial del marketing digital, ya que favorece el tráfico de calidad y la generación de confianza al posicionar el contenido sin recurrir a publicidad pagada.

Las acciones de optimización se estructuran en tres niveles:

- **SEO on-page:** optimización del contenido y la estructura del sitio web mediante el uso estratégico de palabras clave, metadatos, enlaces internos y tiempos de carga.
- **SEO off-page:** fortalecimiento de la autoridad del dominio a través de enlaces externos de calidad (*backlinks*), menciones en medios digitales y estrategias de reputación online.
- **SEO técnico:** aspectos relacionados con la arquitectura del sitio, la indexación, la experiencia del usuario (UX) y la adaptabilidad móvil.

La aplicación del SEO en el **Centro Médico Litoral Spa** permitirá aumentar su visibilidad en búsquedas locales —por ejemplo, “centro médico en Isla Negra” o “consultas médicas El Quisco”—, posicionando su oferta en función de las necesidades reales de los pacientes.

El **SEM (Search Engine Marketing)** complementa al SEO al incorporar estrategias de posicionamiento pagado, que permiten a la organización aparecer en los primeros resultados de búsqueda mediante anuncios segmentados (Google Ads, Bing Ads, entre otros). Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), el SEM representa una herramienta de alta efectividad en entornos competitivos, ya que posibilita una segmentación precisa por ubicación, intereses, dispositivo y comportamiento del usuario.

El procedimiento de aplicación del SEM incluye:

1. **Selección de palabras clave** según la intención de búsqueda de los usuarios (informativa, transaccional o de navegación).
2. **Diseño de campañas** con anuncios orientados a la captación de pacientes o promoción de servicios específicos.
3. **Configuración del presupuesto y pujas**, determinando el costo por clic (CPC) y el retorno esperado.
4. **Monitoreo y optimización continua**, mediante el análisis de indicadores como tasa de clics (CTR), costo por adquisición (CPA) y retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS).

La integración de estrategias SEO y SEM permitirá al Centro Médico Litoral Spa posicionarse tanto de forma orgánica como patrocinada, maximizando su alcance digital y fortaleciendo su presencia de marca en el ámbito regional.

Matriz de Engagement

La Matriz de Engagement es un modelo analítico que evalúa el nivel de interacción y compromiso del público con los contenidos digitales de una marca. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2022), el engagement en entornos digitales se entiende como “el grado en que un consumidor interactúa, participa y mantiene una relación continua con una organización a través de plataformas online”. De manera complementaria, Solis (2011) describe el engagement como un proceso evolutivo donde los usuarios desarrollan vínculos significativos con una marca mediante experiencias digitales consistentes.

Esta matriz combina dos dimensiones principales:

Nivel de interacción: mide la frecuencia y profundidad de la participación del usuario (clics, comentarios, compartidos, tiempo de permanencia).

Nivel de afinidad o lealtad: analiza el grado de identificación emocional del usuario con la marca, manifestado en la repetición de visitas, menciones o recomendaciones.

De acuerdo con Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) en *Marketing 5.0*, así como informes de investigación de HubSpot Research (2023), los principales indicadores que conforman la Matriz de Engagement incluyen:

Tasa de interacción: relación entre interacciones (me gusta, comentarios, compartidos) y el alcance total de las publicaciones.

Tasa de crecimiento de comunidad: aumento porcentual de seguidores en un período determinado.

Tasa de retención digital: frecuencia con la que un usuario regresa al sitio web o a los canales sociales.

Tasa de conversión social: porcentaje de usuarios que realizan una acción concreta (agendar una cita, solicitar información, descargar contenido).

La evaluación de estos indicadores permitirá determinar el grado de involucramiento de los pacientes con el Centro Médico Litoral Spa, identificar los contenidos más efectivos y optimizar la comunicación digital en función de los resultados obtenidos.

Modelo SOSTAC

El diseño de la estrategia digital se guiará por el modelo SOSTAC, desarrollado por PR Smith (1990), es una metodología integral de planificación estratégica de marketing, ampliamente utilizada en el ámbito del marketing digital. Su estructura proporciona un marco ordenado y flexible que orienta el proceso desde el análisis situacional hasta el control de resultados, asegurando coherencia y eficacia en la ejecución de estrategias.

En este estudio, el modelo será utilizado de la siguiente forma:

- **Situation (Situación):** análisis del contexto interno y externo para identificar la posición actual de la organización.
- **Objectives (Objetivos):** definición de metas claras y medibles alineadas con la estrategia general.
- **Strategy (Estrategia):** formulación del enfoque general para alcanzar los objetivos, incluyendo segmentación, posicionamiento y propuesta de valor.
- **Tactics (Tácticas):** selección de herramientas y canales específicos de marketing digital, como redes sociales, SEO, SEM o email marketing.
- **Action (Acción):** ejecución práctica de las tácticas, asignando responsables, recursos y cronogramas.
- **Control (Control):** evaluación y seguimiento mediante indicadores de desempeño (KPIs) que permiten medir la efectividad y aplicar mejoras continuas.

Su fortaleza radica en integrar el diagnóstico, la planificación, la implementación y la evaluación de resultados en un ciclo continuo, permitiendo ajustar la estrategia digital con base en datos reales y objetivos medibles.

Modelo del Marketing Mix (7P)

Complementariamente, se aplicará el modelo del Marketing Mix (7P), es una herramienta de planificación desarrollada por Booms y Bitner (1981) como una extensión del modelo tradicional de las 4P propuesto por Jerome McCarthy (1960). Su objetivo es definir los elementos clave que conforman la oferta de una organización y que pueden ser gestionados estratégicamente para satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

Las **7P del marketing mix** son:

1. **Producto:** Bien o servicio que la organización ofrece al mercado, incluyendo su diseño, calidad, características, marca y ciclo de vida.
2. **Precio:** Valor monetario asignado al producto, considerando la percepción del cliente, la competencia y la rentabilidad.
3. **Plaza o Distribución:** Canales y medios utilizados para que el producto llegue al consumidor final de forma eficiente.
4. **Promoción:** Conjunto de acciones de comunicación y publicidad orientadas a dar a conocer el producto y persuadir a los clientes.
5. **Personas:** Individuos que intervienen en la prestación del servicio o en la relación con el cliente, esenciales en entornos digitales.
6. **Procesos:** Procedimientos y flujos de trabajo que garantizan la entrega consistente y eficiente del producto o servicio.
7. **Evidencia física:** Elementos tangibles que respaldan la experiencia del consumidor, como el diseño web, empaques, ambientes o materiales promocionales.

Este modelo es particularmente útil en servicios médicos, donde la calidad percibida depende en gran medida de la interacción humana, la eficiencia de los procesos y la confianza que transmite el entorno físico y digital.

Evaluación Financiera y Sostenibilidad

La evaluación financiera constituye un componente fundamental en la formulación de planes de negocio, al permitir determinar la viabilidad económica de un proyecto y su capacidad de generar rentabilidad en el mediano y largo plazo. Según Gitman y Zutter (2015), el análisis financiero estratégico se sustenta en tres herramientas principales: el punto de equilibrio, el flujo de caja proyectado y el análisis de escenarios (optimista, moderado y conservador). Estas herramientas facilitan la toma de decisiones basada en datos y permiten anticipar posibles contingencias financieras.

En el ámbito del marketing digital, la evaluación de la rentabilidad se complementa con indicadores de desempeño específicos como el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el Retorno sobre la Inversión Publicitaria (ROAS), los cuales permiten medir la eficiencia económica de las acciones implementadas en entornos digitales.

Retorno sobre la Inversión (ROI)

El ROI (Return on Investment) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión en relación con su costo total. Según Kotler y Keller (2016), su objetivo es determinar si los recursos asignados a una estrategia o proyecto generan beneficios proporcionales a la inversión realizada.

La fórmula general del ROI se expresa como:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio neto de la inversión}}{\text{Costo total de la inversión}} \times 100$$

Un ROI positivo indica que el proyecto es rentable, mientras que un ROI negativo revela pérdidas. En el contexto digital, el ROI se utiliza para medir el impacto financiero de las campañas de marketing, permitiendo identificar las estrategias más efectivas en términos de generación de ingresos o captación de clientes.

Retorno sobre la Inversión Publicitaria (ROAS)

El ROAS (Return on Advertising Spend) constituye una métrica derivada del ROI, enfocada específicamente en evaluar la rentabilidad de las inversiones publicitarias digitales. De acuerdo con Chaffey y Smith (2017), este indicador permite conocer cuánto ingreso se obtiene por cada unidad monetaria invertida en publicidad pagada (por ejemplo, campañas en Google Ads o Meta Ads).

Su fórmula se expresa como:

$$\text{ROAS} = \frac{\text{Ingresos generados por la campaña publicitaria}}{\text{Gasto publicitario total}}$$

Un valor superior a 1 indica que la campaña ha sido rentable, mientras que valores inferiores reflejan pérdidas o ineficiencia. La utilidad del ROAS radica en su capacidad para vincular directamente los resultados financieros con las métricas digitales de rendimiento (impresiones, clics, conversiones).

En el marco del Centro Médico Litoral Spa, la utilización de ROI y ROAS permitirá evaluar cuantitativamente el impacto de las estrategias de marketing digital implementadas, especialmente aquellas relacionadas con la captación de pacientes, el posicionamiento de marca y la eficiencia de las campañas publicitarias.

6. PROPUESTA METODOLOGÍCA

La propuesta metodológica del presente estudio establece el conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas que permitirán diseñar una propuesta de plan de negocios con enfoque en marketing digital para el Centro Médico Litoral Spa. Su propósito es garantizar un proceso de investigación riguroso, sistemático y alineado con los objetivos planteados, integrando enfoques estratégicos, analíticos, financieros y digitales.

La metodología adoptada posee un carácter aplicado, descriptivo y propositivo, orientado a comprender la situación actual del centro médico, identificar oportunidades de mejora y formular una propuesta estratégica operativa y financieramente viable. Para ello, se emplean modelos ampliamente validados en la gestión empresarial, el marketing digital y el análisis organizacional.

El proceso metodológico se estructura en **seis etapas interrelacionadas** y secuenciales, representadas en la **Figura Nº 1** y descritas a continuación.

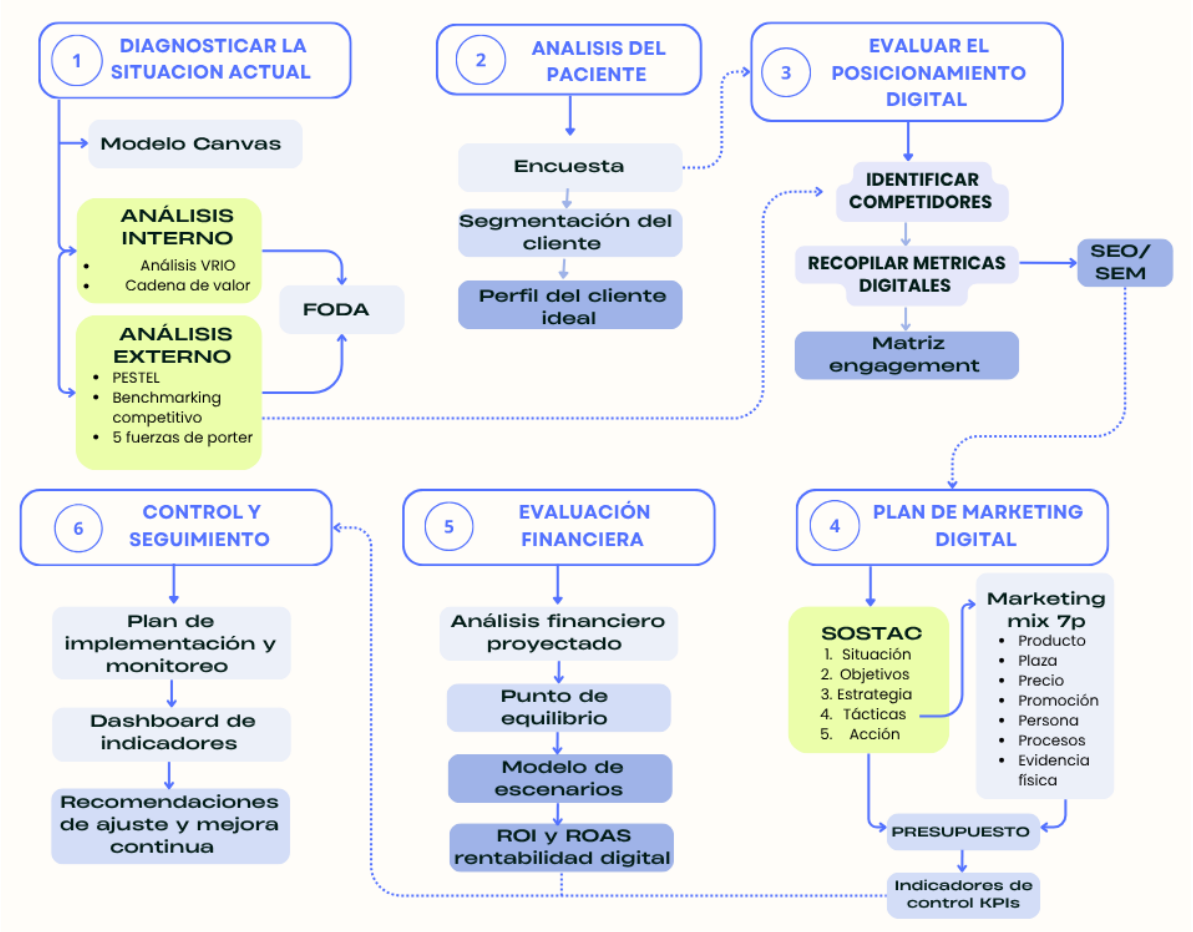


Ilustración N°1: "Esquema metodológico". *Elaboración propia.*

Etapa 1: Diagnóstico de la situación actual

El objetivo de esta primera fase es identificar la situación interna y externa del Centro Médico Litoral Spa, a fin de comprender su estructura organizativa, su entorno competitivo y su posicionamiento actual en el mercado local.

Para ello, se aplicarán los siguientes modelos:

- **Análisis interno:** Se utilizará el modelo **VRIO** (Barney, 1991) para evaluar los recursos y capacidades internas que pueden constituir una ventaja competitiva sostenible, y la **Cadena de Valor** (Porter, 1985) para identificar las actividades primarias y de apoyo que generan valor al paciente.
- **Análisis externo:** Se implementará el modelo **PESTEL** para examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno; el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter** para medir la intensidad competitiva del sector; y el **Benchmarking competitivo** para comparar el desempeño y estrategias con clínicas locales y servicios similares.
- **Síntesis estratégica:** Los resultados anteriores se integrarán mediante una **Matriz FODA**, permitiendo identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- **Modelo Canvas (AS-IS / TO-BE):** se utilizará como herramienta de caracterización inicial del modelo de negocio, permitiendo representar la situación actual (AS-IS). Posteriormente, los hallazgos obtenidos mediante el análisis interno, externo y del cliente servirán como insumo para la construcción del Canvas propuesto (TO-BE). Esta herramienta servirá como puente hacia el diseño del plan de marketing, facilitando la visualización de la propuesta de valor, los segmentos de pacientes, los canales de comunicación y la estructura de costos e ingresos.

Etapa 2: Análisis del paciente o cliente objetivo

Esta etapa busca caracterizar el perfil del paciente del Centro Médico Litoral Spa mediante técnicas de segmentación y análisis de comportamiento.

- **Instrumentos:** Se aplicarán encuestas estructuradas para recolectar información sociodemográfica, de hábitos de consumo y percepción del servicio.
- **Segmentación:** Los datos obtenidos se analizarán según variables demográficas, geográficas y psicográficas, determinando los segmentos prioritarios de atención.
- **Perfil del cliente ideal (Buyer Persona):** Con base en la información recopilada, se construirá el perfil del **cliente ideal o Buyer Persona** (Revella,

2015), que sintetizará las motivaciones, necesidades, expectativas y canales digitales preferidos del usuario, sirviendo como insumo para las estrategias de comunicación y experiencia digital.

Etapa 3: Evaluación del posicionamiento digital

El propósito de esta fase es analizar la presencia y desempeño digital del centro médico, así como su relación con los principales competidores.

- **Identificación de competidores digitales:** Se realizará una búsqueda comparativa de centros médicos y servicios de salud locales presentes en medios digitales.
- **Recopilación de métricas digitales:** Se analizarán indicadores de posicionamiento en motores de búsqueda (**SEO**) y campañas de pago por clic (**SEM**), junto con métricas de redes sociales y tráfico web.
- **Matriz de Engagement:** Se aplicará la **Matriz de Engagement Digital**, que permite clasificar el nivel de interacción y compromiso de los usuarios con la marca, identificando oportunidades de mejora en la comunicación y fidelización de pacientes.

Los resultados de esta evaluación servirán como insumo directo para la formulación de estrategias en la siguiente fase.

Etapa 4: Diseño del Plan de Marketing Digital

Esta etapa integra los hallazgos anteriores para definir la estrategia digital del Centro Médico Litoral Spa.

- **Modelo SOSTAC (Smith, 1990):** Se empleará esta metodología para estructurar la planificación estratégica a través de seis pasos:

    1. **Situation:** Análisis de la situación actual (con base en Canvas y FODA).
    2. **Objectives:** Definición de metas claras y medibles.
    3. **Strategy:** Formulación de estrategias de posicionamiento y segmentación.
    4. **Tactics:** Selección de herramientas digitales (SEO, SEM, redes sociales, marketing de contenidos y herramientas de comunicación directa como WhatsApp Business).
    5. **Action:** Ejecución de tácticas con cronograma y asignación de recursos.
    6. **Control:** Establecimiento de indicadores (KPIs) para monitoreo continuo.

- **Marketing Mix 7P (Booms & Bitner, 1981):** Se definirán los componentes estratégicos de la oferta de servicios médicos: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física, integrando la propuesta de valor del **Canvas TO-BE**.
- **Presupuesto y KPIs:** Se elaborará un presupuesto de implementación y un sistema de control mediante indicadores de desempeño digital y financiero.

Etapa 5: Evaluación financiera

Esta etapa tiene como propósito determinar la viabilidad económica y rentabilidad del plan propuesto.

- **Análisis financiero proyectado:** Se estimarán ingresos, costos fijos y variables, y flujo de caja.
- **Punto de equilibrio:** Se calculará para determinar el nivel mínimo de ingresos incrementales necesario para cubrir los costos incrementales asociados al proyecto.
- **Escenarios financieros:** Se evaluarán escenarios optimista, moderado y conservador, conforme al método de Gitman y Zutter (2015).
- **Indicadores de rentabilidad digital:** Se emplearán el **Retorno sobre la Inversión (ROI)** y el **Retorno sobre el Gasto Publicitario (ROAS)** para medir la efectividad económica de las campañas digitales y el impacto del marketing en los ingresos del centro médico.

Etapa 6: Control y seguimiento

El propósito final es asegurar la mejora continua del plan a través de mecanismos de evaluación y retroalimentación.

- **Plan de implementación y monitoreo:** Se establecerá un cronograma con responsables, recursos y plazos.
- **Dashboard de indicadores:** Se diseñará un tablero de control para visualizar periódicamente los KPIs estratégicos y facilitar el seguimiento de su evolución.
- **Recomendaciones de mejora:** Se elaborará un informe de retroalimentación periódica con ajustes al **Modelo Canvas TO-BE**, garantizando la sostenibilidad y actualización del plan de negocios.

La propuesta metodológica presentada establece un marco de acción integral para el desarrollo del plan de negocios del Centro Médico Litoral Spa, combinando enfoques estratégicos, digitales y financieros en un proceso articulado y secuencial.

Cada fase metodológica está diseñada para generar información que constituye un insumo para las etapas posteriores. El diagnóstico estratégico permite identificar las condiciones internas y externas de la organización; el análisis del paciente permite comprender sus características, necesidades y preferencias; y la evaluación del posicionamiento digital permite identificar brechas y oportunidades en los canales digitales. Estos antecedentes se integran posteriormente en el diseño del plan de marketing digital, cuyos supuestos, acciones y requerimientos presupuestarios constituyen la base para la evaluación financiera. Finalmente, los resultados obtenidos y las condiciones definidas en las etapas anteriores se incorporan al sistema de control y seguimiento, permitiendo medir el desempeño, detectar desviaciones y retroalimentar las decisiones estratégicas.

Asimismo, la integración de modelos reconocidos —como el Canvas, VRIO, PESTEL, SOSTAC y 7P— asegura la coherencia conceptual y la rigurosidad técnica del estudio, permitiendo que los resultados sean replicables en otras organizaciones de salud con características similares.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

El presente capítulo desarrolla la aplicación práctica de los modelos estratégicos, operativos y de análisis del paciente definidos en el capítulo metodológico. Su propósito es caracterizar la situación actual del Centro Médico Litoral Spa desde una perspectiva integral, combinando herramientas ampliamente utilizadas en gestión empresarial y marketing digital. La información cuantitativa y cualitativa utilizada proviene de la observación directa, revisión documental, encuesta a pacientes y, especialmente, de la entrevista en profundidad realizada al gestor y propietario del centro, insumo clave para asegurar la validez y autenticidad del diagnóstico.

7.1 Etapa 1: Diagnóstico estratégico de la situación actual

7.1.1 Aplicación del Modelo Canvas

Para comprender la estructura operativa y las oportunidades de mejora del Centro Médico Litoral Spa, se aplicó el modelo Business Model Canvas, lo que permitió analizar los componentes esenciales del negocio y su coherencia interna. La información fue obtenida mediante observación directa del funcionamiento del centro, revisión de material institucional (sitio web, redes sociales y documentación interna) y entrevistas con el equipo administrativo y directivo.

a) Propuesta de valor:

La propuesta de valor del Centro Médico Litoral Spa se fundamenta en ofrecer servicios de salud **accesibles, cercanos, éticos y coherentes**, orientados especialmente a la comunidad residente del litoral. El rasgo distintivo es la *coherencia* destacada por los pacientes:

- Saber hacer lo que se debe hacer (competencia técnica).
- Hacer efectivamente lo que se dice (cumplimiento).
- Asumir errores y resolverlos éticamente.

Además, la articulación con Óptica Litoral permite entregar servicios complementarios (atención médica–diagnóstico–anteojos), lo que resulta altamente valorado en un territorio con oferta sanitaria insuficiente.

b) Segmentos de clientes:

Se identifican dos segmentos principales:

1. Residentes permanentes, especialmente adultos mayores, familias y jóvenes que requieren acceso a servicios sin desplazarse a ciudades mayores.
2. Pacientes estacionales, provenientes del turismo, cuya demanda aumenta en verano.

El centro declara no discriminar por edad o nivel socioeconómico; sin embargo, su prioridad estructural está en la población local.

c) Canales de comunicación y distribución:

Actualmente se emplean canales presenciales (mesón), digitales (sitio web cmlitoral.cl con agendamiento online) y redes sociales (Instagram y Facebook). El sistema de reserva en línea operativo desde hace 1–2 meses ha reducido la carga operativa asociada a WhatsApp y llamadas.

Las redes sociales funcionan con métricas básicas, sin panel analítico avanzado. La publicidad pagada inicial se realizó mediante un medio digital local (Red Noticias) y radio Carnaval, logrando alta visibilidad en la etapa de apertura.

d) Relación con los clientes:

La relación se basa en la confianza interpersonal y el trato humano. No obstante, no existen un programa formal de fidelización, pero la fidelización se construye mediante:

- Garantías cumplidas.
- Resolución de problemas sin costo adicional.
- Trato cercano.
- Recitación de controles desde fichas clínicas.
- Apoyo postventa en óptica y salud.

Este modelo es difícil de imitar, pues descansa en la cultura ética del proyecto.

e) Recursos clave:

- Capital humano profesional y administrativo.
- Ubicación estratégica en avenida principal con estacionamiento.
- Ficha clínica con trazabilidad completa y cumplimiento normativo.
- Reputación y credibilidad comunitaria.

Se identifican recursos faltantes:

- Equipamiento médico adicional.
- Mayor cobertura financiera (convenios, especialmente Fonasa).
- Herramientas tecnológicas para métricas digitales avanzadas.

f) Actividades clave:

Las principales actividades son la atención médica, la gestión de agendas, la coordinación clínica y la comunicación digital básica. La promoción digital aún no se desarrolla estratégicamente, representando una brecha competitiva.

g) Socios clave:

Incluyen Óptica Litoral, laboratorios clínicos externos, proveedores de insumos médicos y la plataforma de gestión de reservas. Existen oportunidades de alianzas con Fonasa, para aumentar la accesibilidad económica.

h) Estructura de costos:

Los costos se concentran en remuneraciones, arriendo, insumos médicos y ópticos, mantenimiento, servicios básicos y soporte tecnológico. No existe un presupuesto destinado formalmente al desarrollo digital, lo que afecta la competitividad.

i) Fuentes de ingreso:

El modelo no se basa en altos márgenes, sino en volumen de prestaciones médicas y ópticas. No destaca un servicio único como fuente mayoritaria de ingresos.

El modelo evidenció una estructura sólida en atención presencial, pero una desconexión entre el servicio clínico y su ecosistema digital. Esta brecha impide capitalizar la buena reputación local en nuevos segmentos y limita la fidelización de pacientes recurrentes.

7.1.2 Análisis interno (VRIO y cadena de valor)

El análisis interno tuvo como finalidad identificar los recursos estratégicos, capacidades organizacionales y actividades generadoras de valor del Centro Médico Litoral Spa, con el propósito de evaluar su potencial competitivo frente al entorno local. Para ello se aplicaron de manera complementaria los modelos VRIO y Cadena de Valor, ambos ampliamente utilizados en la gestión estratégica empresarial.

a) Aplicación del modelo VRIO

El modelo VRIO permite evaluar si los recursos internos de una organización poseen **Valor**, **Rareza**, **Imitabilidad** y **Organización**, determinando así su potencial para constituir una ventaja competitiva sostenible.

En el caso del Centro Médico Litoral Spa, el análisis se desarrolló a partir de información obtenida mediante entrevistas con el equipo directivo y administrativo, observación directa del funcionamiento del centro y revisión del material institucional.

A continuación, se presenta la **Tabla N°1**, que sintetiza la evaluación de los principales recursos y capacidades internas del centro utilizando el modelo VRIO:

Recurso o capacidad	Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización	Conclusión
Trato ético, cercano y coherente	Alto	Alto	Difícil de imitar	Parcial	Ventaja competitiva temporal
Reputación comunitaria y confianza local	Alto	Alto	Muy difícil	Parcial	Ventaja competitiva potencial
Equipo interdisciplinario local	Alto	Medio	Medio	Parcial	Competencia clave
Ubicación estratégica en avenida principal	Alto	Medio	Fácil	Sí	Recurso valioso
Ficha clínica trazable y normada	Medio	Bajo	Fácil	Sí	Recurso necesario, pero no diferenciador
Digitalización inicial (Reservo + redes sociales)	Medio-bajo	Bajo	Fácil	No	Recurso insuficiente para competir
Enfoque comunitario y territorial	Alto	Alto	Difícil	Parcial	Diferenciación significativa
Cultura organizacional ética	Alto	Alto	Difícil	Parcial	Activo estratégico subutilizado

Tabla N°1: "Evaluación VRIO del Centro Médico Litoral Spa". *Elaboración propia.*

El análisis evidencia que el Centro Médico Litoral Spa posee recursos altamente valorados por los pacientes —particularmente la ética, la cercanía y la reputación comunitaria— los cuales constituyen elementos diferenciadores en la oferta sanitaria del litoral central. Sin embargo, estas ventajas no se han transformado plenamente en ventajas competitivas sostenibles, dado que la organización carece de procesos formalizados, sistemas digitales avanzados y estrategias estructuradas que permitan capitalizar dichos atributos de forma consistente.

Esto refuerza la necesidad de avanzar hacia una mayor profesionalización organizacional, incorporando herramientas tecnológicas, estandarizando procesos y fortaleciendo la gestión estratégica.

b) Aplicación de la Cadena de Valor

El modelo de Cadena de Valor se aplicó con el fin de descomponer las actividades del centro en procesos primarios y de apoyo, identificando las etapas que generan mayor valor para el paciente y aquellas susceptibles de optimización.

1. **Actividades primarias:**

- Logística interna: Gestión de insumos y coordinación de agendas mediante el sistema Reservo. Si bien esta herramienta mejora la eficiencia, su integración con la ficha clínica aún es limitada.
- Operaciones: Prestación de servicios médicos generales, especialidades y optometría. El proceso clínico es eficiente, aunque algunos profesionales dedican tiempo no remunerado a complejizar fichas, lo que aumenta valor percibido.
- Logística externa: La entrega de resultados y derivaciones se realiza de forma presencial, sin herramientas de seguimiento digital.
- Marketing y ventas: Redes sociales sin estrategia formal; publicidad efectiva a través de medios locales.
- Servicio postventa: La atención posterior se basa en contacto personal o vía telefónica, fuerte orientación ética, resolución de problemas sin costo, recitación de controles.

2. **Actividades de apoyo:**

- Infraestructura: Instalaciones modernas, adecuadas para su escala y ubicación.
- Gestión del talento humano: Gestión del talento orientada a contratar profesionales locales, además cuenta con personal médico capacitado, aunque sin formación en atención digital o uso de herramientas de marketing.
- Desarrollo tecnológico: Bajo nivel de digitalización interna; se utiliza software de reservas, pero no existe integración con CRM o bases de datos analíticas.
- Abastecimiento: Proveedores estables de insumos médicos y ópticos, sin incidencias en la continuidad operativa.

7.1.3 Análisis externo (PESTEL, benchmarking competitivo y 5 fuerzas de Porter)

El análisis externo tuvo como finalidad identificar las condiciones del entorno macro y microeconómico que influyen en la competitividad del Centro Médico Litoral Spa, así como las oportunidades y amenazas que emergen del contexto sanitario, territorial, social, económico y tecnológico donde opera. Si bien este seminario incorpora en etapas posteriores un enfoque estratégico y digital, el análisis desarrollado en esta sección posee un carácter integral y general, abarcando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y competitivos que afectan al centro en su conjunto.

Para ello se aplicaron tres herramientas complementarias: PESTEL, benchmarking competitivo y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales permiten caracterizar el panorama estratégico del litoral central y determinar el posicionamiento relativo del centro frente a sus competidores directos.

a) Análisis PESTEL

El modelo PESTEL (acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) permite evaluar los factores del entorno general que pueden afectar directa o indirectamente la gestión del centro médico. La información fue obtenida mediante revisión documental, análisis normativo y observación del mercado regional.

1. **Factor Político:**

El sistema de salud chileno atraviesa un proceso de reformas orientadas a la digitalización, descentralización y modernización administrativa, impulsado por iniciativas como el Plan Nacional de Telesalud y el Programa Hospital Digital (MINSAL, 2022).

Estas políticas fomentan la interoperabilidad entre sistemas, la trazabilidad clínica y la adopción de herramientas tecnológicas en entidades públicas y privadas.

Sin embargo, el sector se encuentra fuertemente regulado. La apertura de un centro médico requiere cumplir con estrictas autorizaciones sanitarias, normas de infraestructura, protocolos de trazabilidad clínica, fiscalización continua y exigencias asociadas a la Ley 20.584.

Estas barreras elevan los requisitos de entrada para nuevos competidores, pero también protegen a instituciones que sí cumplen la normativa, como el Centro Médico Litoral Spa.

2. **Factor Económico:**

El comportamiento económico del litoral central presenta una marcada estacionalidad turística:

- En verano, aumenta considerablemente la demanda por servicios médicos debido a la llegada de visitantes.
- En invierno, la actividad disminuye, afectando la estabilidad de ingresos.

Junto con ello, el gasto privado en salud en Chile representa aproximadamente el 35% del gasto total (NeuroEconomix, 2021), lo cual favorece la expansión de centros privados en zonas donde la oferta pública es insuficiente.

La existencia de distintos niveles socioeconómicos en la zona, así como el aumento del costo logístico en temporada baja, también influyen en la operación del centro.

3. **Factor Social:**

En la zona coexisten segmentos con necesidades heterogéneas:

- adultos mayores con menor alfabetización digital,
- población joven que prioriza rapidez y conveniencia,

- turistas con requerimientos inmediatos,
- familias residentes que valoran servicios cercanos y confiables.

La población local exhibe creciente conciencia preventiva, preferencia por atención ética y personalizada, y demanda por disponibilidad horaria amplia. La cercanía comunitaria es un atributo especialmente valorado en territorios pequeños, donde la reputación circula de manera directa.

4. **Factor Tecnológico:**

La adopción tecnológica en pymes del sector salud es desigual. El Centro Médico Litoral Spa utiliza herramientas como:

- Reservo.cl para agendamiento,
- ficha clínica normada,
- presencia básica en redes sociales.

No obstante, aún falta integración con:

- sistemas CRM,
- analítica avanzada,
- indicadores automatizados,
- estrategias SEO/SEM,
- plataformas de telemedicina estructurada.

La baja digitalización del entorno representa una oportunidad para posicionarse como un centro más moderno e integrado tecnológicamente que la competencia local.

5. **Factor Ecológico:**

Las políticas medioambientales locales fomentan la sostenibilidad y la eficiencia energética en establecimientos de salud. La gestión de residuos biomédicos es un requerimiento normativo, lo que implica costos de cumplimiento. Por otra parte, la digitalización de procesos administrativos contribuye a reducir el consumo de papel y la huella ecológica de la institución.

6. **Factor Legal:**

La normativa sanitaria chilena (Ministerio de Salud, Decreto N°6/2009 y Ley 20.584) regula la calidad de la atención y la protección de los derechos del paciente. Además, la Ley 19.628 sobre protección de datos personales adquiere relevancia en la gestión digital de información clínica. Cumplir con estas normativas es indispensable para mantener la legitimidad y la confianza de los pacientes en entornos digitales.

El entorno es **moderadamente favorable** debido a políticas de digitalización, avances tecnológicos y mayor gasto privado, pero está afectado por amenazas

como la estacionalidad, la brecha digital y la presión competitiva en temporada baja. Esto exige estrategias de fidelización, sostenibilidad operacional y fortalecimiento de la propuesta de valor diferenciadora del centro.

b) Benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo comparó al Centro Médico Litoral Spa con cinco actores relevantes del litoral central:

- SanaSalud San Antonio
- Costa Médica (El Tabo)
- Clínica Intermedical (San Antonio)
- Clínica Algarrobo
- Centro Médico Elevic (El Quisco)

Se evaluaron variables como: cartera de servicios, equipamiento, precios, modelo de atención, presencia digital, reputación y cumplimiento normativo.

El benchmarking permitió identificar diferencias clave entre las instituciones y establecer el posicionamiento relativo del Centro Médico Litoral Spa dentro del ecosistema competitivo local.

A. Caracterización de los competidores

1. Centro Médico SanaSalud San Antonio

Es uno de los centros privados con mayor infraestructura en la provincia, ofreciendo especialidades, imagenología y laboratorio. Su presencia digital es activa y trabaja con convenios, incluidos Fonasa e isapres. Aunque cuenta con equipamiento avanzado, su atención tiende a ser más masiva y menos personalizada.

Ventaja principal: oferta amplia y tecnología.

Debilidad: menor cercanía y tiempos de atención más altos debido al volumen.

2. Costa Médica (El Tabo)

Centro de tamaño medio, con profesionales en ginecología, medicina general, odontología, kinesiología y otras especialidades básicas. Su presencia digital es moderada y su infraestructura es funcional pero limitada. Mantiene precios competitivos.

Ventaja: variedad de especialidades para el tamaño del centro.

Debilidad: menor reputación comunitaria y menor nivel de fidelización.

3. Clínica Intermedical (San Antonio)

Clínica consolidada con equipos de imagenología, laboratorio completo, urgencias y especialistas de alto nivel. Su enfoque está orientado a servicios de mayor complejidad. Presencia digital estructurada.

Ventaja: alta tecnología y especialidades avanzadas.

Debilidad: distanciamiento territorial y costos más elevados para residentes del litoral.

4. Clínica Algarrobo (Algarrobo)

Centro que ha desarrollado una estrategia de diversificación, incorporando imagenología, servicios dentales y múltiples especialidades. Su reputación es adecuada y su marketing digital es más profesional que la media.

Ventaja: sólida oferta de servicios y alto alcance digital.

Debilidad: menor relación comunitaria y orientación comercial más marcada.

5. Centro Médico Elevic (El Quisco)

Centro local que ofrece servicios de medicina general, psicología, kinesiología, nutrición y odontología. Su escala es similar a la del Centro Médico Litoral Spa, pero con menor diferenciación ética y menor nivel de fidelización social.

Ventaja: proximidad geográfica y precios moderados.

Debilidad: baja presencia digital y escasa diferenciación.

B. Comparación Estratégica

A continuación, se presenta una matriz comparativa que sintetiza los principales atributos evaluados:

Variable	Centro Médico Litoral Spa	SanaSalud San Antonio	Costa Médica (El Tabo)	Intermedical San Antonio	Clínica Algarrobo	Elevic (El Quisco)
Propuesta de valor	Atención ética, cercana y comunitaria; coherencia entre lo prometido y lo hecho	Atención masiva y amplia cartera de servicios	Servicios básicos accesibles	Alta tecnología y servicios complejos	Diversificación amplia y enfoque comercial	Atención básica y proximidad
Relación con el paciente	Alta cercanía, tiempo dedicado, seguimiento manual	Atención eficiente pero impersonal	Moderada cercanía	Mayoritariamente impersonal	Mixta	Moderada

Presencia digital	Básica; crecimiento orgánico	Alta, profesional	Media	Profesional	Profesional	Baja
Fidelización	Basada en ética, resolución de problemas y coherencia	Baja; flujo alto	Media	Baja	Media	Media-baja
Segmento objetivo	Comunidad local, adultos mayores y familias	Usuarios urbanos y suburbanos	Residentes de El Tabo	Pacientes de mayor complejidad	Residentes Algarrobo	Residentes El Quisco
Convenios	Limitados (en proceso de Fonasa)	Amplios	Moderados	Amplios	Moderados	Limitados
Equipamiento	Básico–intermedio	Intermedio–alto	Básico	Alto	Medio–alto	Básico
Precios	Accesibles y éticos	Medios–altos	Accesibles	Altos	Medios–altos	Accesibles

Tabla N°2: "Matriz comparativa". *Elaboración propia.*

C. Análisis comparativo

1. Diferenciación del Centro Médico Litoral Spa

El benchmarking demuestra que el factor diferenciador principal del Centro Médico Litoral Spa no reside en el equipamiento ni en la escala, sino en:

- su enfoque ético,
- su orientación comunitaria,
- la coherencia entre discurso y práctica,
- el trato cercano,
- y la credibilidad social construida a través de años de relación territorial.

Mientras que centros más grandes compiten por tecnología o variedad de servicios, Litoral Spa se posiciona desde la **confianza, la ética, la responsabilidad y la accesibilidad local**, atributos que son difíciles de copiar y que la comunidad valora significativamente.

2. Ventajas competitivas del Centro Médico Litoral Spa

- Altísima credibilidad comunitaria, construida a través del cumplimiento estricto de lo prometido.
- Fidelización basada en la postventa, seguimiento y resolución de problemas incluso con costos para el centro.
- Enfoque territorial real, contratando profesionales locales y priorizando a residentes.

- Modelo de atención centrado en la persona, no en el volumen.

3. Debilidades relativas frente a competidores

- Menor equipamiento que competidores como Intermedical, SanaSalud o Clínica Algarrobo.
- Ausencia de convenios amplios (especialmente Fonasa), lo cual limita la accesibilidad económica.
- Presencia digital aún limitada, sin campañas SEO/SEM ni paneles de análisis avanzados.
- Escasa diversificación de servicios de diagnóstico.

4. Oportunidades de crecimiento identificadas

- Incorporar equipamiento progresivo para evitar derivaciones.
- Profesionalizar la presencia digital para competir en iguales condiciones con centros más grandes.
- Consolidar el sitio web y aumentar servicios de agendamiento digital.
- Formalizar convenios con Fonasa para expandir el acceso.

El Centro Médico Litoral Spa se posiciona como un **competidor sólido en términos de reputación, ética y cercanía**, atributos que ningún otro centro del litoral central replica con similar consistencia. Sin embargo, compite con instituciones que cuentan con mayores recursos tecnológicos, mayor oferta de especialidades y estrategias digitales más desarrolladas.

c) Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar la estructura competitiva del sector en el que opera el Centro Médico Litoral Spa y determinar los factores externos que condicionan su rentabilidad y posicionamiento estratégico. A partir de la información obtenida en la entrevista al dueño, la observación directa y el análisis del mercado local, se presenta un diagnóstico profundo de cada fuerza.

1. **Amenaza de nuevos competidores: (Media/alta)**

En el litoral central, especialmente en las comunas de Algarrobo, El Quisco y San Antonio, la demanda por servicios de salud privados es creciente debido a la alta población adulta mayor, el déficit histórico de oferta sanitaria y la distancia a centros de mayor complejidad. Este contexto genera un mercado atractivo, donde nuevos centros médicos pueden considerar ingresar.

No obstante, existen importantes barreras que pueden disuadir a nuevos entrantes:

a) Requisitos normativos estrictos: La apertura de un centro médico implica cumplir con normas sanitarias, protocolos de ficha clínica, infraestructura compatible y

fiscalización permanente. Según la entrevista, “cumplir con la normativa es un valor del centro, y por eso muchos competidores no se ajustan al estándar”, lo cual se transforma en una barrera efectiva.

b) Costos de instalación y equipamiento médico: Aunque el Centro Médico Litoral Spa no posee imagenología avanzada, sí cuenta con fichas clínicas completas, boxes normados y equipamiento básico. Replicar esta infraestructura requiere inversión relevante, particularmente si los entrantes desean competir con valor agregado tecnológico.

c) Confianza comunitaria difícil de replicar: Un punto crítico expresado por el dueño es que la confianza se construye en el tiempo, especialmente en un territorio pequeño donde la reputación corre “de boca en boca”.

Esta reputación actúa como una barrera intangible: un nuevo centro puede abrir, pero difícilmente será preferido por una comunidad que prioriza coherencia, trato humano y credibilidad.

d) Saturación paulatina del mercado: Aún quedan espacios sin atender, pero el surgimiento de centros médicos pequeños en zonas costeras genera un escenario donde los nuevos entrantes deben competir por una demanda relativamente limitada fuera de la temporada alta.

2. **Poder de negociación de los proveedores: (Bajo)**

Los proveedores clave del centro corresponden a:

- Proveedores de insumos médicos y descartables.
- Laboratorios clínicos externos.
- Proveedores de materiales ópticos.
- Servicios tecnológicos (reserva online, hosting).
  A partir de la información del dueño, se observa que:

a) No existe dependencia de un único proveedor: El centro puede escoger entre diversas alternativas de insumos, lo que disminuye el poder de negociación del proveedor y permite comparar precios.

b) Mercado de insumos médicos altamente competitivo: Las empresas proveedoras de juguetes médicos, productos sanitarios y materiales clínicos compiten entre sí, lo que entrega poder adquisitivo al centro.

c) Dependencia moderada de proveedores tecnológicos: El sistema de reservas online, recientemente integrado, funciona bien pero no está profundamente arraigado en la operación, por lo que cambiar de plataforma no implicaría un costo crítico.

d) Proveedores ópticos con variabilidad de precios: El dueño menciona que existe amplia oferta en el sector óptico, lo que permite negociar valores y calidades.

e) Costos logísticos aumentan en temporada baja: La única situación que puede elevar el poder de negociación de proveedores es la estacionalidad logística (transporte hacia zonas costeras en invierno), aunque su impacto es manejable.

3. **Poder de negociación de los clientes: (Alta)**

Esta fuerza es una de las más determinantes en el sector salud privado del litoral. Los pacientes poseen un poder considerable por las siguientes razones:

a) Alta sensibilidad al precio: Según el dueño, los pacientes evalúan mucho el costo del servicio. Esto es coherente con la realidad local, donde el ingreso promedio es menor al de otras comunas de la región.
El centro ha debido mantener precios accesibles para no perder flujo.

b) Varias alternativas de atención médica cerca: Aunque Isla Negra tiene menor oferta directa, los pacientes pueden viajar pocos kilómetros hacia:

- Algarrobo (clínicas privadas y centros especializados).
- San Antonio (oferta de mayor complejidad).
- CESFAM El Quisco (gratuito, aunque saturado).

c) Evaluación basada en experiencia de servicio: Un diferencial clave es que los pacientes valoran profundamente la coherencia, el trato y la ética. Sin embargo, si un paciente percibe incongruencias, puede cambiar de prestador fácilmente.

d) Mayor empoderamiento digital: Aunque el nivel de alfabetización digital es desigual, quienes reservan por web o buscan información online comparan alternativas rápidamente. La competencia digital aumenta el poder del cliente.

e) Fidelización sin programas formales: La fidelización actual es emocional y relacional, no contractual ni programada, por lo que los pacientes pueden migrar sin costo alguno.

4. **Amenaza de productos sustitutos: (Media/alta)**

En el ámbito sanitario, los sustitutos no son necesariamente otros centros médicos, sino formas alternativas de satisfacer necesidades de salud. En el caso del litoral central, se identifican:

a) SAPU y CESFAM: Si bien están saturados, siguen siendo opciones gratuitas o de bajo costo. Cuando la demanda económica pesa, los pacientes migran a estas alternativas, aunque implique mayor espera.

b) Telemedicina genérica: Las plataformas de teleconsulta privadas, especialmente tras la pandemia, ofrecen atención rápida y a menor costo.

Para patologías simples, pueden reemplazar consultas presenciales.

c) Consultorios de farmacias: Las cadenas ofrecen atención de baja complejidad, que compite con medicina general.

d) Autocuidado y automedicación: Problema común en zonas donde el acceso no es inmediato o donde el costo pesa, lo cual desplaza demanda del centro médico.

e) Centros privados mejor equipados: Para exámenes y diagnósticos complejos, muchos pacientes se derivan voluntariamente a centros más completos en Algarrobo o San Antonio.

5. **Rivalidad entre competidores existentes: (Alta)**

Esta es la fuerza más intensa del mercado.

a) Competidores directos y cercanos

Existen centros como Trujillo y otros en Algarrobo que poseen:

- Imagenología avanzada.
- Mayor cantidad de especialistas.
- Equipamiento más completo.

El dueño reconoce que no compite en “volumen ni equipamiento”, sino en ética, coherencia y trato humano.

b) Diferenciación basada en experiencia, no en tecnología

El Centro Médico Litoral Spa se distingue por:

- Tiempo dedicado a cada paciente.
- Atención humana y comunitaria.
- Garantías y resolución de errores sin costo.
- Ficha clínica robusta y normada.

Mientras tanto, los competidores se diferencian por:

- Tecnología.
- Publicidad digital.
- Oferta de exámenes.

Ambas estrategias atraen segmentos distintos, pero compiten en medicina general.

c) Estacionalidad aumenta rivalidad: En invierno, la baja demanda intensifica la competencia por los mismos pacientes locales.

d) Campañas de precios y promociones: Aunque el centro no participa activamente en promociones agresivas, algunos competidores sí lo hacen, captando volumen en temporada alta.

e) Ubicación geográfica estratégica: Pese a la rivalidad, el centro posee una ventaja: es el único en su sector inmediato con estándares normativos completos y presencia óptica integrada.

El sector presenta una rivalidad alta y un poder significativo del consumidor, lo que reduce los márgenes de rentabilidad para pequeñas clínicas. No obstante, la baja amenaza de sustitutos especializados y la diferenciación por cercanía y atención personalizada permiten al Centro Médico Litoral Spa posicionarse de manera sostenible si logra consolidar su identidad digital y fortalecer su fidelización de pacientes.

7.1.4 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye una herramienta integradora que permite sintetizar los hallazgos derivados del diagnóstico interno (VRIO y Cadena de Valor) y del análisis externo (PESTEL, Benchmarking y Cinco Fuerzas de Porter). Su propósito es proporcionar una visión global del posicionamiento actual del Centro Médico Litoral Spa y establecer las bases para el diseño de estrategias sostenibles de crecimiento y marketing digital.

El análisis se realizó a partir de la información recolectada en las etapas previas del estudio (observación directa, revisión documental, entrevistas con personal administrativo y análisis del entorno).

Cada factor se clasificó según su naturaleza interna o externa y su impacto sobre la competitividad del centro. Posteriormente, se validaron las variables más relevantes y se organizaron en una matriz FODA estructurada.

Matriz FODA – Centro Médico Litoral Spa

Fortalezas:

- Reputación ética y comunitaria consolidada, basada en el cumplimiento estricto de lo prometido, transparencia y trato humano.
- Alta fidelización espontánea gracias a la coherencia entre el discurso y las acciones del centro.
- Atención cercana, empática y personalizada, percibida como superior a la de competidores de mayor tamaño.
- Ubicación estratégica en Isla Negra, con demanda estable de residentes y afluencia turística estacional.
- Alianza con Óptica Litoral, que amplía oferta y genera sinergias operativas.
- Equipo local de profesionales comprometidos, reduciendo rotación y fortaleciendo la identidad territorial.
- Precios accesibles y política comercial orientada a la equidad social local.
- Infraestructura moderna para su escala, con espacios cómodos y adecuados para la atención primaria.

Debilidades:

- Presencia digital limitada, sin estrategia SEO/SEM, sin análisis de métricas ni posicionamiento avanzado.
- Falta de convenios con Fonasa y aseguradoras, lo que reduce competitividad frente a centros con mayor cobertura.
- Escasa diversificación diagnóstica, obligando a derivar pacientes a centros de San Antonio o Algarrobo.
- Procesos administrativos parcialmente manuales, sin CRM ni automatización de postventa.
- Falta de un plan de marketing digital profesional, lo que restringe alcance y crecimiento.
- Baja capacidad instalada comparada con clínicas de mayor tamaño, especialmente en imagenología.
- Sin indicadores de desempeño clínico y comercial, dificultando la evaluación continua.
- Dependencia del propietario en la gestión estratégica y operativa.

Oportunidades:

- Digitalización del sector salud en Chile (MINSAL, Hospital Digital, Telesalud), que facilita implementar sistemas digitales accesibles.
- Crecimiento de la demanda privada de salud (OCDE, 2023) motivada por tiempos de espera del sector público.
- Aumento del uso de plataformas digitales post pandemia, especialmente para agendamiento y teleconsulta.
- Potencial de convenios con municipios, empresas locales y Fonasa para ampliar flujo de pacientes.
- Herramientas de marketing digital accesibles, como Google Ads, Meta Ads y SEO local.
- Incremento del turismo estacional, que genera demanda en periodos de alta afluencia.
- Escasez de centros médicos en Isla Negra con enfoque comunitario y ético.
- Creciente interés en la salud preventiva y bienestar integral.

Amenazas:

- Alta rivalidad competitiva en el Litoral Central: SanaSalud, Clínica Algarrobo, Intermedical, Costa Médica, Elevic.
- Brecha de alfabetización digital en adultos mayores, dificultando migración hacia servicios online.
- Estacionalidad económica, que reduce ingresos en invierno por menor flujo de pacientes.
- Competencia de telemedicina genérica y consultas en farmacias.

- Aumento de exigencias normativas en protección de datos personales (Ley 19.628).
- Capacidad tecnológica superior de clínicas más grandes, que pueden captar pacientes mediante marketing agresivo.
- Dependencia de especialistas externos para servicios avanzados.
- Sensibilidad al precio de ciertos segmentos, especialmente sin convenios.

El FODA evidencia que el Centro Médico Litoral Spa posee fortalezas diferenciadoras (ética, reputación comunitaria, cercanía, precios accesibles y equipo territorial) que le permiten competir de manera efectiva en un entorno con alta rivalidad, estacionalidad y fuerte sensibilidad al precio. Las oportunidades asociadas a la digitalización del sector, la expansión de convenios y el crecimiento del gasto privado representan un escenario favorable para su consolidación, mientras que las debilidades internas —especialmente la falta de convenios, la limitada capacidad diagnóstica, la baja madurez digital y la dependencia operativa— deben abordarse mediante estrategias de profesionalización, automatización y expansión progresiva.

En conjunto, el FODA constituye la base para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la diferenciación del centro, optimizar su presencia competitiva y ampliar su alcance en el litoral central.

7.2 Etapa 2: Análisis del paciente o cliente objetivo

El análisis del paciente constituye una etapa fundamental para comprender las necesidades, percepciones, expectativas y comportamientos de los usuarios del Centro Médico Litoral Spa. Su propósito es orientar la estrategia de marketing y comunicación hacia un enfoque centrado en el usuario, tomando en cuenta las características sociotecnológicas y sociodemográficas del entorno. Tal como se plantea en el documento base, esta etapa combina técnicas cuantitativas —encuesta estructurada aplicada a una muestra representativa de pacientes— y técnicas cualitativas, como la segmentación y la construcción del perfil del cliente ideal (buyer persona).

El objetivo es caracterizar de manera rigurosa al público objetivo para diseñar estrategias de atracción, retención y fidelización basadas en evidencia, considerando tanto los hábitos de atención presencial como los patrones de comportamiento digital. Esta fase se enmarca en la metodología general del proyecto, la cual propone analizar al paciente como un elemento estratégico central para la propuesta de valor del centro.

7.2.1 Instrumento (Encuesta)

Para el análisis cuantitativo de los pacientes y potenciales pacientes del Centro Médico Litoral Spa se aplicó una encuesta estructurada, diseñada específicamente para recopilar información sobre las características sociodemográficas de los participantes, su experiencia con los servicios de salud, sus expectativas de atención y su comportamiento y preferencias respecto del uso de herramientas digitales. La encuesta se organizó en cinco secciones temáticas, permitiendo abordar de manera integral los factores que influyen en la elección de un prestador de salud, la experiencia del usuario y su relación con los canales digitales.

Las preguntas específicas correspondientes a cada sección se presentan en los Anexos, acompañadas de imágenes del formulario aplicado.

A continuación, se describe la finalidad de cada sección del instrumento:

Sección A: Datos sociodemográficos

Finalidad: caracterizar el perfil básico de los participantes para contextualizar los resultados y permitir segmentaciones posteriores.

Incluye variables como: edad, sexo, ocupación, comuna de residencia, tipo de residencia en la zona y experiencia previa con el centro.

Las preguntas de esta sección se presentan en el **Anexo N°1.**

Sección B: Experiencia con el centro

Finalidad: evaluar la experiencia de los participantes que se han atendido previamente en el Centro Médico Litoral Spa y conocer su percepción respecto de distintos atributos asociados a la calidad del servicio.

Para ello, se utilizó una escala Likert de 1 a 5 puntos, considerando aspectos como el trato del personal, cumplimiento de horarios y compromisos, condiciones de las instalaciones, seguridad percibida, profesionalismo, atención personalizada, facilidad de comunicación y agendamiento, satisfacción general y disposición a recomendar el establecimiento.

Las preguntas de esta sección se incluyen en el **Anexo N°2.**

Sección C: Expectativas y preferencias generales

Finalidad: identificar los factores que influyen en la elección de un centro médico y conocer las expectativas de los participantes respecto de la oferta de servicios de salud disponible en el territorio.

Esta sección aborda aspectos como el lugar habitual de atención médica, los atributos considerados prioritarios al momento de elegir un prestador, los servicios médicos de mayor interés y los factores que podrían motivar a una persona a atenderse por primera vez en el Centro Médico Litoral Spa.

Las preguntas de esta sección se encuentran en el **Anexo N°3.**

Sección D: Uso y percepción digital

Finalidad: evaluar el uso y las preferencias de los participantes respecto de herramientas y canales digitales relacionados con la atención médica, así como su nivel de conocimiento y percepción de los canales digitales del Centro Médico Litoral Spa.

Incluye preguntas relacionadas con el conocimiento del sitio web, utilización de sistemas de reserva online, preferencias respecto de los canales de agendamiento, seguimiento de redes sociales, tipos de contenido de interés, disposición a recibir comunicaciones mediante canales digitales, percepción de la presencia digital del centro y sugerencias de mejora.

Las preguntas correspondientes a esta sección se presentan en el **Anexo N°4**.

Sección E: Valor percibido y fidelización

Finalidad: comprender los factores que inciden en la decisión de volver a atenderse en un centro médico y en la construcción de una relación sostenida entre el paciente y el prestador de salud.

Esta sección considera variables asociadas a la calidad profesional, atención personalizada, precios accesibles, cercanía, facilidad de reserva y recomendaciones, además de recoger sugerencias orientadas a mejorar la experiencia del usuario.

Las preguntas de esta sección se incluyen en el **Anexo N°5**.

Cálculo del tamaño muestral (n muestral)

Para determinar un tamaño muestral de referencia, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- **N =** tamaño de la población (≈ 18.840 personas del litoral central).
- **Z =** 1,96 (nivel de confianza del 95%).
- **p =** 0,5 (máxima variabilidad).
- **q =** 0,5.
- **e =** 0,05 (margen de error del 5%).

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{18.840 \cdot 3{,}8416 \cdot 0{,}25}{0{,}0025 \cdot 18.839 + 0{,}9604}$$
$$n = \frac{18.840 \cdot 0{,}9604}{47{,}0975 + 0{,}9604}$$
$$n = \frac{18.103{,}14}{48{,}0579}$$
$$n \approx 376{,}5$$

De acuerdo con estos parámetros, el tamaño muestral de referencia corresponde aproximadamente a 377 participantes.

Durante el proceso de aplicación se obtuvieron finalmente 394 respuestas, superando en 17 participantes el tamaño muestral de referencia establecido para el estudio. Por lo tanto, la cantidad de respuestas obtenidas permitió contar con una base de datos suficiente para desarrollar el análisis descriptivo propuesto en esta investigación.

No obstante, debido a que la encuesta fue aplicada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, el tamaño muestral obtenido no implica por sí mismo representatividad estadística de la totalidad de la población del Litoral Central. En consecuencia, los resultados deben interpretarse como una caracterización de los participantes de la encuesta y como evidencia para identificar tendencias, percepciones y oportunidades relevantes para el Centro Médico Litoral Spa.

Procedimiento de aplicación

La encuesta fue aplicada en modalidad online mediante un formulario digital desarrollado en **Google Forms**. Su difusión se realizó a través de:

- redes sociales del centro;
- grupos comunitarios locales;
- pacientes y personas vinculadas al establecimiento; y
- publicaciones abiertas y cadenas de difusión dirigidas a residentes y potenciales usuarios del territorio.

La participación fue voluntaria y anónima, sin incentivos asociados a la respuesta, resguardando la confidencialidad de la información recopilada y su utilización con fines exclusivamente académicos.

El periodo de aplicación se extendió durante varias semanas, con el propósito de alcanzar el tamaño muestral definido y favorecer la participación de personas con distintos perfiles y niveles de vinculación con el Centro Médico Litoral Spa.

Tipo de muestreo

El diseño metodológico se basó en un **muestreo no probabilístico por conveniencia**, seleccionado debido a las características de la investigación y a la necesidad de acceder de manera directa a residentes y potenciales usuarios del territorio estudiado.

Este tipo de muestreo permitió recopilar información de personas con distintos niveles de relación con el sistema de salud local, incluyendo tanto participantes que se habían atendido previamente en el Centro Médico Litoral Spa como personas que aún no habían utilizado sus servicios.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten identificar patrones de percepción, preferencias y comportamiento dentro de la muestra analizada, constituyendo un insumo para el diagnóstico comercial y digital del Centro Médico y para la posterior formulación del plan estratégico.

Limitaciones del instrumento

Entre las principales limitaciones asociadas a la aplicación del instrumento se identifican las siguientes:

- Posible subrepresentación de personas con menor acceso o menor disposición al uso de herramientas digitales, debido a que la encuesta fue aplicada exclusivamente mediante un formulario online.
- Mayor probabilidad de participación de personas vinculadas a redes sociales, comunidades digitales o canales online, debido a los medios utilizados para la difusión del instrumento.
- Dependencia de la voluntariedad de respuesta, característica propia de los estudios realizados mediante encuestas online y muestreo por conveniencia.
- Composición no probabilística de la muestra, lo que limita la posibilidad de generalizar estadísticamente los resultados al conjunto de la población del Litoral Central.

A pesar de estas limitaciones, las **394 respuestas obtenidas** proporcionan una base suficiente para desarrollar el análisis descriptivo de las percepciones, preferencias y comportamientos de los participantes, permitiendo identificar tendencias relevantes para la formulación del diagnóstico y del plan estratégico de marketing digital del Centro Médico Litoral Spa.

7.2.2 Resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado permiten caracterizar el perfil de los usuarios actuales y potenciales del Centro Médico Litoral Spa, considerando aspectos sociodemográficos, experiencia previa con el establecimiento, expectativas respecto de los servicios de salud, hábitos y preferencias digitales, y factores asociados al valor percibido y la fidelización.

La encuesta obtuvo un total de **394 respuestas**, las cuales constituyen la base de datos definitiva utilizada para el análisis. Los resultados detallados de cada pregunta se presentan en el **Anexo N°6**, donde se incluyen los gráficos correspondientes al instrumento aplicado.

a) Perfil sociodemográfico

Los resultados muestran que la mayor concentración de participantes corresponde a personas entre **30 y 44 años, con un 36,3%**, seguidas por el grupo de **45 a 59 años, con un 33,0%**. En tercer lugar, se encuentran las personas entre 18 y 29 años, que representan un **19,3%**, mientras que los participantes de 60 años o más corresponden al **11,4%** de la muestra.

En conjunto, los resultados evidencian una participación predominantemente adulta, lo que permite analizar el comportamiento de usuarios que presentan distintas necesidades y formas de relacionarse con los servicios de salud. La distribución etaria también resulta relevante para el diseño de la estrategia digital, ya que permite evitar una segmentación basada exclusivamente en usuarios jóvenes y considerar canales y contenidos adecuados para distintos grupos de edad.

Respecto al sexo, se observa una participación mayoritariamente femenina, correspondiente al **76,9%**, mientras que los participantes masculinos representan un **22,8%**. Un 0,3% prefirió no informar esta variable.

En relación con la ocupación, los principales grupos corresponden a **trabajadores dependientes (44,2%)** y **trabajadores independientes o emprendedores (26,1%)**. Les siguen dueñas/os de casa (11,2%), estudiantes (7,1%), jubilados/as o pensionados/as (6,6%) y personas cesantes o en búsqueda laboral (4,8%).

Respecto a la comuna de residencia, la mayor concentración corresponde a **El Quisco (31,5%)**, seguida por **El Tabo (20,6%)**, **San Antonio (20,1%)** y **Algarrobo (14,2%)**. También se registran participantes provenientes de Cartagena, Santo Domingo y otras localidades.

Esta distribución evidencia que la encuesta logró incorporar participantes tanto del entorno inmediato del Centro Médico como de otras comunas del Litoral Central, aspecto relevante considerando el carácter territorial de la propuesta de valor del establecimiento.

En cuanto al tipo de residencia, el **88,1% corresponde a residentes permanentes**, mientras que un **10,4% declara tener residencia temporal o segunda vivienda** y un **1,5% corresponde a turistas**.

Finalmente, respecto de la experiencia previa con el Centro Médico Litoral Spa, **123 participantes (31,2%) señalaron haberse atendido anteriormente**, mientras que **271 personas (68,8%) indicaron no haber utilizado sus servicios**.

Este último resultado resulta especialmente relevante para el análisis estratégico, debido a que la muestra está compuesta mayoritariamente por personas que representan un **mercado potencial de captación**, además del grupo de usuarios que ya posee experiencia con el establecimiento.

b) Experiencia del paciente con el centro

Para evaluar la experiencia previa se utilizaron preguntas tipo Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a "Muy en desacuerdo" y 5 a "Muy de acuerdo". Estas preguntas fueron respondidas por los **123 participantes que señalaron haberse atendido previamente en el Centro Médico Litoral Spa**.

Los resultados muestran una valoración favorable de la experiencia presencial. La dimensión mejor evaluada corresponde a las **condiciones de las instalaciones**, con un promedio de **4,37 puntos sobre 5**, seguida por la sensación de seguridad al recibir atención médica, con **4,34 puntos**.

El **profesionalismo y conocimiento del personal** alcanza un promedio de **4,30 puntos**, mientras que la atención personalizada obtiene **4,27 puntos**. La atención amable y respetuosa presenta un promedio de **4,22 puntos**.

La satisfacción general con la calidad del servicio alcanza **4,17 puntos sobre 5**, mientras que la disposición a recomendar el Centro Médico a familiares o amigos obtiene **4,19 puntos**.

Por su parte, el cumplimiento de horarios y compromisos obtiene un promedio de **4,11 puntos**.

La dimensión con menor valoración relativa corresponde a la **facilidad para comunicarse con el centro o conseguir una hora de atención**, con un promedio de **3,98 puntos**.

En términos generales, estos resultados permiten identificar una **evaluación positiva de la experiencia presencial**, particularmente en aspectos asociados a las instalaciones, seguridad, profesionalismo y atención personalizada. No obstante, la comunicación y el acceso a las horas de atención presentan un espacio de mejora respecto de las demás dimensiones evaluadas.

Este resultado adquiere importancia al analizar posteriormente las preferencias digitales, ya que permite identificar que una de las principales oportunidades no necesariamente se encuentra en la calidad de la atención clínica, sino en **facilitar el acceso y la comunicación antes y durante el proceso de atención**.

c) Expectativas y preferencias

En relación con el lugar donde los participantes acostumbran a atenderse cuando requieren atención médica, la principal alternativa corresponde a **consultorios o CESFAM, con un 48,0%**, seguida por las clínicas privadas, con un **24,4%**.

Un **13,7% señala no tener un lugar fijo de atención**, mientras que un **12,4% declara atenderse habitualmente con médicos particulares**.

Estos resultados evidencian que los participantes utilizan diferentes alternativas para resolver sus necesidades de salud y que existe un grupo relevante que no posee un prestador habitual. Este último segmento puede representar una oportunidad potencial para estrategias de captación del Centro Médico Litoral Spa.

Factores considerados en la elección de un centro médico

Los principales atributos considerados al momento de elegir un centro médico corresponden a:

- Calidad profesional: 68,0%
- Variedad de especialidades: 46,4%
- Cercanía geográfica: 43,1%
- Precios accesibles: 42,6%
- Atención rápida: 30,2%
- Posibilidad de reservar online: 21,3%
- Recomendaciones de otros: 17,8%

Debido a que esta pregunta permitía seleccionar más de una alternativa, los porcentajes no son excluyentes y, por tanto, no deben sumar 100%.

Los resultados muestran que la **calidad profesional constituye el principal factor de decisión**, superando ampliamente a los atributos relacionados con la digitalización. Esto indica que la estrategia de marketing digital no debería centrarse únicamente en comunicar herramientas tecnológicas, sino en utilizar estas herramientas para **visibilizar atributos asociados a confianza, profesionalismo y calidad de atención**.

La cercanía y los precios también presentan una importancia significativa, evidenciando que la decisión de atención combina factores profesionales, económicos y de conveniencia.

Interés por servicios médicos

Respecto de los servicios médicos que los participantes manifiestan interés en encontrar en su zona, las principales alternativas corresponden a:

- Medicina general: 51,8%
- Oftalmología: 44,2%
- Pediatría: 36,3%
- Psicología: 30,2%
- Kinesiología: 28,9%

Sin embargo, estos resultados deben interpretarse considerando la **oferta actual del Centro Médico Litoral Spa**. Varias de las prestaciones seleccionadas ya forman parte de la cartera de servicios disponible, entre ellas medicina general, oftalmología, dermatología, nutrición, matrona, medicina general pediátrica, psicología, fonoaudiología, terapia ocupacional, enfermería, podología y óptica.

Por lo tanto, la selección de estas alternativas **no debe interpretarse directamente como una solicitud de incorporación de nuevas especialidades**. Más bien, permite identificar cuáles son las prestaciones que presentan mayor interés entre los participantes.

Este contraste entre demanda declarada y oferta actual constituye un hallazgo relevante para la investigación, ya que permite plantear que una oportunidad estratégica no necesariamente consiste en ampliar inmediatamente la cartera de servicios, sino también en **mejorar la visibilidad y difusión de las prestaciones que actualmente ofrece el Centro Médico**.

En las respuestas abiertas también aparecen menciones a otras especialidades y servicios, entre ellas traumatología, neurología, ginecología, urología, endocrinología y odontología, entre otras. Estas respuestas constituyen señales de posibles oportunidades de desarrollo de la oferta; sin embargo, su incorporación debe evaluarse posteriormente considerando demanda efectiva, disponibilidad de profesionales, capacidad instalada y viabilidad económica.

Factores que motivarían una primera atención

Respecto de los factores que podrían motivar a los participantes a atenderse por primera vez en el Centro Médico Litoral Spa, destacan principalmente:

- Buena reputación profesional: 57,4%
- Recomendaciones positivas: 47,2%
- Promociones o descuentos: 28,9%
- Cercanía: 27,4%
- Facilidad para agendar online: 19,0%

Estos resultados refuerzan nuevamente la importancia de la **reputación y confianza profesional** como elementos de captación.

La facilidad de agendamiento online presenta una participación menor que los factores asociados a reputación y recomendación, pero continúa representando un elemento relevante dentro del proceso de decisión. Por ello, la digitalización debe entenderse principalmente como un **facilitador del acceso y de la conversión**, y no como un sustituto de la propuesta de valor clínica.

Análisis de las respuestas abiertas

Las respuestas abiertas complementan los resultados anteriores al incorporar necesidades que no necesariamente pueden ser expresadas mediante alternativas predeterminadas.

Entre los temas identificados aparecen solicitudes relacionadas con **nuevas especialidades médicas**, pero también aspectos vinculados con disponibilidad de horas, precios, convenios, información sobre profesionales, facilidad de agendamiento y difusión de los servicios.

Esta información permite distinguir entre dos tipos de oportunidades. Por una parte, existen respuestas que apuntan a una eventual **ampliación de la oferta de servicios**; por otra, aparecen solicitudes relacionadas con la **forma en que la oferta actual es comunicada y puesta a disposición del paciente**.

Esta distinción resulta fundamental, ya que una prestación mencionada por un participante no necesariamente representa una ausencia de oferta. En consecuencia, las respuestas abiertas deben ser interpretadas juntamente con la cartera de servicios actualmente disponible en el Centro Médico.

d) Uso y percepción digital

Los resultados de esta sección permiten analizar la relación de los participantes con herramientas digitales relacionadas con la búsqueda de información, agendamiento y comunicación con prestadores de salud.

Conocimiento del sitio web

Uno de los principales hallazgos corresponde al nivel de conocimiento del sitio web del Centro Médico Litoral Spa.

324 participantes, equivalentes al 82,2% de la muestra, declararon no conocer el sitio web, mientras que solamente **70 personas (17,8%) señalaron conocerlo**.

Esta situación resulta particularmente relevante considerando que el sitio web constituye uno de los principales canales potenciales para entregar información sobre servicios, profesionales y mecanismos de reserva.

Al analizar el resultado según experiencia previa con el establecimiento, se observa además una diferencia importante: entre quienes **no se han atendido previamente en el Centro Médico, el 95,9% no conoce el sitio web**, mientras que entre quienes sí se han atendido esta proporción disminuye al 52,0%.

Esto evidencia una oportunidad especialmente importante para la **captación de nuevos pacientes**, debido a que la visibilidad del sitio es considerablemente menor entre personas que todavía no poseen una relación previa con el establecimiento.

Uso de sistemas de reserva online

Respecto de la utilización de sistemas de reserva de horas médicas online:

- 56,6% los ha utilizado varias veces.
- 9,9% los ha utilizado al menos una vez.
- 22,3% no los ha utilizado, pero manifiesta interés en probarlos.
- 11,2% no los ha utilizado y prefiere teléfono o atención presencial.

En consecuencia, **262 participantes (66,5%) han utilizado alguna vez un sistema de reserva online**.

Estos resultados muestran una familiaridad considerable con este tipo de herramientas y, adicionalmente, evidencian que existe un grupo que todavía no las utiliza, pero presenta disposición a hacerlo.

Facilidad de uso de los sistemas de reserva

Entre los **262 participantes que señalaron haber utilizado alguna vez un sistema de reserva de horas médicas online**, 260 entregaron una respuesta válida respecto de su facilidad de uso.

De este grupo, **133 personas (51,2%) calificaron la experiencia como "muy fácil" y 96 (36,9%) como "fácil"**. Por otra parte, 29 participantes (11,2%) la calificaron como regular y solamente 2 (0,8%) como difícil.

En consecuencia, **el 88,1% de las respuestas válidas evaluó el uso de estos sistemas como fácil o muy fácil**, mientras que solo un 0,8% lo consideró difícil.

Para este cálculo se consideraron exclusivamente las respuestas de los participantes que declararon haber utilizado previamente un sistema de reserva de horas online en la pregunta anterior. Las respuestas registradas en esta pregunta por participantes que indicaron no haber utilizado este tipo de sistemas fueron excluidas del cálculo, debido a que no cumplían con la condición establecida en el instrumento. **El detalle de este procedimiento y la tabla de contingencia utilizada para verificar los cálculos se presenta en el Anexo N°7.**

Cabe señalar que esta pregunta se refiere al uso de **sistemas de reserva de horas online en general y no específicamente al sistema del Centro Médico Litoral Spa**. Por lo tanto, estos resultados permiten identificar una percepción favorable

hacia este tipo de herramientas digitales, pero no constituyen una evaluación directa de la plataforma de reserva del Centro Médico.

Medio preferido para agendar

El canal preferido para agendar una hora médica corresponde a:

- Sitio web: 47,0%
- WhatsApp: 27,2%
- Teléfono: 21,3%
- Recepción: 4,3%
- Instagram: 0,3%

Aquí se observa uno de los principales contrastes de la investigación: **el sitio web es el medio preferido para agendar por casi la mitad de los participantes, pero al mismo tiempo el 82,2% declara no conocerlo**.

Por lo tanto, la principal oportunidad no necesariamente consiste en crear una nueva herramienta de reserva, sino en **aumentar significativamente la visibilidad y accesibilidad del canal existente**.

Seguimiento de redes sociales

En relación con las redes sociales del Centro Médico, **325 participantes (82,5%) declararon no seguir actualmente sus cuentas de Instagram o Facebook**.

Por otra parte:

- 8,4% sigue ambas plataformas.
- 6,3% sigue solamente Instagram.
- 2,8% sigue solamente Facebook.

Estos resultados evidencian una baja vinculación de la muestra con los canales sociales propios del establecimiento, lo que representa una oportunidad para fortalecer el alcance y la relación digital con usuarios actuales y potenciales.

Contenido de interés

Los contenidos que los participantes manifiestan mayor interés en encontrar en las redes sociales corresponden a:

- Información sobre especialistas: 72,1%
- Consejos de salud y prevención: 59,1%
- Promociones o descuentos: 50,5%
- Noticias del centro o campañas locales: 27,4%

Estos resultados son particularmente relevantes al contrastarlos con la cartera actual del Centro Médico. La alta demanda por información sobre especialistas puede ser abordada mediante contenido que permita **visibilizar profesionales y**

prestaciones que ya forman parte de la oferta, fortaleciendo el conocimiento del público sobre los servicios disponibles.

Por su parte, la alta preferencia por consejos de salud y prevención permite orientar las redes sociales hacia contenidos educativos, mientras que las promociones pueden utilizarse de manera complementaria para estimular la captación.

Disposición a recibir comunicaciones digitales

Un **84,5% de los participantes manifestó interés en recibir recordatorios de citas o información mediante WhatsApp o correo electrónico**, mientras que el 15,5% no manifestó interés.

Este resultado evidencia una disposición favorable hacia la comunicación digital directa y representa una oportunidad para desarrollar mecanismos orientados a mejorar la experiencia del paciente, tales como recordatorios, confirmaciones de horas, información práctica y comunicación de servicios.

Evaluación de la presencia digital

La percepción general de la presencia digital del Centro Médico presenta la siguiente distribución:

- Muy buena: 19,8%
- Buena: 44,4%
- Regular: 24,4%
- Deficiente: 5,8%
- Muy deficiente: 5,6%

En consecuencia, un **64,2% evalúa la presencia digital como buena o muy buena**, mientras que un 24,4% la considera regular y un 11,4% la evalúa negativamente.

Sin embargo, este resultado debe interpretarse junto con el bajo nivel de conocimiento de los canales digitales. La existencia de una evaluación relativamente favorable no significa necesariamente que exista una alta utilización de dichos canales, sino que evidencia que entre quienes poseen algún grado de percepción sobre la presencia digital existe una valoración predominantemente positiva.

Análisis de las respuestas abiertas

Las respuestas abiertas relacionadas con las mejoras de los canales digitales permiten complementar los resultados cuantitativos.

Entre los temas recurrentes se identifican principalmente:

- Mayor difusión y visibilidad del Centro Médico.
- Facilidad de uso y agendamiento.

- Más información sobre servicios y profesionales.
- Actualización y variedad de contenidos.
- Mayor rapidez en las respuestas.
- Accesibilidad para personas con mayores dificultades en el uso de herramientas digitales.
- Promociones y descuentos.

Estos resultados son consistentes con las principales brechas identificadas mediante las preguntas cerradas. Mientras los datos cuantitativos muestran un bajo conocimiento del sitio web y de las redes sociales, las respuestas abiertas permiten comprender **qué aspectos esperan encontrar o mejorar los usuarios en dichos canales**.

De manera particular, las solicitudes relacionadas con información sobre especialistas, servicios, horarios y agendamiento refuerzan la necesidad de utilizar los canales digitales como herramientas de **información y facilitación del acceso**, y no únicamente como espacios publicitarios.

Asimismo, las respuestas que solicitan mayor rapidez en la comunicación y procesos de reserva más sencillos sugieren que la experiencia digital debe ser considerada como una extensión de la experiencia presencial.

e) Valor percibido y fidelización

Los resultados asociados al valor percibido y a la decisión de volver a atenderse muestran nuevamente la importancia de los atributos relacionados con la calidad del servicio.

Los principales factores considerados para elegir o volver a atenderse en un centro médico corresponden a:

- Calidad profesional: 85,0%
- Atención personalizada: 49,2%
- Precios accesibles: 46,4%
- Cercanía o ubicación: 41,6%
- Facilidad de reserva: 26,6%
- Recomendaciones de conocidos: 15,0%

La **calidad profesional** constituye, por amplio margen, el factor más relevante. Esto resulta coherente con los resultados de la experiencia de pacientes previamente atendidos, donde el profesionalismo presenta una valoración elevada.

Los resultados permiten concluir que la fidelización no depende exclusivamente de la disponibilidad de herramientas digitales. La calidad clínica, la atención

personalizada, la confianza y la accesibilidad continúan siendo elementos centrales de la relación con el paciente.

En este contexto, las herramientas digitales deben cumplir una función complementaria: **facilitar el acceso, mejorar la comunicación, simplificar la reserva y mantener el vínculo con el paciente**.

Las respuestas abiertas también incorporan sugerencias relacionadas con la experiencia general, tales como mejorar la rapidez de respuesta, entregar información más clara, facilitar el agendamiento, ampliar la difusión de los servicios y fortalecer la comunicación con los pacientes.

Síntesis de los resultados de la encuesta

En términos generales, los resultados de las **394 respuestas** permiten identificar una situación caracterizada por una **valoración favorable de la experiencia presencial**, coexistente con una **baja visibilidad y vinculación de los usuarios con los canales digitales propios del Centro Médico Litoral Spa**.

Los pacientes que poseen experiencia previa con el establecimiento presentan una valoración positiva de aspectos como las instalaciones, la seguridad, el profesionalismo y la atención personalizada. Esto permite identificar una fortaleza en la experiencia presencial que puede constituir una base para el posicionamiento de la institución.

Por otra parte, la encuesta evidencia una importante brecha de visibilidad digital: **el 82,2% no conoce el sitio web y el 82,5% no sigue las redes sociales del Centro Médico**. Sin embargo, esta baja vinculación contrasta con una disposición favorable hacia el uso de herramientas digitales. El **66,5% ha utilizado alguna vez sistemas de reserva online**, y entre quienes evaluaron su facilidad de uso, el **88,1% los considera fáciles o muy fáciles**.

Asimismo, el **sitio web es el canal preferido para agendar por el 47,0% de los participantes**, mientras que el 84,5% manifiesta interés en recibir recordatorios o información mediante WhatsApp o correo electrónico.

En cuanto al contenido digital, existe una marcada preferencia por **información sobre especialistas, consejos de salud y prevención y promociones**. Al contrastar estas preferencias con la oferta real del Centro Médico, se observa que varias de las especialidades de mayor interés ya forman parte de sus servicios. Por ello, los resultados sugieren que una oportunidad relevante no consiste únicamente en ampliar la oferta, sino también en **mejorar la comunicación y visibilidad de las prestaciones existentes**.

Finalmente, las respuestas abiertas permiten complementar el análisis cuantitativo e identificar necesidades relacionadas principalmente con **mayor difusión,**

información clara y actualizada, facilidad de agendamiento, rapidez de respuesta y accesibilidad de los canales digitales.

En consecuencia, el principal desafío identificado a partir de la encuesta consiste en **conectar una experiencia presencial favorable con una experiencia digital más visible, accesible y sencilla**, utilizando el marketing digital como herramienta para informar, generar confianza, facilitar el acceso a los servicios y fortalecer la relación con los pacientes.

7.2.3 Barreras percibidas y oportunidades de mejora en la experiencia del paciente

El análisis conjunto de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante la encuesta permite identificar diversas barreras y oportunidades relacionadas con la experiencia del paciente, el acceso a los servicios y la presencia digital del Centro Médico Litoral Spa.

Los resultados muestran que las principales oportunidades de mejora no se concentran exclusivamente en la calidad de la atención médica. Por el contrario, los participantes presentan una valoración favorable de diversos aspectos de la experiencia presencial, mientras que las principales brechas se relacionan con la **visibilidad de la oferta, la comunicación con los usuarios, el acceso a la información y la facilidad para interactuar digitalmente con el establecimiento**.

1. Barreras asociadas al acceso y comunicación con el centro

Dentro de la experiencia de los pacientes previamente atendidos, la facilidad para comunicarse con el Centro Médico o conseguir una hora de atención corresponde a la dimensión con menor valoración relativa, alcanzando un promedio de **3,98 puntos sobre 5**. Si bien este resultado continúa representando una evaluación positiva, se encuentra por debajo de las dimensiones relacionadas con las instalaciones, seguridad, profesionalismo y atención personalizada.

Esta diferencia permite identificar una primera oportunidad de mejora asociada a la **facilitación del acceso al servicio**, particularmente en las etapas previas a la atención.

Este resultado adquiere mayor relevancia al considerar que la **calidad profesional constituye el principal atributo utilizado para elegir un centro médico (68,0%)**, mientras que la cercanía, los precios y la atención rápida también presentan una importancia significativa. Por lo tanto, el Centro Médico enfrenta el desafío de complementar sus atributos asociados a la calidad de atención con mecanismos que hagan más sencillo el proceso de búsqueda de información y agendamiento.

2. Barreras asociadas a la baja visibilidad de los canales digitales

Una de las principales barreras identificadas corresponde al bajo conocimiento de los canales digitales del Centro Médico.

El **82,2% de los participantes declaró no conocer el sitio web**, mientras que el **82,5% señaló no seguir las redes sociales del establecimiento**.

Esta situación representa una oportunidad especialmente relevante considerando que el **sitio web constituye el canal preferido para agendar horas médicas para el 47,0% de los participantes**.

De esta manera, se observa una diferencia entre la **preferencia por utilizar un canal digital** y el **nivel de conocimiento del canal actualmente disponible**. La principal oportunidad, por tanto, no necesariamente consiste en desarrollar nuevas plataformas, sino en aumentar la visibilidad, difusión y facilidad de acceso de las herramientas existentes.

Esta situación resulta particularmente relevante para la captación de nuevos usuarios, dado que la estrategia digital puede contribuir a que personas que todavía no conocen o no han utilizado el Centro Médico puedan informarse sobre sus profesionales, especialidades, horarios y mecanismos de reserva.

3. Brechas asociada a la diferencia entre interés digital y conocimiento de los canales

Los resultados también muestran que la baja utilización actual de los canales digitales no necesariamente representa una falta de interés por parte de los participantes.

El **66,5% ha utilizado alguna vez un sistema de reserva de horas online**, y entre quienes evaluaron su facilidad de uso, el **88,1% lo calificó como fácil o muy fácil**.

Asimismo, un **22,3% de los participantes que nunca ha utilizado un sistema de reserva online manifestó que le gustaría probarlo**.

Estos resultados permiten identificar una disposición favorable hacia las herramientas digitales. Sin embargo, es importante precisar que la pregunta sobre facilidad de uso se refiere a **sistemas de reserva online en general y no específicamente a la plataforma del Centro Médico Litoral Spa**. Por ello, los resultados permiten identificar una actitud favorable hacia este tipo de herramientas, pero no evaluar directamente el funcionamiento del sistema utilizado por el establecimiento.

En consecuencia, una oportunidad para el Centro Médico consiste en **facilitar la transición desde el interés hacia el uso efectivo de sus canales digitales**,

mediante una comunicación más visible, instrucciones claras y accesos directos al proceso de reserva.

4. Necesidad de mejorar la comunicación de la oferta existente

Otro aspecto relevante surge al comparar las preferencias declaradas por los participantes con la oferta actual del Centro Médico.

Entre los servicios de mayor interés aparecen medicina general, oftalmología, pediatría y psicología, entre otros. Sin embargo, varias de estas prestaciones **ya forman parte de la cartera de servicios del Centro Médico Litoral Spa**.

Por lo tanto, estos resultados no deben interpretarse automáticamente como evidencia de una insuficiencia de oferta.

Por el contrario, permiten identificar una posible brecha de **visibilidad y comunicación de los servicios actualmente disponibles**. Si una prestación que ya forma parte de la oferta aparece entre las alternativas de mayor interés de los participantes, existe una oportunidad para mejorar la forma en que esta prestación es presentada, difundida y asociada con el Centro Médico.

Esta situación adquiere especial importancia en el ámbito digital, donde los participantes manifiestan que el contenido que más les interesa encontrar corresponde a **información sobre especialistas (72,1%)**, seguido de consejos de salud y prevención (59,1%) y promociones o descuentos (50,5%).

En este sentido, las plataformas digitales pueden utilizarse para comunicar de manera sistemática la oferta existente, presentando a los profesionales, sus especialidades, horarios y mecanismos de reserva.

5. Barreras y oportunidades identificadas en las respuestas abiertas

Las preguntas abiertas permiten complementar los resultados cuantitativos y profundizar en las necesidades expresadas por los participantes.

En las sugerencias relacionadas con los canales digitales aparecen recurrentemente temas asociados a:

- mayor difusión y visibilidad del Centro Médico;
- facilidad de uso y agendamiento;
- información sobre servicios y profesionales;
- actualización de contenidos;
- rapidez en las respuestas;
- accesibilidad de los canales digitales;
- promociones y descuentos.

Estas respuestas permiten observar que las expectativas respecto de la presencia digital no se limitan a la publicación de contenido promocional. Los participantes esperan encontrar **información práctica que les permita tomar decisiones y realizar acciones concretas**, como conocer a los profesionales, identificar los servicios disponibles, consultar horarios y facilitar el proceso de reserva.

Asimismo, las sugerencias relacionadas con una mayor rapidez en la comunicación evidencian que la experiencia digital debe considerar no solo la información publicada, sino también la **capacidad de respuesta del establecimiento frente a las consultas de los usuarios**.

6. Oportunidades relacionadas con accesibilidad e inclusión digital

Las respuestas abiertas también permiten identificar menciones relacionadas con la necesidad de facilitar el uso de los canales digitales para personas que presentan mayores dificultades en el manejo de estas herramientas, particularmente adultos mayores.

Esta consideración resulta relevante debido a la composición etaria de la muestra y permite establecer que la digitalización de los procesos no debería implicar la eliminación de los canales tradicionales.

Por ello, una estrategia adecuada debería avanzar hacia un modelo **multicanal**, en el cual el sitio web, WhatsApp y las redes sociales complementen los canales telefónicos y presenciales.

De esta manera, la digitalización puede mejorar la accesibilidad para quienes desean utilizar herramientas online, sin generar una barrera adicional para aquellos usuarios que prefieren mecanismos tradicionales.

Síntesis de barreras y oportunidades

A partir del análisis realizado, las principales barreras y oportunidades identificadas pueden sintetizarse de la siguiente manera:

Área	Barrera identificada	Oportunidad
Comunicación	Facilidad de comunicación y obtención de horas presenta menor valoración relativa	Simplificar y fortalecer los canales de contacto
Sitio web	82,2% no conoce el sitio web	Aumentar su difusión y visibilidad
Redes sociales	82,5% no sigue las redes del Centro	Desarrollar una estrategia de contenidos permanente
Agendamiento	Existe interés por utilizar canales digitales	Facilitar el acceso al sistema de reserva

Información	Alta demanda por información sobre especialistas	Visibilizar profesionales y prestaciones existentes
Comunicación directa	84,5% desea recibir información por WhatsApp o correo	Implementar comunicaciones y recordatorios digitales
Oferta	Varias prestaciones demandadas ya están disponibles	Mejorar la difusión de la oferta existente
Nuevos servicios	Respuestas abiertas mencionan especialidades adicionales	Evaluar oportunidades de ampliación según viabilidad
Accesibilidad	Algunas respuestas solicitan canales más sencillos	Mantener estrategia multicanal

Tabla N°3: "Barreras y oportunidades identificadas a partir de la encuesta". *Elaboración propia.*

En términos generales, los resultados permiten identificar que el principal desafío del Centro Médico Litoral Spa no se encuentra necesariamente en la calidad percibida de la atención, sino en la **conexión entre su oferta, los usuarios y los canales mediante los cuales estos buscan información y acceden a los servicios**.

La encuesta muestra una valoración favorable de aspectos centrales de la experiencia presencial, mientras que evidencia una baja visibilidad de los canales digitales. Al mismo tiempo, existe una disposición favorable hacia herramientas como la reserva online y la comunicación mediante WhatsApp o correo electrónico.

Por otra parte, el contraste entre los servicios de mayor interés y la oferta actualmente disponible sugiere que parte de la oportunidad puede encontrarse en **comunicar y posicionar mejor las prestaciones que el Centro Médico ya ofrece**, antes que asumir que todas las preferencias representan necesidades de incorporación de nuevos servicios.

En consecuencia, las principales oportunidades identificadas se relacionan con **fortalecer la visibilidad digital, comunicar de manera más efectiva la oferta existente, facilitar el agendamiento, mejorar la comunicación con los usuarios y desarrollar una experiencia digital complementaria a la atención presencial**. Estas oportunidades constituyen una base para la posterior formulación de las estrategias de marketing digital y del plan de acción propuesto en los capítulos siguientes.

7.2.4 Segmentación

La segmentación del paciente constituye un proceso relevante para comprender los diferentes grupos que conforman el público objetivo del Centro Médico Litoral Spa y diseñar estrategias diferenciadas de comunicación, atención y experiencia. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), segmentar implica dividir el mercado en grupos de consumidores que comparten características, necesidades o comportamientos similares.

En el presente estudio, la segmentación se desarrolla a partir de **criterios demográficos, geográficos y psicográficos**, utilizando los resultados obtenidos mediante las 394 respuestas válidas de la encuesta. Estos criterios permiten caracterizar a los participantes e identificar diferencias relevantes para la formulación de las estrategias de marketing digital del Centro Médico.

1. Segmentación demográfica

La segmentación demográfica permite caracterizar al público encuestado a partir de variables como **edad, sexo y ocupación**.

Los resultados muestran una participación predominantemente adulta, con una mayor concentración en los rangos de edad intermedios. Esto permite caracterizar a la población estudiada principalmente como personas adultas, con una participación importante de población laboralmente activa.

Asimismo, se observa un claro predominio femenino dentro de la muestra. En cuanto a la ocupación, existe una importante presencia de trabajadores dependientes e independientes, complementada por dueñas/os de casa, estudiantes y personas jubiladas o pensionadas.

En términos generales, el perfil demográfico obtenido evidencia que el público del Centro Médico presenta una composición diversa, aunque con una presencia especialmente relevante de **adultos y personas laboralmente activas**. Esta característica debe ser considerada al momento de diseñar contenidos y mecanismos de comunicación que respondan a diferentes necesidades y disponibilidades de los pacientes.

2. Segmentación geográfica

La segmentación geográfica considera principalmente la **comuna de residencia habitual y el tipo de residencia en la zona**.

Los resultados muestran una importante concentración de participantes provenientes de **El Quisco, El Tabo, San Antonio y Algarrobo**, evidenciando que la muestra se encuentra fuertemente vinculada al territorio del litoral central y al área de influencia del Centro Médico.

A su vez, predomina la condición de **residente permanente**, mientras que una proporción menor corresponde a residentes temporales, personas con segunda vivienda y turistas.

Esta característica permite identificar un público principalmente **local y vinculado de manera estable con el territorio**, por lo que el posicionamiento del Centro Médico puede fortalecerse mediante una comunicación orientada a la comunidad del litoral central. Al mismo tiempo, la existencia de residentes temporales y visitantes permite considerar acciones específicas para períodos de mayor movilidad en la zona.

3. Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica permite identificar distintos perfiles de acuerdo con sus **preferencias, necesidades y actitudes frente a la atención de salud y a las formas de acceso al servicio**.

A partir de los resultados obtenidos, es posible distinguir los siguientes perfiles:

a) Paciente orientado a la eficiencia

Corresponde a usuarios que valoran la rapidez, facilidad y simplificación de los procesos relacionados con la atención. Existe en este grupo una disposición hacia herramientas que permitan facilitar el acceso a información y el agendamiento de horas.

Este perfil representa una oportunidad para fortalecer los canales digitales del Centro Médico, especialmente aquellos relacionados con la reserva de horas y el acceso rápido a información sobre servicios, profesionales y disponibilidad.

b) Paciente orientado a la confianza y atención personalizada

Este perfil prioriza aspectos relacionados con la **calidad profesional, el trato personalizado y la confianza** en el prestador de salud.

Para este grupo, la comunicación del Centro Médico no debería centrarse únicamente en la disponibilidad de herramientas digitales, sino también en transmitir seguridad y cercanía. En este sentido, la presentación de los profesionales, las especialidades disponibles, la experiencia y la calidad de la atención adquieren especial relevancia.

c) Paciente con disposición hacia la adopción digital

Corresponde a personas que actualmente presentan una menor utilización de herramientas de reserva online, pero que manifiestan interés en incorporarlas.

Este segmento representa una oportunidad para avanzar en la digitalización del proceso de atención. Sin embargo, la incorporación de estas herramientas debe realizarse de manera sencilla y progresiva, entregando información clara y

manteniendo alternativas tradicionales para quienes prefieren el contacto telefónico o presencial.

7.2.5 Perfil del cliente ideal

Siguiendo la metodología propuesta por Revella (2015), la construcción del Buyer Persona permite comprender en profundidad a los usuarios del Centro Médico Litoral Spa desde una perspectiva conductual y motivacional, más allá de los atributos demográficos. Este enfoque se centra en los “drivers” que determinan la toma de decisiones del paciente, las tareas que intenta resolver, sus bloqueos, aspiraciones y expectativas respecto a los servicios de salud.

A partir del análisis de los datos obtenidos, emergen dos perfiles principales que representan los segmentos prioritarios del centro. Estos perfiles se presentan como arquetipos que sintetizan patrones de comportamiento observados en la población estudiada.

Buyer Persona 1: “Paciente Digital Orientado a la Conveniencia”

1. Características generales

Corresponde principalmente a un paciente adulto, laboralmente activo y familiarizado con herramientas digitales, que busca resolver sus necesidades de atención médica de manera sencilla y eficiente.

Su relación con los servicios de salud está marcada por la necesidad de **optimizar tiempos, acceder rápidamente a información y disponer de mecanismos simples para gestionar una atención**.

2. Motivaciones principales

- Obtener información clara sobre los servicios y profesionales disponibles.
- Facilitar el proceso de búsqueda y reserva de horas.
- Reducir tiempos y trámites asociados a la atención.
- Acceder a canales de comunicación que sean rápidos y fáciles de utilizar.
- Encontrar información confiable antes de tomar una decisión.

3. Necesidades

- Sistemas de agendamiento sencillos y accesibles.
- Información actualizada sobre especialidades, profesionales, horarios y servicios.
- Canales digitales que permitan resolver dudas y facilitar la comunicación.
- Contenido claro y útil que contribuya a la decisión de atención.
- Una experiencia digital coherente con la calidad de la atención presencial.

4. Principales frustraciones

- Dificultad para encontrar información actualizada.
- Procesos de reserva que no sean simples o intuitivos.
- Falta de claridad respecto de los servicios disponibles.
- Necesidad de recurrir a canales tradicionales para resolver consultas que podrían gestionarse digitalmente.

5. Comportamiento digital

Este perfil presenta una disposición favorable hacia la utilización de herramientas digitales, particularmente cuando estas permiten **simplificar el acceso a los servicios de salud**.

La encuesta evidencia que existe experiencia previa en el uso de sistemas de reserva online y una evaluación favorable de su facilidad de utilización entre quienes los han utilizado. Esto permite identificar una oportunidad para que el Centro Médico fortalezca sus canales digitales y los integre de manera más efectiva al proceso de atención.

En términos de contenido, este perfil presenta especial interés por información relacionada con **especialidades, profesionales, servicios disponibles y educación en salud**, aspectos que pueden contribuir tanto a la captación como a la construcción de confianza.

6. Oportunidades para el Centro Médico

- Facilitar y visibilizar el sistema de reserva online.
- Mejorar la organización y actualización de la información digital.
- Comunicar claramente las especialidades y servicios disponibles.
- Desarrollar contenido educativo y de utilidad para el paciente.
- Integrar los distintos canales digitales para generar una experiencia más fluida.

Buyer Persona 2: “Paciente Local Orientado a la Confianza”

1. Características generales

Corresponde principalmente a un paciente adulto con una relación estable con el territorio del litoral central, que busca una alternativa de atención cercana y confiable.

A diferencia del perfil anterior, su decisión no depende exclusivamente de la facilidad de los canales digitales, sino que incorpora elementos asociados a la **calidad profesional, el trato personalizado, la cercanía y la confianza**.

2. Motivaciones principales

- Recibir atención de profesionales confiables.

- Obtener un trato cercano y personalizado.
- Acceder a servicios médicos sin necesidad de desplazarse fuera de la zona.
- Contar con información clara antes de acudir al establecimiento.
- Mantener una relación de confianza con el prestador de salud.

3. Necesidades

- Información sencilla y accesible sobre profesionales y especialidades.
- Canales de contacto que permitan resolver dudas.
- Alternativas de agendamiento telefónico y presencial.
- Información clara respecto de horarios, servicios y condiciones de atención.
- Comunicación que transmita cercanía y confianza.

4. Principales frustraciones

- Información insuficiente o difícil de encontrar.
- Falta de claridad respecto de los servicios disponibles.
- Dependencia de la atención presencial o telefónica para resolver determinadas gestiones.
- Dificultades para utilizar herramientas digitales sin orientación.

5. Comportamiento digital

Este perfil no debe ser entendido necesariamente como un paciente ajeno a lo digital. Más bien, presenta **distintos niveles de disposición y experiencia frente a estas herramientas**.

La encuesta evidencia que existe un grupo que actualmente no utiliza sistemas de reserva online, pero que manifiesta interés en probarlos, mientras que otro grupo prefiere mantener mecanismos tradicionales de contacto.

Por ello, este paciente puede beneficiarse de una estrategia digital que sea **simple, clara y complementaria a los canales tradicionales**, en lugar de reemplazarlos completamente.

6. Oportunidades para el Centro Médico

- Fortalecer la comunicación mediante WhatsApp, teléfono y canales presenciales.
- Utilizar las plataformas digitales para transmitir confianza y cercanía.
- Presentar a los profesionales y las especialidades de manera clara.
- Desarrollar contenido educativo y orientado a las necesidades de la comunidad.
- Facilitar la transición hacia herramientas digitales sin eliminar las alternativas tradicionales.

A partir de ambos perfiles, se observa que el cliente prioritario del Centro Médico Litoral Spa no corresponde exclusivamente a un paciente joven y altamente digitalizado, como se planteaba en la versión inicial del análisis. Los resultados muestran un público más amplio, predominantemente adulto, que combina **necesidades de conveniencia y acceso digital con una alta valoración de la confianza, la calidad profesional y la cercanía**.

Por lo tanto, el cliente ideal para el Centro Médico puede caracterizarse como una persona que busca **atención médica confiable y cercana, información clara y accesible, y procesos que faciliten su experiencia**, pudiendo presentar distintos niveles de adopción de herramientas digitales.

Esta característica resulta especialmente relevante para el diseño del Plan de Marketing Digital, ya que indica que la estrategia no debe orientarse únicamente a digitalizar la atención, sino a **utilizar los canales digitales para complementar y fortalecer la experiencia integral del paciente**.

7.3 Etapa 3: Evaluación del posicionamiento digital

La evaluación del posicionamiento digital del Centro Médico Litoral Spa tiene como propósito analizar el nivel de presencia, visibilidad y desempeño de sus principales canales digitales, considerando tanto la perspectiva de los usuarios como la revisión directa del ecosistema digital del establecimiento.

Para ello, se integran los resultados obtenidos mediante la encuesta con la revisión del sitio web, redes sociales y sistema de reserva online, permitiendo identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en la presencia digital del Centro Médico.

El análisis considera cinco dimensiones: presencia y visibilidad digital, percepción del usuario, funcionamiento de los canales digitales, entorno competitivo y nivel de interacción o engagement.

En términos generales, los antecedentes analizados muestran que el Centro Médico cuenta con una base de presencia digital establecida, pero que existe una brecha entre la disponibilidad de estos canales y su utilización como herramientas estratégicas de comunicación, captación y relación con los pacientes.

Los hallazgos obtenidos en esta etapa constituyen insumos para la definición de los objetivos, estrategias, tácticas y canales digitales desarrollados en la Etapa 4, permitiendo que las decisiones propuestas respondan a las brechas identificadas en el diagnóstico digital.

7.3.1 Presencia y visibilidad digital

El Centro Médico Litoral Spa cuenta actualmente con una presencia digital compuesta principalmente por su **sitio web, sistema de reservas online y perfiles en redes sociales**, particularmente Instagram y Facebook.

Sin embargo, la existencia de estos canales no se traduce necesariamente en un alto nivel de visibilidad o reconocimiento entre los usuarios. Los resultados de la encuesta muestran que el sitio web todavía posee un nivel de conocimiento limitado entre los participantes, mientras que las redes sociales tampoco constituyen actualmente el principal medio de vinculación digital con el Centro Médico.

Esta situación evidencia una primera brecha entre la **presencia digital existente y su posicionamiento efectivo**. El Centro Médico dispone de los canales básicos necesarios para desarrollar una estrategia digital, pero estos todavía no se encuentran plenamente consolidados como puntos de contacto habituales con sus pacientes.

Desde la revisión de los canales propios, se observa además que el sitio web presenta oportunidades de mejora relacionadas con su actualización, integración y medición. La ausencia de herramientas de analítica digital limita la capacidad de conocer el comportamiento de los usuarios y evaluar el desempeño del sitio.

En el caso de las redes sociales, existe una audiencia construida, especialmente en Instagram, pero la interacción observada es variable y el contenido no parece aprovechar completamente el potencial de estos canales. Los contenidos audiovisuales presentan un mejor desempeño relativo, lo que constituye una oportunidad para desarrollar formatos más atractivos y orientados a las necesidades de los usuarios.

En consecuencia, la principal problemática no corresponde a la ausencia de canales digitales, sino a la **necesidad de fortalecer su visibilidad, actualización, integración y utilización estratégica**.

7.3.2 Percepción del usuario acerca de la presencia digital

La percepción de los usuarios permite evaluar cómo es valorada actualmente la presencia digital del Centro Médico Litoral Spa y determinar en qué medida sus canales responden a las expectativas de los pacientes.

Los resultados de la encuesta muestran una **percepción mayoritariamente favorable, aunque con espacio importante para mejorar**. La evaluación positiva de la presencia digital indica que existe una base sobre la cual construir; sin embargo, la presencia actual todavía no alcanza un nivel de consolidación suficiente para constituirse como un elemento diferenciador del Centro Médico.

Los comentarios obtenidos mediante las preguntas abiertas permiten complementar esta evaluación cuantitativa. En ellos aparecen principalmente necesidades relacionadas con la **claridad, actualización y disponibilidad de la información**, especialmente respecto de servicios, especialidades, horarios y formas de contacto.

También se identifica interés por contar con contenido que entregue mayor **utilidad al usuario**, particularmente información sobre las especialidades disponibles, profesionales y contenidos relacionados con educación y cuidado de la salud. Esto sugiere que los usuarios no esperan únicamente publicaciones de carácter informativo o promocional, sino contenidos que les permitan resolver dudas y tomar decisiones relacionadas con su atención.

Desde esta perspectiva, la principal brecha no parece estar asociada exclusivamente a la existencia de canales digitales, sino a la **calidad, organización y utilidad de la información que estos entregan**. Una presencia digital más actualizada, clara y orientada a las necesidades del paciente podría contribuir a fortalecer la confianza y facilitar el proceso de decisión y acceso a los servicios.

En consecuencia, la percepción de los usuarios permite identificar una oportunidad para evolucionar desde una comunicación principalmente informativa hacia una **presencia digital más útil, cercana y orientada a la experiencia del paciente**. Esto implica no solo aumentar la frecuencia de publicación, sino también mejorar la calidad y variedad del contenido, facilitar el acceso a información relevante y mantener coherencia entre los distintos canales digitales.

7.3.3 Análisis funcional de los canales digitales

El análisis funcional de los canales digitales del Centro Médico Litoral Spa permite evaluar el rol que cumple cada herramienta dentro de la experiencia digital del paciente y determinar en qué medida estos canales responden a las necesidades identificadas en la investigación.

Más que evaluar únicamente la existencia de cada plataforma, este análisis considera su utilidad, accesibilidad, actualización, capacidad de comunicación e integración con el proceso de atención. A partir de la revisión realizada, se identifican oportunidades de mejora diferenciadas para cada canal.

a) Redes sociales

Las redes sociales constituyen un canal complementario de comunicación digital para el Centro Médico, principalmente a través de Instagram y Facebook. Sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que actualmente existe una **baja vinculación entre los participantes y las redes sociales del establecimiento**, ya que la mayoría declara no seguirlas. Solo una proporción menor señala seguir ambas plataformas o alguna de ellas.

Este resultado evidencia una brecha importante entre la existencia de los canales y su capacidad actual para constituirse en un medio habitual de contacto con los pacientes. Por lo tanto, el desafío no consiste únicamente en mantener una presencia en redes sociales, sino en **aumentar su visibilidad y relevancia para el público objetivo**.

La revisión de las publicaciones permite identificar los siguientes aspectos:

- Actividad de publicación que podría presentar mayor regularidad y planificación.
- Uso frecuente de historias, aunque con oportunidades para establecer una línea editorial más definida.
- Predominio de contenido informativo y operativo.
- Nivel de interacción que puede fortalecerse mediante contenidos orientados a generar participación.
- Mejor desempeño relativo de formatos audiovisuales, especialmente aquellos que presentan información de manera dinámica.

En cuanto a las preferencias de contenido, los resultados de la encuesta permiten identificar una orientación bastante clara. La alternativa más seleccionada corresponde a **información sobre especialistas**, seguida por **consejos de salud y prevención** y **promociones o descuentos**. También existe interés por noticias del centro y campañas locales.

Estos resultados son relevantes porque muestran que los usuarios no esperan que las redes sociales funcionen únicamente como un espacio de publicidad. Existe una demanda por contenidos que permitan **conocer a los profesionales, comprender los servicios disponibles y obtener información útil relacionada con la salud**.

Por lo tanto, el contenido debería avanzar desde una comunicación principalmente informativa hacia una estrategia que combine **educación, información de servicios, presentación de profesionales, promociones y generación de confianza**.

La baja proporción de participantes que sigue actualmente las redes del Centro Médico también sugiere la necesidad de trabajar en mecanismos que permitan convertir el alcance de las publicaciones en una relación más permanente con los usuarios. Para ello, resulta conveniente establecer una planificación editorial que determine frecuencia, formatos, temáticas y objetivos de cada publicación.

b) Sitio web y posicionamiento SEO

El sitio web del Centro Médico cumple un rol fundamental como fuente de información institucional y como punto de acceso para aquellos usuarios que buscan conocer los servicios disponibles antes de tomar una decisión.

Sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que **la mayoría de los participantes no conoce actualmente el sitio web del Centro Médico**. Esta situación constituye una de las principales brechas identificadas en el ecosistema digital, especialmente considerando que el sitio puede cumplir una función central en la entrega de información y en la derivación hacia el sistema de reserva.

La revisión del canal permite identificar oportunidades relacionadas con:

- Actualización periódica de información sobre especialidades, profesionales, horarios y servicios.
- Mayor claridad en la organización de los contenidos.
- Integración más visible con el sistema de reservas.
- Vinculación con redes sociales y otros canales de contacto.
- Implementación de herramientas analíticas que permitan conocer el comportamiento de los usuarios.
- Fortalecimiento del posicionamiento orgánico y del SEO local.

Esta última dimensión resulta especialmente relevante para un centro médico cuyo mercado está fuertemente vinculado al territorio del litoral central. Una estrategia de SEO local podría contribuir a aumentar la probabilidad de que el Centro Médico sea encontrado por personas que buscan servicios de salud en la zona.

Por otra parte, el sitio web y el portal de reservas cumplen funciones complementarias, pero requieren una mayor integración. Idealmente, el usuario debería poder pasar de la búsqueda de información sobre una especialidad o profesional hacia el agendamiento de una hora de manera directa y sencilla.

En consecuencia, el sitio web representa una **oportunidad importante de mejora en términos de visibilidad y captación**, particularmente porque actualmente existe una brecha entre su disponibilidad y el nivel de conocimiento que presentan los participantes de la encuesta.

c) Indicadores de interacción

La revisión de los indicadores observables en redes sociales permite evaluar el nivel de participación que generan los contenidos y determinar si la audiencia mantiene una relación activa con el Centro Médico.

- Entre los principales aspectos observables se encuentran:
- Nivel de “me gusta” por publicación.
- Cantidad de comentarios e interacciones.
- Respuesta generada por los distintos formatos de contenido.
- Evolución de la comunidad digital.
- Capacidad de los contenidos para generar participación más allá de la visualización.

Si bien no se dispone de acceso a todas las métricas internas de las plataformas, los indicadores observables permiten identificar oportunidades para **aumentar la interacción y fortalecer la comunicación bidireccional**.

Esta situación debe analizarse junto con el bajo nivel de seguimiento declarado en la encuesta. No basta con disponer de seguidores o realizar publicaciones; resulta necesario generar contenidos que permitan construir una relación más activa con la audiencia y que, además, conduzcan hacia acciones concretas, como visitar el sitio web, conocer una especialidad o agendar una hora.

Por ello, la futura estrategia digital debería incorporar un sistema periódico de medición que permita determinar qué contenidos generan mejores resultados. Entre los indicadores relevantes se encuentran el alcance, las interacciones, las reproducciones, los clics, el crecimiento de la comunidad y las acciones posteriores realizadas por los usuarios.

d) Sistemas de reserva

El sistema de reservas constituye uno de los componentes más relevantes del ecosistema digital del Centro Médico, debido a que permite transformar el interés generado por los distintos canales en una **acción concreta de agendamiento**.

Los resultados actuales muestran que existe una utilización relevante de sistemas de reserva online: una parte importante de los participantes declara haber utilizado este tipo de herramienta alguna vez, mientras que otro grupo que todavía no la ha utilizado manifiesta interés en probarla.

Esto resulta especialmente relevante al analizar la **preferencia de canal para agendar citas**. El sitio web constituye actualmente la alternativa preferida por los participantes, seguido por WhatsApp y el teléfono. La atención presencial presenta una participación menor.

Estos resultados muestran una **predisposición favorable hacia la digitalización del agendamiento**, aunque no implican que los canales tradicionales deban desaparecer. Por el contrario, la coexistencia de distintas preferencias justifica mantener una estrategia multicanal que permita al paciente escoger el mecanismo que mejor se adapte a sus necesidades.

Respecto de la facilidad de uso, es importante interpretar correctamente los resultados de la encuesta. La pregunta sobre facilidad corresponde a quienes tenían experiencia previa con sistemas de reserva y contempla además la alternativa **“No aplica”**. Por ello, no corresponde utilizar el total de respuestas de esta pregunta para afirmar que todos los participantes han utilizado sistemas de reserva online.

Al considerar la tabla cruzada entre ambas preguntas, se observa que quienes declararon haber utilizado sistemas de reserva online presentan, en términos generales, una valoración favorable de su facilidad de uso. Este resultado constituye

un antecedente positivo para continuar fortaleciendo el canal, pero también evidencia la necesidad de facilitar su adopción entre quienes todavía no lo utilizan.

A partir de las respuestas abiertas, aparecen además necesidades relacionadas con la **claridad, facilidad y accesibilidad del proceso de reserva**, especialmente para personas con menor familiaridad con las herramientas digitales. También se identifican sugerencias relacionadas con recordatorios y con la disponibilidad de información más completa antes de realizar el agendamiento.

Este último aspecto adquiere especial relevancia considerando que **la mayoría de los participantes manifiesta interés en recibir recordatorios de citas o mensajes informativos mediante WhatsApp o correo electrónico**. Por lo tanto, existe una oportunidad concreta para complementar el sistema de reserva con mecanismos de confirmación, recordatorio y comunicación posterior.

En consecuencia, el sistema de reservas presenta condiciones favorables para consolidarse como uno de los principales puntos de conversión digital del Centro Médico, siempre que se continúe trabajando en **facilidad de uso, visibilidad, integración y comunicación con el paciente**.

7.3.4 Identificación de competidores digitales

Para evaluar el posicionamiento digital del Centro Médico Litoral Spa, se identificaron competidores relevantes que operan en el litoral central y que presentan presencia digital verificable. Entre ellos se encuentran **Costa Médica (El Tabo), Clínica Algarrobo, Centro Médico Elevic (El Quisco), SanaSalud San Antonio y Clínica Intermedical (San Antonio)**.

La selección considera principalmente establecimientos que compiten por pacientes dentro del mismo territorio y que ofrecen servicios de atención médica ambulatoria, además de mantener canales digitales mediante los cuales informan, comunican sus servicios o facilitan el contacto con los usuarios.

La revisión de sus sitios web y perfiles digitales permite observar distintos niveles de desarrollo y madurez digital.

Intermedical y SanaSalud presentan una presencia digital relativamente desarrollada, con sitios web orientados a entregar información sobre sus servicios y facilitar el acceso a la atención. Sus redes sociales mantienen una actividad periódica y una estrategia de comunicación más estructurada, lo que contribuye a mantener una presencia constante frente a sus audiencias.

Clínica Algarrobo presenta una presencia digital activa, con una utilización de recursos gráficos y contenidos orientados a la difusión de sus servicios. Esto permite mantener una comunicación relativamente constante con su público y reforzar su presencia dentro del territorio.

Costa Médica, por su parte, presenta una actividad digital más moderada, con una comunicación principalmente orientada a sus servicios y prestaciones. Su presencia constituye un referente competitivo relevante debido a su ubicación dentro del mismo entorno territorial.

Finalmente, **Centro Médico Elevic** adquiere especial relevancia como competidor directo debido a su cercanía geográfica con el Centro Médico Litoral Spa. Su presencia digital incorpora sitio web, sistema de reservas y redes sociales, configurando un ecosistema digital que facilita al usuario el acceso a información y contacto con el establecimiento.

En contraste, el Centro Médico Litoral Spa dispone de los principales canales digitales necesarios para comunicarse con sus pacientes, pero presenta oportunidades de mejora en aspectos relacionados con **visibilidad, actualización, frecuencia de contenidos, integración de canales y utilización estratégica de las plataformas digitales**.

La comparación permite identificar que la principal brecha competitiva no corresponde necesariamente a la ausencia de canales, sino al **nivel de desarrollo y articulación de estos**. Mientras algunos competidores utilizan sus plataformas digitales como parte integrada del proceso de información, comunicación y acceso a la atención, el Centro Médico todavía presenta oportunidades para consolidar esta integración.

En este sentido, los principales ámbitos de mejora identificados son:

- **Visibilidad digital:** aumentar el reconocimiento del Centro Médico en los canales digitales.
- **Contenido:** desarrollar una comunicación más constante, variada y orientada a las necesidades de los usuarios.
- **Calidad visual:** fortalecer la presentación de los contenidos y la identidad visual.
- **Integración:** conectar de manera más fluida redes sociales, sitio web y sistema de reservas.
- **Posicionamiento orgánico:** fortalecer la presencia del Centro Médico en búsquedas relacionadas con servicios médicos en su área de influencia.
- **Conversión:** facilitar el paso desde la búsqueda de información hacia el contacto o agendamiento.

Por lo tanto, el análisis competitivo evidencia que existe una **brecha de madurez digital** que puede ser abordada mediante una estrategia orientada no solo a aumentar la presencia del Centro Médico, sino a mejorar la funcionalidad y coordinación de sus canales existentes.

7.3.5 Matriz de Engagement Digital

Para complementar el análisis competitivo, se utiliza una matriz de *engagement* digital que permite comparar la posición relativa del Centro Médico Litoral Spa respecto de sus principales competidores.

La matriz considera dos dimensiones:

- **Alcance digital:** relacionado con el tamaño y visibilidad de la audiencia, presencia en canales digitales y capacidad de llegar a usuarios potenciales.
- **Engagement digital:** relacionado con el nivel de interacción generado por los contenidos y la capacidad de establecer una relación activa con la audiencia.

A partir de la revisión realizada, el Centro Médico Litoral Spa presenta actualmente un **alcance limitado y un nivel de interacción que todavía puede fortalecerse**. Esta situación es coherente con los resultados de la encuesta, que muestran un bajo nivel de vinculación de los participantes con las redes sociales del Centro Médico y un reducido conocimiento de su sitio web.

En consecuencia, el Centro Médico se ubica actualmente en una posición de **bajo alcance y bajo-moderado engagement**, caracterizada por una comunidad digital que aún no alcanza una vinculación suficiente con el establecimiento.

Por su parte, los competidores que presentan una mayor consolidación de sus canales digitales muestran mejores condiciones de alcance y actividad, principalmente debido a una presencia más constante, una mayor variedad de contenidos y una utilización más integrada de sus plataformas.

Esta diferencia no debe interpretarse únicamente como una desventaja en términos de cantidad de seguidores. Un mayor número de seguidores no garantiza por sí mismo un mejor posicionamiento digital. Lo relevante es la capacidad de transformar la presencia digital en **visibilidad, interacción, confianza y acciones concretas por parte del usuario**.

Desde esta perspectiva, el principal desafío del Centro Médico consiste en avanzar progresivamente desde una presencia digital básica hacia una comunidad más activa y vinculada con sus servicios. Para ello, será necesario combinar una mayor regularidad de contenidos con información útil, presentación de profesionales y especialidades, educación en salud, promociones y mecanismos que faciliten el tránsito hacia el sitio web y el sistema de reservas.

La matriz permite visualizar, por tanto, que el Centro Médico se encuentra en una etapa de **desarrollo de su posicionamiento digital**, frente a competidores que presentan un mayor nivel de consolidación. Esta situación constituye una amenaza desde el punto de vista competitivo, pero también representa una oportunidad, debido a que el Centro Médico cuenta con canales existentes sobre los cuales

puede construir una estrategia más integrada sin necesidad de desarrollar completamente un ecosistema digital desde cero.

7.4 Etapa 4: Diseño del Plan de Marketing Digital

La cuarta etapa de la metodología consiste en el diseño del Plan de Marketing Digital para el Centro Médico Litoral Spa. El propósito del plan es fortalecer su posicionamiento digital, mejorar la experiencia del paciente y contribuir a la captación y fidelización de usuarios, manteniendo como eje diferenciador su propuesta de valor basada en la cercanía, confianza y orientación comunitaria.

La propuesta se construye a partir de los hallazgos obtenidos en las etapas anteriores, particularmente de las **394 respuestas válidas de la encuesta** y del análisis del posicionamiento digital realizado en la Etapa 3. Los resultados evidencian una oportunidad relevante para fortalecer la visibilidad del Centro Médico, mejorar el conocimiento de sus canales digitales, facilitar el acceso a información sobre sus servicios y consolidar herramientas digitales de comunicación y agendamiento.

El diseño integra el modelo **SOSTAC®**, el **Marketing Mix 7P**, un presupuesto estimado, indicadores clave de desempeño (KPIs) y un cronograma de implementación. De esta manera, se busca formular una propuesta gradual y medible que permita fortalecer los canales digitales existentes y mejorar su integración con la experiencia presencial del paciente.

Los elementos definidos en esta etapa, particularmente las acciones del plan, el presupuesto de implementación y los supuestos asociados a su ejecución, constituyen los principales insumos para la evaluación financiera desarrollada en la Etapa 5.

7.4.1 Aplicación del Modelo SOSTAC

1. Situation (Análisis de la situación actual)

Los principales hallazgos que guían el diseño del plan son:

Fortalezas

- Buena valoración de la experiencia presencial, especialmente en dimensiones relacionadas con profesionalismo, trato, seguridad y satisfacción.
- Existencia de canales digitales propios, incluyendo sitio web, redes sociales y sistema de reserva online.
- Disposición de una parte importante de los usuarios hacia el uso de herramientas digitales para informarse y agendar.
- Alta valoración de la posibilidad de recibir recordatorios y comunicaciones asociadas a las citas.

- Propuesta de valor basada en cercanía, confianza y orientación comunitaria.
- Conocimiento territorial del Centro Médico y vínculo con la comunidad local.

Debilidades

- Bajo conocimiento del sitio web por parte de los participantes de la encuesta, pese a que el canal web aparece como una alternativa atractiva para el agendamiento.
- Baja vinculación de los participantes con las redes sociales del Centro Médico, lo que limita actualmente su capacidad de comunicación directa con la audiencia.
- Publicaciones que requieren mayor regularidad y planificación editorial.
- Necesidad de mejorar la actualización, organización y visibilidad de la información digital.
- Integración todavía insuficiente entre redes sociales, sitio web y sistema de reservas.
- Necesidad de facilitar el proceso de reserva y acompañar a los usuarios con menor familiaridad digital.

Oportunidades

- Demanda por información sobre especialistas y servicios disponibles.
- Interés por contenidos de salud, prevención y autocuidado.
- Interés por promociones y actividades especiales.
- Preferencia relevante por canales digitales para realizar reservas.
- Alta disposición a recibir recordatorios y comunicaciones posteriores al agendamiento.
- Oportunidad de fortalecer el SEO local y la visibilidad del Centro Médico.
- Posibilidad de utilizar redes sociales como puerta de entrada hacia el sitio web y sistema de reservas.
- Oportunidad de diferenciarse mediante contenido educativo, cercano y territorial.

Amenazas

- Competidores con mayor desarrollo y visibilidad digital.
- Mayor facilidad de los usuarios para comparar alternativas de atención mediante canales digitales.
- Competidores que utilizan contenidos, publicidad y sistemas de reserva como herramientas de captación.
- Estacionalidad de la demanda y mayor competencia durante períodos de alta afluencia.
- Diferencias en amplitud de servicios y equipamiento frente a algunos competidores.

2. Objectives (Objetivos SMART)

Los objetivos se ajustan a los resultados reales del análisis del paciente y al posicionamiento digital actual.

Objetivo general

Fortalecer durante un período de 12 meses el ecosistema digital del Centro Médico Litoral Spa, aumentando su visibilidad y reconocimiento digital, facilitando el acceso a información y agendamiento y mejorando la comunicación con los pacientes, en coherencia con su propuesta de valor basada en cercanía, confianza y orientación comunitaria.

Objetivos específicos

1. Visibilidad digital: Incrementar el conocimiento y visibilidad de los canales digitales propios del Centro Médico durante los primeros 12 meses, utilizando el sitio web y las redes sociales como principales puntos de contacto con pacientes actuales y potenciales.

2. Contenido: Implementar una planificación editorial permanente, con contenidos orientados principalmente a informar sobre especialistas y servicios, educación en salud, prevención, promociones y actividades del Centro Médico.

3. Agendamiento: Fortalecer el sistema de agendamiento digital, facilitando el acceso desde redes sociales y sitio web y mejorando la claridad del proceso de reserva.

4. Comunicación posterior: Implementar o fortalecer mecanismos de confirmación y recordatorio de citas mediante canales digitales, especialmente WhatsApp y correo electrónico.

5. Medición: Implementar durante el primer trimestre herramientas de analítica digital que permitan monitorear tráfico, interacción, fuentes de acceso y conversiones hacia el agendamiento.

6. Publicidad segmentada: Implementar campañas digitales segmentadas territorialmente y por tipo de servicio, evaluando su desempeño mediante indicadores de alcance, interacción y conversión.

3. Strategy (Estrategia)

La estrategia digital del centro se basa en tres pilares:

a) Segmentación prioritaria

La estrategia se orientará principalmente a:

- **Adultos entre 30 y 59 años**, que concentran la mayor proporción de participantes y constituyen un segmento relevante para la comunicación digital.
- **Adultos mayores**, para quienes la comunicación digital debe ser especialmente clara y complementarse con canales tradicionales.
- **Residentes permanentes del territorio**, debido a su importancia dentro de la demanda del Centro Médico.
- **Usuarios digitales actuales y potenciales**, considerando la disposición observada hacia el agendamiento online.

b) Propuesta de valor digital

La propuesta de valor digital del Centro Médico Litoral Spa se construye a partir de sus principales atributos diferenciadores y de las necesidades identificadas en la investigación. En este sentido, la estrategia busca trasladar al entorno digital los elementos positivos asociados a la experiencia presencial, facilitando al mismo tiempo el acceso a información y servicios.

La propuesta se estructura en cuatro elementos principales:

1. Profesionalismo y confianza: comunicar de manera clara las especialidades, profesionales y servicios disponibles, fortaleciendo la percepción de seguridad y respaldo profesional.

2. Cercanía y orientación comunitaria: desarrollar una comunicación digital próxima y comprensible, vinculada con las necesidades de los habitantes del litoral central y con las características del territorio.

3. Información útil y accesible: entregar contenidos relacionados con especialidades, prevención, autocuidado y servicios disponibles, respondiendo a los intereses manifestados por los participantes de la encuesta.

4. Facilidad de acceso y agendamiento: reducir las dificultades del recorrido digital mediante una conexión clara entre redes sociales, sitio web, WhatsApp y sistema de reservas, permitiendo que el usuario pueda pasar desde la búsqueda de información hasta el agendamiento de manera sencilla.

De esta manera, la propuesta de valor digital no se limita a aumentar la presencia del Centro Médico en internet, sino que busca **hacer más visible, útil y accesible la oferta existente**, fortaleciendo la relación con los pacientes antes, durante y después de la atención.

c) Rol de cada canal

La estrategia considera los distintos canales digitales como componentes complementarios de un mismo ecosistema, asignando a cada uno una función específica dentro del recorrido del paciente:

- **Sitio web:** constituye el principal núcleo informativo del Centro Médico y debe concentrar información actualizada sobre servicios, especialidades, profesionales, horarios y formas de contacto. Asimismo, debe funcionar como una puerta de entrada visible hacia el sistema de reserva online.
- **Instagram y Facebook:** cumplen principalmente una función de alcance, comunicación, educación y generación de confianza. Se utilizarán para difundir información sobre especialidades y profesionales, contenidos de salud y prevención, promociones y actividades del Centro Médico, derivando cuando corresponda hacia el sitio web y el sistema de reservas.
- **WhatsApp:** tendrá un rol principalmente operativo y de comunicación directa con los pacientes. Se propone utilizarlo para resolver consultas frecuentes, entregar información, confirmar atenciones y fortalecer el sistema de recordatorios.
- **Reservo:** constituye la principal herramienta de agendamiento online. Su función estratégica será facilitar la conversión de usuarios interesados en pacientes efectivamente agendados, por lo que debe encontrarse correctamente integrado y visible desde los demás canales.

La articulación de estos canales permitirá construir un recorrido digital coherente, en el cual las redes sociales generen **alcance e interés**, el sitio web entregue **información y confianza**, WhatsApp facilite la **comunicación**, y Reservo permita concretar el **agendamiento**.

4. Tactics (Tácticas digitales específicas)

Sitio web

- Actualizar y organizar las secciones correspondientes a especialidades, profesionales, horarios, servicios y formas de contacto.
- Mejorar la visibilidad de las especialidades actualmente disponibles en el Centro Médico.
- Implementar acciones de SEO local orientadas a búsquedas relacionadas con servicios médicos en El Quisco y el litoral central.
- Incorporar un botón de reserva claramente visible desde las principales secciones del sitio.
- Facilitar la navegación desde la información de cada especialidad o profesional hacia el sistema de agendamiento.
- Incorporar contenidos educativos e informativos relacionados con salud y prevención.
- Implementar Google Analytics y Search Console para medir tráfico, fuentes de acceso y comportamiento de los usuarios.

Redes sociales

- Implementar un calendario editorial mensual.

- Mantener una frecuencia de publicación constante y sostenible para el Centro Médico.
- Priorizar contenidos relacionados con:
    - especialidades y servicios disponibles;
    - presentación de profesionales;
    - consejos de salud y prevención;
    - promociones y actividades;
    - información práctica sobre horarios, reservas y funcionamiento.
- Desarrollar formatos audiovisuales y series de contenido que permitan aumentar la interacción.
- Mantener una identidad visual coherente entre las distintas publicaciones.
- Incorporar llamados a la acción que deriven hacia el sitio web, WhatsApp o sistema de reserva.
- Utilizar campañas específicas para aumentar el conocimiento de los canales digitales del Centro Médico.

WhatsApp Business

- Configurar y mantener actualizada la información del perfil.
- Implementar respuestas rápidas para preguntas frecuentes.
- Estandarizar mensajes de atención y orientación.
- Utilizar el canal para confirmaciones y recordatorios de citas.
- Facilitar desde WhatsApp el acceso a información sobre servicios y horarios.
- Evaluar la integración con el sistema de reservas cuando técnicamente sea posible.
- Establecer un tiempo objetivo de respuesta y monitorear su cumplimiento.

Campañas pagadas (Meta Ads + Google Ads)

- Implementar campañas segmentadas territorialmente, priorizando las comunas de influencia del Centro Médico.
- Desarrollar campañas de reconocimiento para aumentar el conocimiento de la marca y sus canales digitales.
- Realizar campañas específicas para servicios y especialidades disponibles.
- Implementar campañas estacionales durante períodos de mayor demanda.
- Dirigir parte de las campañas hacia el sitio web o sistema de reservas.
- Evaluar periódicamente los resultados de las campañas para reasignar el presupuesto hacia los formatos y segmentos con mejor desempeño.

5. Action (Plan operativo)

Primer trimestre: Preparación y fortalecimiento de la infraestructura digital

- Actualización y reorganización del sitio web.

- Incorporación y actualización de información sobre especialidades, profesionales y servicios disponibles.
- Optimización SEO inicial y configuración de herramientas analíticas.
- Configuración y estandarización de WhatsApp Business.
- Diseño del calendario editorial para redes sociales.
- Definición de lineamientos gráficos y comunicacionales.
- Capacitación interna en atención y comunicación digital.
- Establecimiento de las líneas base de los principales KPIs.

Segundo trimestre: Activación e integración de canales

- Fortalecimiento de la conexión entre redes sociales, sitio web y sistema de reservas.
- Implementación de llamados a la acción hacia el agendamiento.
- Implementación o fortalecimiento de recordatorios automáticos.
- Inicio de campañas digitales de bajo presupuesto.
- Publicación constante de contenido educativo e informativo.
- Seguimiento de las primeras métricas de tráfico, interacción y conversión.

Tercer trimestre: Optimización

- Evaluación del desempeño de las campañas digitales.
- Ajustes de contenidos según interacción y comportamiento de los usuarios.
- Fortalecimiento del SEO local.
- Desarrollo de campañas específicas por especialidad y segmento.
- Expansión de los contenidos educativos y de presentación de profesionales.
- Evaluación del funcionamiento del sistema de reservas y detección de puntos de fricción.

Cuarto trimestre: Consolidación y evaluación

- Implementación de campañas estacionales según el comportamiento de la demanda.
- Evaluación de los resultados acumulados del plan.
- Comparación de los indicadores con las líneas base establecidas.
- Identificación de las acciones con mejor desempeño.
- Ajuste de presupuesto y prioridades para el período siguiente.
- Elaboración de recomendaciones para la continuidad del plan de marketing digital.

6. Control (Control y monitoreo)

El desempeño del Plan de Marketing Digital será monitoreado mediante un sistema de indicadores que permita evaluar tanto los resultados de las acciones implementadas como su contribución a los objetivos estratégicos.

El seguimiento se realizará con una frecuencia mensual para los indicadores operativos y trimestral para la evaluación estratégica, permitiendo realizar ajustes de manera oportuna.

Los principales indicadores serán:

Indicadores de visibilidad y alcance

- Alcance de las publicaciones en redes sociales.
- Evolución de seguidores.
- Visitas al sitio web.
- Fuentes de tráfico hacia el sitio web.
- Nivel de conocimiento del sitio web entre los usuarios, evaluado periódicamente.

Indicadores de interacción

- Tasa de engagement.
- Interacciones por publicación.
- Reproducciones y alcance de contenido audiovisual.
- Clics hacia el sitio web o sistema de reservas.
- Rendimiento de los contenidos según temática y formato.

Indicadores de conversión

- Número de reservas online mensuales.
- Número de clics en el botón de agendamiento.
- Tasa de conversión desde campañas digitales hacia acciones de reserva, cuando sea posible medirla.
- Distribución de reservas según canal de origen.

Indicadores de atención digital

- Tiempo promedio de respuesta en WhatsApp.
- Porcentaje de consultas respondidas.
- Número de consultas recurrentes.
- Cumplimiento de envío de confirmaciones y recordatorios.

Indicadores de resultado

- Nivel de ausentismo.
- Efectividad de los recordatorios.
- Evolución de la satisfacción del paciente.
- Desempeño de campañas pagadas en términos de alcance, clics y conversiones.

Para cada indicador se deberá establecer una **línea base al inicio de la implementación**, una meta y un período de evaluación. Esto permitirá evitar metas

arbitrarias y determinar objetivamente si las acciones implementadas generan los resultados esperados.

7.4.2 Canvas TO-BE y Marketing Mix 7P

A partir de los hallazgos obtenidos en las etapas de diagnóstico estratégico, análisis del paciente y evaluación del posicionamiento digital, se construye el **Business Model Canvas propuesto (TO-BE)** para el Centro Médico Litoral Spa. Este modelo representa la situación deseada del negocio a partir de las principales oportunidades de mejora identificadas y permite visualizar cómo los ajustes propuestos en la estrategia digital pueden integrarse con el funcionamiento general del centro médico.

El Canvas TO-BE no plantea modificar sustancialmente la naturaleza del negocio ni incorporar una nueva oferta de servicios médicos, sino fortalecer la forma en que el Centro Médico comunica, entrega y facilita el acceso a su propuesta de valor, integrando de manera más efectiva los canales digitales con la experiencia presencial del paciente.

El Canvas propuesto se estructura de la siguiente manera:

1. Segmentos de clientes: Se mantienen como segmentos principales los residentes permanentes del litoral y los pacientes estacionales. Dentro de estos grupos se consideran especialmente adultos mayores, familias y jóvenes, de acuerdo con los antecedentes obtenidos durante el análisis del paciente. La estrategia busca mejorar la capacidad del Centro Médico para comunicarse con estos segmentos y facilitar su acceso a información y mecanismos de reserva.

2. Propuesta de valor: La propuesta de valor se mantiene basada en servicios de salud accesibles, cercanos, éticos y confiables, incorporando una experiencia digital más integrada. Esta contempla información clara sobre servicios y profesionales, contenidos educativos y preventivos, facilidad de acceso a los canales digitales y un proceso simplificado desde la búsqueda de información hasta el agendamiento.

3. Canales: Se propone integrar los canales físicos y digitales existentes: atención presencial, sitio web institucional, Instagram, Facebook, WhatsApp Business, sistema de reservas online y canales telefónicos. Estos canales deberán funcionar de manera complementaria, facilitando el tránsito del usuario desde la búsqueda de información hasta el contacto y la reserva.

4. Relaciones con los clientes: La relación continuará sustentándose en la cercanía, confianza y atención personalizada que caracterizan al Centro Médico, incorporando mecanismos de comunicación digital más estructurados. Se propone establecer criterios comunes de respuesta, facilitar información antes de la atención, implementar confirmaciones y recordatorios y mantener una comunicación coherente entre los distintos canales.

5. Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos continuarán asociadas principalmente a las prestaciones médicas y ópticas actualmente ofrecidas. El aporte del plan consiste en mejorar la visibilidad de la oferta existente, facilitar el acceso a información y reducir las barreras digitales que puedan limitar la utilización de los servicios y el agendamiento de horas.

6. Recursos clave: Además del capital humano, la ubicación, la reputación comunitaria, la ficha clínica y la infraestructura existente, adquieren mayor relevancia los recursos digitales asociados al sitio web, sistema de reservas, redes sociales, WhatsApp Business y herramientas de medición. También se considera necesario fortalecer las capacidades internas relacionadas con la gestión de contenidos y comunicación digital.

7. Actividades clave: Se mantienen como actividades centrales la atención médica, gestión de agendas y coordinación clínica, incorporando de manera más estructurada actividades de marketing digital, tales como creación y publicación de contenidos, gestión de redes sociales, optimización SEO, campañas digitales pagadas, atención de consultas mediante WhatsApp y seguimiento de consultas y reservas.

8. Socios clave: Se mantienen como socios relevantes Óptica Litoral, laboratorios externos, proveedores de insumos médicos y la plataforma utilizada para las reservas. Asimismo, se consideran posibles alianzas institucionales que permitan ampliar el acceso y fortalecer la oferta de servicios.

9. Estructura de costos: La estructura de costos mantiene los principales componentes operativos del negocio y agrega los costos incrementales asociados a la implementación del plan de marketing digital. Estos incluyen inversión inicial, publicidad digital, apoyo en gestión de contenidos, optimización SEO y otras actividades necesarias para fortalecer los canales digitales.

En síntesis, el Canvas TO-BE representa una evolución del modelo de negocio actual hacia una estructura con mayor integración entre la atención presencial y los canales digitales. El principal cambio propuesto no corresponde a una transformación de la actividad principal del Centro Médico, sino a una mejora en la forma de comunicar su oferta, relacionarse con los pacientes, facilitar el agendamiento y utilizar información para gestionar el desempeño de sus canales.

Marketing Mix 7P

El Marketing Mix permite complementar el Canvas TO-BE mediante la definición de acciones concretas sobre las siete variables que intervienen en la propuesta de valor del Centro Médico Litoral Spa. Su aplicación permite traducir el modelo propuesto en decisiones relacionadas con los servicios ofrecidos, precios, canales de acceso, promoción, personas, procesos y evidencia física, integrando las acciones digitales con la experiencia presencial del paciente.

1. Producto (Servicios ofrecidos): El producto corresponde al conjunto de prestaciones y experiencias que el Centro Médico entrega a sus pacientes. La estrategia no se orienta exclusivamente a ampliar la oferta de servicios, sino también a **mejorar la comunicación y visibilidad digital de las prestaciones actualmente disponibles**.

En este sentido, se propone:

- Comunicar de manera clara las especialidades y servicios actualmente disponibles.
- Mejorar la información digital asociada a cada especialidad y profesional.
- Facilitar información sobre horarios, modalidades de atención y mecanismos de reserva.
- Utilizar contenidos educativos y preventivos como complemento de la oferta de servicios.
- Fortalecer la experiencia digital asociada al servicio mediante un recorrido simple desde la búsqueda de información hasta el agendamiento.
- Mantener coherencia entre la información publicada en redes sociales, sitio web, WhatsApp y sistema de reservas.

De esta manera, el marketing digital permitirá aumentar la visibilidad de la oferta existente y facilitar su acceso, evitando que el desconocimiento de determinados servicios limite su utilización.

2. Precio: La variable precio debe abordarse desde una perspectiva de transparencia y facilidad de acceso a la información.

Se propone:

- Comunicar de manera clara los valores disponibles y las condiciones asociadas a las prestaciones cuando corresponda.
- Mantener actualizada la información de precios en los canales digitales.
- Difundir promociones o beneficios de manera clara, evitando generar confusión respecto de sus condiciones.
- Utilizar las redes sociales y el sitio web para informar oportunamente sobre campañas o actividades especiales.
- Evitar que el usuario deba recurrir a múltiples canales para conocer información básica sobre una prestación.

La comunicación transparente del precio contribuye a reducir la incertidumbre del paciente y facilita la decisión de agendar.

3. Plaza (Distribución): La distribución corresponde a los puntos mediante los cuales el paciente puede acceder al servicio y relacionarse con el Centro Médico.

La estrategia considera una combinación de canales físicos y digitales:

- Atención presencial en el establecimiento.
- Sitio web institucional.
- Instagram y Facebook.
- WhatsApp Business.
- Sistema de reservas online.
- Canales telefónicos tradicionales.

Los canales digitales deberán funcionar de manera complementaria, de modo que el usuario pueda comenzar su recorrido en redes sociales, sitio web o buscadores y acceder posteriormente a información, contacto o reserva.

Por lo tanto, el objetivo no es reemplazar los canales tradicionales, sino **ampliar las alternativas de acceso y facilitar el recorrido del paciente según sus preferencias**.

4. Promoción: La promoción constituye uno de los componentes centrales del Plan de Marketing Digital, debido a la oportunidad identificada para aumentar el conocimiento y vinculación de los usuarios con los canales digitales del Centro Médico.

Se propone desarrollar una estrategia de contenidos que combine:

- Información sobre especialidades y servicios disponibles.
- Presentación de profesionales.
- Consejos de salud, prevención y autocuidado.
- Información práctica sobre horarios, funcionamiento y formas de reserva.
- Promociones y actividades especiales.
- Contenido audiovisual.
- Campañas estacionales asociadas a períodos de mayor demanda.
- Contenido orientado específicamente a la comunidad del litoral central.

La estrategia deberá incorporar llamados a la acción que conduzcan hacia el sitio web, WhatsApp o sistema de reservas.

Asimismo, se propone complementar el contenido orgánico con campañas pagadas segmentadas territorialmente y según servicios o especialidades, permitiendo evaluar posteriormente su alcance, interacción y capacidad de generar acciones concretas.

5. Personas (Personal y atención): Las personas constituyen un componente fundamental de la experiencia del paciente, especialmente en un servicio de salud donde la confianza y el trato interpersonal poseen un rol relevante.

Se propone:

- Capacitar al personal encargado de los canales digitales.

- Establecer criterios comunes para la comunicación con pacientes.
- Mantener un tono empático, cercano, claro y profesional.
- Definir responsables para la gestión de WhatsApp y redes sociales.
- Establecer tiempos de respuesta esperados.
- Mantener coordinación entre quienes gestionan los canales digitales y quienes participan directamente de la atención.
- Validar previamente la información médica que será difundida.

La gestión digital debe complementar la experiencia presencial y mantener los mismos atributos de confianza, profesionalismo y cercanía que caracterizan la propuesta de valor del Centro Médico.

6. Procesos: Los procesos corresponden a las actividades que permiten transformar el contacto digital en una experiencia efectiva de atención.

Las principales acciones propuestas son:

- Simplificar el recorrido para agendar una hora.
- Integrar redes sociales, sitio web y sistema de reservas.
- Incorporar llamados a la acción claros.
- Estandarizar las respuestas de WhatsApp y redes sociales.
- Implementar confirmaciones y recordatorios de citas.
- Facilitar información previa a la atención.
- Registrar y monitorear consultas frecuentes.
- Medir periódicamente la satisfacción y detectar puntos de fricción.

El objetivo es reducir las dificultades que pueda experimentar el paciente y facilitar una transición fluida entre la búsqueda de información, el contacto y el agendamiento.

7. Evidencia Física: La evidencia física comprende todos aquellos elementos tangibles que contribuyen a reforzar la percepción de calidad y coherencia del servicio.

En el contexto digital, esta variable también se relaciona con la presentación visual de los canales del Centro Médico.

Se propone:

- Mantener una identidad visual coherente entre redes sociales y sitio web.
- Utilizar plantillas gráficas consistentes.
- Actualizar fotografías e imágenes institucionales.
- Presentar de manera profesional a los especialistas y espacios de atención.
- Mantener el sitio web actualizado y de navegación sencilla.
- Procurar coherencia entre la imagen proyectada digitalmente y la experiencia presencial.

De esta forma, los elementos físicos y digitales contribuyen conjuntamente a fortalecer la percepción de profesionalismo, confianza y calidad.

7.4.3 Presupuesto y KPIs del plan

La implementación del plan de marketing digital requiere definir un presupuesto que permita dimensionar los recursos necesarios para ejecutar las acciones propuestas. Para efectos de este proyecto, el presupuesto presentado tiene carácter **referencial** y podrá ajustarse de acuerdo con la modalidad de ejecución, los recursos disponibles y la decisión de mantener determinadas actividades de manera interna o contratar apoyo especializado externo.

Actualmente, Centro Médico Litoral Spa cuenta con algunos recursos que permiten reducir la inversión inicial requerida. La gestión cotidiana de las redes sociales es realizada por el propietario del centro médico y se dispone de un teléfono institucional para la generación de contenido. Asimismo, actualmente no existe un presupuesto destinado a publicidad digital. En consecuencia, la propuesta busca aprovechar los recursos existentes y concentrar la inversión adicional en aquellas acciones que contribuyan a mejorar la visibilidad del centro médico, fortalecer sus canales digitales y facilitar la conversión de usuarios en consultas y reservas.

Para establecer los montos referenciales del presupuesto se revisaron precios publicados durante 2026 por proveedores de servicios de marketing digital en Chile. Estas referencias muestran que los costos asociados a la gestión de redes sociales, publicidad digital, optimización SEO y producción de contenidos varían según el alcance y nivel de especialización del servicio. Por ejemplo, se observan valores desde $150.000 mensuales para la gestión de campañas de publicidad digital y desde aproximadamente $290.000 mensuales para servicios básicos de gestión de redes sociales. En el caso de los servicios SEO, los valores publicados también presentan variaciones según el nivel de intervención requerido (SmartGrowth, 2026). Asimismo, otras referencias comerciales para 2026 sitúan la gestión profesional de redes sociales en torno a $250.000 mensuales, la gestión básica de Meta Ads en $150.000 mensuales y los servicios de optimización SEO desde $400.000, lo que permite utilizar estos valores como referencia para construir un presupuesto acorde con las necesidades del proyecto (Big Media Partners, 2026).

A partir de estas referencias y considerando el tamaño, situación actual y recursos disponibles de Centro Médico Litoral Spa, se establecen tres escenarios de inversión: **conservador, recomendado e intensivo**. Estos escenarios no corresponden a cotizaciones comerciales específicas, sino a estimaciones presupuestarias elaboradas para evaluar distintas alternativas de implementación del plan.

Área	Tipo de inversión	Escenario conservador	Escenario recomendado	Escenario intensivo
Apoyo externo en contenidos y gestión digital	Mensual	$0	$200.000	$500.000
Campañas digitales pagadas	Mensual	$100.000	$150.000	$300.000
Optimización SEO y ajustes del sitio web	Inicial	$300.000	$500.000	$700.000
Producción fotográfica y audiovisual	Inicial	$0	$250.000	$400.000
WhatsApp y configuración de canales digitales	Inicial	$0	$50.000	$100.000
Capacitación y apoyo técnico	Inicial	$50.000	$100.000	$150.000
Inversión inicial		**$350.000**	**$900.000**	**$1.350.000**
Costo mensual recurrente		**$100.000**	**$350.000**	**$800.000**
Costo estimado primer año		**$1.550.000**	**$5.100.000**	**$10.950.000**

Tabla N°4: "Escenarios de presupuesto para el Plan de Marketing Digital". *Elaboración propia.*

Nota: Los montos corresponden a estimaciones referenciales elaboradas para efectos de planificación del presente proyecto y deberán ser validados mediante cotizaciones con proveedores antes de su implementación. Las referencias comerciales utilizadas permiten establecer rangos de magnitud para servicios de marketing digital, pero no constituyen cotizaciones específicas para Centro Médico Litoral Spa. Los valores de publicidad digital corresponden al presupuesto destinado a pauta y deben distinguirse de los honorarios asociados a su gestión. Asimismo, los servicios contratados externamente podrán estar sujetos a IVA según el proveedor y modalidad de contratación.

Escenario conservador

El escenario conservador considera un nivel de inversión reducido, priorizando el uso de los recursos internos actualmente disponibles. En este caso, la gestión cotidiana de las redes sociales permanece a cargo de la propietaria, mientras que la inversión adicional se concentra principalmente en campañas de publicidad digital y en una intervención inicial de optimización del sitio web.

Este escenario requiere una inversión inicial de **$350.000** y un gasto recurrente de **$100.000 mensuales**, alcanzando una inversión estimada de **$1.550.000 durante el primer año**. Su principal ventaja corresponde al bajo requerimiento de recursos financieros adicionales; sin embargo, implica una menor capacidad para externalizar tareas especializadas y desarrollar contenido con mayor frecuencia.

Escenario recomendado

El escenario recomendado busca equilibrar la disponibilidad de recursos de Centro Médico Litoral Spa con las necesidades de implementación del plan. Se mantiene la gestión cotidiana de las redes sociales de manera interna, incorporando apoyo externo en actividades especializadas, tales como planificación y producción de contenidos, optimización del sitio web, analítica y posicionamiento digital.

La inversión inicial estimada asciende a **$900.000**, mientras que la inversión recurrente alcanza **$350.000 mensuales**, generando una inversión total estimada de **$5.100.000 durante el primer año**.

Este escenario se considera el más apropiado para la empresa debido a que no supone externalizar completamente la gestión de marketing digital. Por el contrario, combina los recursos que actualmente posee el centro médico con apoyo especializado en aquellas actividades que requieren conocimientos técnicos o una dedicación adicional. Además, contempla una inversión periódica en publicidad digital, permitiendo segmentar las campañas y evaluar su desempeño mediante indicadores de alcance, interacción, tráfico y conversiones.

La magnitud de este escenario resulta consistente con referencias comerciales publicadas para servicios de gestión de redes sociales, campañas digitales y optimización SEO en Chile, aunque los valores específicos deberán validarse mediante cotizaciones al momento de ejecutar el plan.

Escenario intensivo

El escenario intensivo contempla un mayor nivel de externalización y una ejecución más amplia de las acciones propuestas. Considera una mayor inversión en apoyo especializado, producción de material audiovisual, publicidad digital y optimización continua de los canales digitales.

Este escenario requiere una inversión inicial de **$1.350.000** y una inversión recurrente de **$800.000 mensuales**, alcanzando un desembolso estimado de **$10.950.000 durante el primer año**. Su principal ventaja corresponde a una mayor capacidad de ejecución y generación de contenido; no obstante, también representa el mayor compromiso financiero para la empresa.

Considerando la situación actual de Centro Médico Litoral Spa, este escenario se considera menos conveniente como primera alternativa, debido a que implicaría aumentar significativamente el nivel de inversión antes de contar con resultados históricos suficientes que permitan evaluar el desempeño de las acciones digitales.

Escenario seleccionado

A partir de la comparación de los tres escenarios, se selecciona el **escenario recomendado** como base para la implementación del plan de marketing digital. La

elección se fundamenta en el equilibrio entre inversión, capacidad de ejecución y aprovechamiento de los recursos internos existentes.

En particular, este escenario permite mantener la gestión cotidiana de las redes sociales dentro de la empresa y destinar recursos externos a actividades especializadas, evitando una externalización completa que elevaría significativamente los costos. Además, incorpora una inversión mensual en publicidad digital y contempla mejoras iniciales en los canales digitales, lo que permite establecer una base para posteriormente evaluar los resultados obtenidos.

Por lo tanto, para la evaluación financiera desarrollada en el apartado 7.5 se utilizará como referencia una inversión inicial de **$900.000**, una inversión recurrente de **$350.000 mensuales** y una inversión total de **$5.100.000 durante el primer año**.

Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Para evaluar la implementación del plan se establecen indicadores que permitan realizar un seguimiento tanto de la ejecución de las actividades como de sus resultados. Los indicadores se dividen en **KPIs estratégicos** y **KPIs operacionales**, con el propósito de diferenciar los resultados generales del plan de los indicadores asociados al cumplimiento de las actividades.

KPIs estratégicos

- Conocimiento de los canales digitales del Centro Médico.
- Visitas al sitio web.
- Alcance digital mensual.
- Tasa de engagement.
- Número de reservas online.
- Clics hacia el sistema de agendamiento.
- Conversiones provenientes de campañas digitales.
- Captación de nuevos pacientes: número y variación de pacientes registrados por primera vez durante el período de implementación del plan.

KPIs operativos

- Frecuencia de publicación.
- Alcance e interacción por tipo de contenido.
- Tiempo promedio de respuesta en WhatsApp.
- Número de consultas recibidas por canales digitales.
- Clics en botones de contacto y agendamiento.
- Tráfico orgánico y pagado hacia el sitio web.
- Cumplimiento del envío de confirmaciones y recordatorios.

La selección de estos indicadores se encuentra alineada con los objetivos definidos para el plan y permitirá evaluar su desempeño en términos de visibilidad, interacción, conversión y gestión de la atención digital.

Actualmente, el Centro Médico no dispone de una línea base sistematizada para todos los indicadores definidos, particularmente respecto del número de pacientes nuevos y recurrentes. Por esta razón, durante la fase inicial de implementación será necesario incorporar mecanismos de registro y seguimiento que permitan generar información de referencia. Durante el primer trimestre se recomienda levantar y sistematizar datos sobre reservas digitales, pacientes nuevos, pacientes recurrentes, interacción en redes sociales, tráfico web, consultas recibidas mediante WhatsApp y, cuando la información se encuentre disponible, ausentismo a las horas médicas.

La información obtenida durante este período permitirá establecer líneas base para aquellos indicadores que actualmente no cuentan con registros históricos y definir parámetros de comparación para evaluar su evolución posterior. De esta manera, las metas de desempeño podrán ajustarse progresivamente sobre antecedentes reales de la organización, evitando establecer objetivos cuantitativos que no puedan ser contrastados con información previa.

El seguimiento de los KPIs se realizará mensualmente a nivel operativo y trimestralmente a nivel estratégico, permitiendo ajustar contenidos, campañas, canales y recursos de acuerdo con los resultados obtenidos.

7.4.4 Cronograma de Implementación del Plan

El proceso de implementación del Plan de Marketing Digital se estructura en un horizonte de 12 meses, dividido en cuatro etapas trimestrales. Esta planificación busca avanzar de manera gradual, priorizando inicialmente la organización y optimización de los canales digitales, para posteriormente desarrollar las acciones de comunicación, promoción y evaluación.

El cronograma permite distribuir las actividades de acuerdo con su nivel de prioridad y dependencia, evitando concentrar todas las acciones durante el inicio del plan y facilitando el seguimiento de los resultados obtenidos.

T1: Preparación y fortalecimiento de la infraestructura digital

Durante el primer trimestre se priorizará la organización y optimización de los canales digitales, incluyendo la actualización del sitio web, la incorporación y revisión de información sobre especialidades y profesionales, la configuración de herramientas de medición y el fortalecimiento de WhatsApp Business.

Paralelamente, se establecerá el calendario editorial y se levantará la línea base de los principales KPIs, que permitirá posteriormente evaluar el desempeño del plan.

T2: Activación e integración

Durante el segundo trimestre se intensificará la publicación de contenidos y se fortalecerá la integración entre redes sociales, sitio web y sistema de reservas. Asimismo, se implementarán acciones de confirmación y recordatorio de citas y comenzarán las primeras campañas digitales pagadas.

En esta etapa también se evaluará el desempeño inicial de los contenidos y campañas, con el propósito de realizar ajustes oportunos.

T3: Optimización y segmentación

Durante el tercer trimestre se analizará el desempeño de las acciones implementadas y se realizarán ajustes en función de los resultados obtenidos. Se fortalecerá el SEO local y se desarrollarán campañas específicas según servicios, especialidades y segmentos prioritarios.

Asimismo, se revisarán los indicadores de conversión y utilización de los canales digitales para identificar oportunidades de mejora.

T4: Consolidación y evaluación

Durante el cuarto trimestre se reforzarán las acciones con mejor desempeño, considerando especialmente campañas estacionales y aquellas orientadas a aumentar las reservas. Finalmente, se realizará una evaluación integral de los resultados obtenidos en comparación con la línea base definida al inicio de la implementación y se formularán recomendaciones para la continuidad del plan.

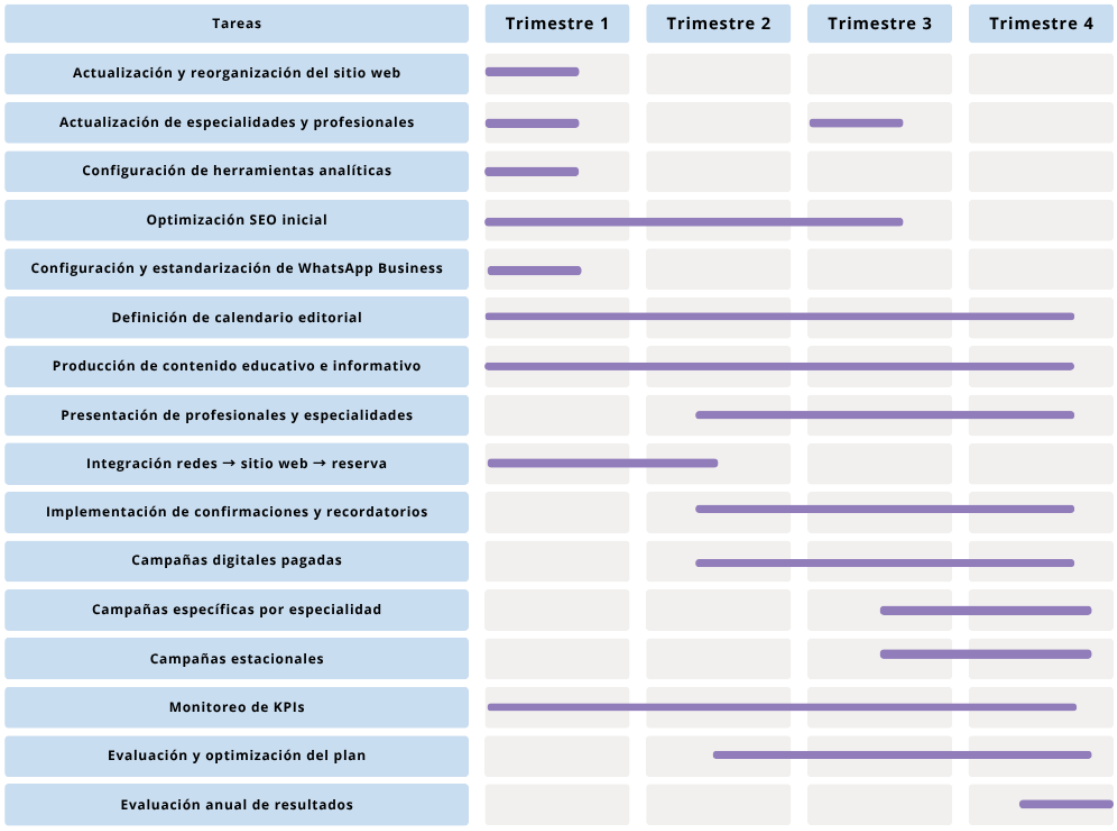


Ilustración N°2: "Cronograma de implementación". *Elaboración propia.*

7.5 Etapa 5: Evaluación financiera

La evaluación financiera tiene como objetivo determinar la viabilidad económica del plan de marketing digital propuesto para Centro Médico Litoral SpA, considerando tanto los recursos requeridos para su implementación como los resultados incrementales que podrían generarse durante el primer año de ejecución.

Para ello, se utiliza un enfoque de **flujo de caja incremental**, mediante el cual se compara el resultado esperado bajo la implementación del plan con un escenario base que representa la continuidad de la situación actual del centro médico. Este enfoque permite identificar los efectos económicos atribuibles al proyecto y evitar que los costos e ingresos correspondientes a la operación habitual sean contabilizados nuevamente como consecuencia del plan de marketing.

El análisis se desarrolla a partir de un modelo mensual elaborado en Microsoft Excel, que incorpora los ingresos operacionales proyectados, costos variables, costos fijos, gasto en marketing e inversión inicial. A partir de este flujo se calculan el margen de contribución, los ingresos incrementales, el punto de equilibrio, el flujo incremental acumulado, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el período de recuperación de la inversión y el déficit acumulado máximo.

Debido a las limitaciones de información disponibles, los resultados deben interpretarse como una **evaluación financiera bajo supuestos explícitos**, y no como una proyección garantizada. En particular, no se dispone de información histórica desagregada por servicio, número de pacientes, ticket promedio ni información suficiente para atribuir ingresos históricos a acciones digitales. Por esta razón, las tasas de crecimiento utilizadas en el flujo corresponden a supuestos analíticos definidos para evaluar la viabilidad del plan.

El detalle de los supuestos, fórmulas y cálculos asociados a la evaluación financiera se presenta en el **Anexo N°8**.

Los resultados de la evaluación financiera constituyen un insumo para el sistema de control y seguimiento desarrollado en la Etapa 6.

7.5.1 Antecedentes financieros y situación actual

De acuerdo con los antecedentes económicos proporcionados por el propietario del centro médico, actualmente la organización presenta ingresos mensuales estimados de $5.000.000, costos fijos mensuales de $2.000.000 y costos variables mensuales de $1.750.000. Asimismo, se informó que actualmente no existe un presupuesto destinado específicamente a actividades de marketing y publicidad digital.

A partir de estos antecedentes, la situación financiera mensual de referencia se resume de la siguiente manera:

Concepto	Mensual	Anual
Ingresos	$5.000.000	$60.000.000
Costos fijos	$2.000.000	$24.000.000
Costos variables	$1.750.000	$21.000.000
Resultado operacional antes del plan	$1.250.000	$15.000.000

Tabla N°5: "Antecedentes económicos estimados proporcionados". *Elaboración propia.*

A partir de estos antecedentes, los costos variables representan aproximadamente un 35% de los ingresos, mientras que el margen de contribución alcanza un 65%. Este último indicador resulta especialmente relevante para la evaluación del plan, ya que permite estimar cuánto de cada peso de ingreso adicional podría destinarse a cubrir el costo de las acciones de marketing, bajo el supuesto de que la estructura de costos variables se mantiene proporcional a los ingresos.

El margen de contribución se determina de la siguiente manera:

$$Margen\ de\ contribución = 1 - \frac{Costos\ variables}{Ingresos}$$

$$Margen\ de\ contribución = 1 - \frac{\$1.750.000}{\$5.000.000} = 65\%$$

Por lo tanto, bajo los supuestos establecidos, por cada $1 de ingreso incremental, aproximadamente $0,65 estaría disponible para cubrir los costos asociados al plan y generar un resultado adicional.

Este cálculo constituye una simplificación analítica y no implica que la estructura de costos del centro médico permanecerá necesariamente constante en el futuro. Su finalidad es establecer una base homogénea para comparar los distintos escenarios.

7.5.2 Inversión requerida para la implementación del plan

La implementación del plan considera una **inversión inicial de $900.000**, registrada en el modelo financiero en el Mes 0.

A esta inversión se suma un presupuesto recurrente de **$350.000 mensuales** durante los 12 meses de evaluación. Por lo tanto, el gasto anual en marketing corresponde a:

$350.000 × 12 = $4.200.000

Al considerar exclusivamente la inversión inicial y el gasto recurrente de marketing, el costo directo del plan durante el primer año alcanza:

$900.000 + $4.200.000 = $5.100.000

Este monto representa aproximadamente:

$5.100.000 / $60.000.000 = 8,5%

de los ingresos anuales actuales.

Adicionalmente, el flujo de caja incorpora un aumento precautorio de los costos fijos desde el Mes 9. Estos pasan de **$2.000.000 a $2.200.000 mensuales**, equivalente a un aumento de 10%.

Este supuesto no representa una contratación confirmada ni un gasto actualmente ejecutado, sino una provisión analítica destinada a considerar eventuales requerimientos adicionales de capacidad profesional, administrativa o de recepción frente a un aumento sostenido de la demanda.

Por lo tanto, durante M9–M12 se consideran:

$2.200.000 − $2.000.000 = $200.000 adicionales mensuales

y para cuatro meses:

$200.000 × 4 = $800.000

En consecuencia, para efectos del análisis incremental completo, el costo asociado al proyecto alcanza:

$900.000 + $4.200.000 + $800.000 = $5.900.000

Este último valor corresponde a los costos incrementales totales considerados posteriormente en el cálculo del punto de equilibrio.

7.5.3 Construcción y análisis del flujo de caja mensual

El flujo de caja mensual constituye el principal instrumento de evaluación financiera del plan, dado que permite observar la evolución de los ingresos, costos y resultados durante cada uno de los meses del período de análisis.

La proyección parte de un ingreso mensual de referencia de $5.000.000 y utiliza las tasas de crecimiento mensuales definidas en el modelo. Bajo esta trayectoria, los ingresos proyectados para M1–M12 alcanzan aproximadamente:

$73.280.867

En comparación, mantener constante la situación actual implicaría ingresos anuales de:

$60.000.000

Por lo tanto, el incremento de ingresos proyectado por el modelo es:

$73.280.867 − $60.000.000 = $13.280.867

Esto representa un crecimiento anual de aproximadamente:

$13.280.867 / $60.000.000 = 22,1%

Sin embargo, este 22,1% debe interpretarse como el resultado de la trayectoria de crecimiento utilizada en el modelo y **no como una meta garantizada de crecimiento para el centro médico**.

Margen de contribución

Dado que los costos variables corresponden al 35% de los ingresos, el margen de contribución es de 65%.

Para el período M1–M12, el margen de contribución acumulado se obtiene mediante:

Ingresos proyectados × 65%

Por lo tanto:

$73.280.867 × 65% = $47.632.564

Así, el modelo proyecta un **margen de contribución anual de aproximadamente $47.632.564**, equivalente al 65% de los ingresos proyectados.

No obstante, para evaluar específicamente el efecto del plan de marketing, resulta más relevante analizar el margen generado por los ingresos incrementales.

En este caso:

$13.280.867 × 65% = $8.632.564

Por lo tanto, los ingresos adicionales proyectados generarían aproximadamente **$8.632.564 de contribución** antes de descontar los costos incrementales del proyecto.

Flujo incremental

El análisis incremental compara los resultados obtenidos con el plan frente al escenario base.

En el Mes 0 se registra la inversión inicial de:

−$900.000

A partir de M1 se incorpora el gasto mensual de marketing de $350.000 y, desde M9, el aumento precautorio de costos fijos.

La evolución del flujo incremental acumulado es la siguiente:

Período	Flujo incremental acumulado
M0	−$900.000
M1	−$1.250.000
M2	−$1.551.250
M3	−$1.753.538
M4	**−$1.819.917**
M5	−$1.709.614
M6	−$1.413.797
M7	−$942.668
M8	−$308.694
M9	**$273.469**
M10	$987.097
M11	$1.813.566
M12	**$2.732.564**

Tabla N°6: "Flujo incremental acumulado a partir del modelo financiero". *Elaboración propia.*

La evolución anterior muestra que el proyecto presenta una primera etapa de desembolsos superiores a los retornos incrementales. El mayor déficit acumulado se alcanza en el Mes 4, con **$1.819.917**, para posteriormente iniciar una recuperación progresiva.

Durante el Mes 9, el flujo acumulado pasa a terreno positivo, alcanzando $273.469. Al finalizar el Mes 12, el acumulado alcanza **$2.732.564**.

Este resultado es consistente con el cálculo anual de los ingresos incrementales y su contribución:

$13.280.867 × 65% = $8.632.564

y:

$8.632.564 − $5.900.000 = $2.732.564

De esta manera, el resultado incremental final obtenido mediante el análisis anual coincide con el flujo incremental acumulado al término del Mes 12, lo que permite validar la consistencia interna del modelo.

7.5.4 Punto de equilibrio del plan

El punto de equilibrio permite determinar cuánto ingreso adicional debe generar el proyecto para cubrir los costos incrementales considerados durante el primer año.

En este caso, el costo incremental total está compuesto por:

Concepto	Monto
Inversión inicial	$900.000
Marketing M1–M12	$4.200.000
Aumento de costos fijos M9–M12	$800.000
Costo incremental total	**$5.900.000**

Tabla N°7: "Estructura de costos de implementación del plan de marketing digital: escenario recomendado". *Elaboración propia.*

Considerando el margen de contribución del 65%, el punto de equilibrio se calcula como:

Punto de equilibrio = Costos incrementales / Margen de contribución

$5.900.000 / 0,65 = $9.076.923

Por lo tanto, el plan requiere generar aproximadamente **$9.076.923 de ingresos incrementales** para cubrir los costos incrementales considerados.

En relación con los ingresos anuales actuales:

$9.076.923 / $60.000.000 = 15,1%

Por lo tanto, el punto de equilibrio representa aproximadamente el **15,1% de los ingresos anuales actuales**.

Al comparar este resultado con los ingresos incrementales proyectados:

- Punto de equilibrio: **$9.076.923**
- Ingresos incrementales proyectados: **$13.280.867**

se observa que el escenario utilizado en el modelo supera el nivel mínimo requerido para alcanzar el equilibrio.

La diferencia corresponde a:

$13.280.867 − $9.076.923 = $4.203.944

de ingresos incrementales por sobre el punto de equilibrio.

Cabe señalar que este punto de equilibrio se expresa en **ingresos incrementales y no en número de pacientes**, debido a que no se dispone de información suficientemente actualizada sobre precios por prestación, volumen de pacientes y composición de los servicios.

Consideración respecto del volumen de atención

La metodología inicialmente planteaba determinar el “volumen mínimo de atención” necesario para cubrir los costos. Sin embargo, debido a que actualmente no se dispone de información confiable sobre la cantidad de atenciones mensuales ni sobre una mezcla actualizada de servicios y precios, **no es posible determinar responsablemente un número exacto de atenciones de equilibrio**.

Esta limitación resulta relevante, ya que el centro médico posee una cartera de prestaciones cuyos precios y disponibilidad pueden modificarse. Los precios recopilados durante el levantamiento inicial no fueron utilizados para calcular un número de atenciones de equilibrio, dado que no representan necesariamente la estructura vigente de servicios.

Por esta razón, se opta por expresar el punto de equilibrio en términos de **ingresos incrementales requeridos**, evitando introducir supuestos que podrían distorsionar el resultado.

7.5.5 Análisis financiero mediante escenarios

Con el propósito de evaluar la sensibilidad de los resultados financieros del plan de marketing digital frente a distintos niveles de incremento de los ingresos, se construyeron tres escenarios de análisis: **conservador, moderado y optimista**. Esta metodología permite observar cómo varía el resultado económico del proyecto ante diferentes niveles de respuesta de los ingresos, sin interpretar ninguno de ellos como una predicción garantizada del desempeño futuro del centro médico.

Los escenarios se establecieron considerando incrementos de **5%, 15% y 20% sobre los ingresos anuales actuales**, equivalentes a $60.000.000. El escenario conservador representa una respuesta limitada frente a la implementación del plan; el escenario moderado considera un crecimiento intermedio; mientras que el escenario optimista representa una respuesta favorable de los ingresos.

Para mantener la consistencia con el modelo financiero desarrollado, en los tres escenarios se utiliza un **margen de contribución de 65%** y un **costo incremental total del proyecto de $5.900.000**. Este último considera la inversión inicial de $900.000, el gasto de marketing recurrente anual de $4.200.000 y el incremento de $800.000 en costos fijos contemplado entre los meses 9 y 12.

El cálculo de cada escenario se desarrolla en tres etapas. Primero, se determina el incremento de ingresos respecto de la situación actual. Luego, se calcula la contribución adicional aplicando el margen de contribución de 65%. Finalmente, se descuenta el costo incremental total del proyecto para determinar el resultado incremental.

Las relaciones utilizadas son:

Ingresos incrementales = Ingresos actuales × porcentaje de incremento

Contribución incremental = Ingresos incrementales × 65%

Resultado incremental = Contribución incremental − costo incremental total

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Escenario	Incremento de ingresos	Ingresos incrementales	Contribución 65%	Costo incremental	Resultado
Conservador	5%	$3.000.000	$1.950.000	$5.900.000	**–$3.950.000**
Moderado	15%	$9.000.000	$5.850.000	$5.900.000	**–$50.000**
Optimista	20%	$12.000.000	$7.800.000	$5.900.000	**$1.900.000**

Tabla N°8: "Resultados financieros según escenarios de incremento de ingresos".
Elaboración propia.

Escenario conservador

El escenario conservador considera un incremento de **5% sobre los ingresos anuales actuales**. De esta manera:

$60.000.000 × 5% = $3.000.000

Los ingresos incrementales estimados alcanzarían $3.000.000. Al aplicar el margen de contribución de 65%, se obtiene:

$3.000.000 × 65% = $1.950.000

Finalmente, al descontar el costo incremental total:

$1.950.000 − $5.900.000 = -$3.950.000

Por lo tanto, bajo este escenario se obtendría un **resultado incremental negativo de $3.950.000**. Esto significa que un incremento de ingresos de solamente 5% no sería suficiente para compensar los costos adicionales asociados a la implementación del plan durante el primer año.

Este resultado permite identificar un escenario de riesgo financiero, en el cual una respuesta comercial limitada frente a las acciones de marketing no permitiría recuperar los recursos destinados al proyecto dentro del período evaluado.

Escenario moderado

El escenario moderado considera un incremento de **15% respecto de los ingresos actuales**:

$60.000.000 × 15% = $9.000.000

La contribución incremental sería:

$9.000.000 × 65% = $5.850.000

Al descontar el costo incremental total:

$5.850.000 − $5.900.000 = -$50.000

El resultado obtenido es una diferencia negativa de solamente **$50.000**, lo que permite señalar que este escenario se encuentra **prácticamente en una situación de equilibrio financiero**.

Este resultado es especialmente relevante al compararlo con el punto de equilibrio incremental calculado en la sección siguiente, equivalente aproximadamente a un **15,1% de incremento sobre los ingresos actuales**. Por lo tanto, un crecimiento de 15% se encuentra muy próximo al nivel mínimo requerido para compensar los costos incrementales del proyecto.

Desde una perspectiva de gestión, este escenario muestra que la viabilidad financiera del plan durante el primer año presenta una sensibilidad importante al nivel de crecimiento efectivamente alcanzado. Una variación relativamente pequeña por sobre el 15% podría permitir pasar desde una situación de equilibrio hacia un resultado positivo.

Escenario optimista

El escenario optimista considera un incremento de **20% sobre los ingresos actuales**:

$60.000.000 × 20% = $12.000.000

La contribución incremental correspondiente sería:

$12.000.000 × 65% = $7.800.000

Luego:

$7.800.000 − $5.900.000 = $1.900.000

En consecuencia, bajo este escenario se obtiene un **resultado incremental positivo de $1.900.000**.

Este resultado indica que un incremento de 20% permitiría superar el nivel de equilibrio y generar un beneficio económico adicional después de considerar los costos incrementales asociados al proyecto. Por lo tanto, representa una situación favorable para la implementación del plan desde la perspectiva financiera.

Análisis comparativo

La comparación de los tres escenarios permite identificar que el comportamiento financiero del proyecto depende significativamente del nivel de ingresos adicionales que sea capaz de generar el plan de marketing digital.

En el escenario conservador, el incremento de 5% resulta insuficiente para cubrir los costos incrementales, generando un resultado negativo de $3.950.000. En el

escenario moderado, un crecimiento de 15% genera un resultado prácticamente equilibrado, con una diferencia negativa de solo $50.000. Finalmente, el escenario optimista, con un crecimiento de 20%, genera un resultado incremental positivo de $1.900.000.

Por consiguiente, el análisis permite establecer que el **umbral de viabilidad financiera se encuentra cercano al 15% de crecimiento de los ingresos actuales**, lo que posteriormente se precisa mediante el cálculo del punto de equilibrio incremental.

Es importante señalar que estos escenarios corresponden a un **análisis de sensibilidad** y no deben interpretarse como proyecciones ciertas del comportamiento futuro de los ingresos. Su finalidad es evaluar la capacidad del proyecto para generar resultados bajo diferentes niveles hipotéticos de crecimiento.

Además, los escenarios cumplen una función complementaria respecto del flujo de caja mensual desarrollado anteriormente. Mientras el flujo de caja permite analizar la evolución de los ingresos, costos, inversión y recuperación de los recursos a través del tiempo, el análisis de escenarios permite determinar cómo cambiaría el resultado económico si el incremento de los ingresos fuese menor o mayor al considerado en la trayectoria principal del modelo.

En consecuencia, el análisis evidencia que el seguimiento del desempeño real del plan será fundamental durante su implementación. Si los resultados observados se encuentran por debajo del umbral aproximado de 15%, será necesario revisar la efectividad de las acciones implementadas y realizar ajustes en la estrategia de marketing. Por el contrario, un desempeño superior a dicho nivel permitiría mejorar progresivamente la contribución generada y fortalecer la viabilidad económica del proyecto.

7.5.6 Indicadores de evaluación financiera

Para complementar el análisis del flujo de caja y de los escenarios, se calcularon distintos indicadores de evaluación financiera que permiten analizar la conveniencia económica del proyecto desde diferentes perspectivas. Entre ellos se consideran el **margen de contribución, punto de equilibrio incremental, resultado incremental, período de recuperación de la inversión (Payback), Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Retorno sobre la Inversión (ROI)**.

Estos indicadores fueron obtenidos a partir del modelo financiero desarrollado en Microsoft Excel, considerando los flujos mensuales proyectados para el primer año.

Margen de contribución

El margen de contribución permite determinar qué proporción de los ingresos permanece disponible después de cubrir los costos variables.

En la situación actual, los ingresos mensuales corresponden a $5.000.000 y los costos variables a $1.750.000. Por lo tanto:

$5.000.000 − $1.750.000 = $3.250.000

El margen de contribución porcentual es:

$3.250.000 / $5.000.000 × 100 = 65%

Este porcentaje se mantiene en el modelo proyectado, por lo que, de los ingresos adicionales generados por el proyecto, aproximadamente un **65% corresponde a contribución disponible para cubrir los costos fijos e incrementales y generar resultado económico**.

En el primer año proyectado, los ingresos alcanzan **$73.280.867**, mientras que la contribución acumulada alcanza **$47.632.564**, manteniendo el margen de contribución del 65%.

Punto de equilibrio incremental

El punto de equilibrio permite determinar cuánto ingreso adicional debe generar el proyecto para compensar sus costos incrementales.

Considerando un costo incremental total de **$5.900.000** y un margen de contribución de 65%, el cálculo es:

$5.900.000 / 0,65 = $9.076.923

Por lo tanto, el proyecto requiere generar aproximadamente **$9.076.923 de ingresos adicionales** para alcanzar el equilibrio financiero durante el período evaluado.

Al comparar este monto con los ingresos actuales anuales:

$9.076.923 / $60.000.000 × 100 = 15,1%

En consecuencia, el proyecto necesita aproximadamente un **15,1% de incremento sobre los ingresos actuales** para cubrir sus costos incrementales.

Este resultado coincide con lo observado en el escenario moderado, donde un crecimiento de 15% genera un resultado prácticamente equilibrado.

Resultado incremental proyectado

La trayectoria principal del flujo de caja proyecta ingresos anuales de **$73.280.867**, frente a los $60.000.000 correspondientes a la situación actual. El incremento de ingresos es, por lo tanto:

$73.280.867 − $60.000.000 = $13.280.867

Sobre este incremento se aplica el margen de contribución de 65%:

$13.280.867 × 65% = $8.632.564

Al descontar los costos incrementales totales del proyecto:

$8.632.564 − $5.900.000 = $2.732.564

De esta manera, el modelo proyecta un **resultado incremental positivo de $2.732.564 al finalizar el primer año**.

Este resultado constituye uno de los principales antecedentes para evaluar la conveniencia económica del plan, dado que indica que, bajo la trayectoria de ingresos considerada en el modelo, la contribución adicional generada sería suficiente para cubrir los costos incrementales y producir un excedente económico.

Período de recuperación de la inversión (Payback)

El período de recuperación permite determinar cuánto tiempo necesita el proyecto para recuperar los recursos inicialmente desembolsados a partir de los flujos incrementales generados.

De acuerdo con el flujo de caja mensual, el proyecto mantiene un resultado acumulado negativo hasta el **mes 8**, alcanzando posteriormente un resultado acumulado positivo durante el **mes 9**.

Por esta razón, la recuperación se produce aproximadamente en **8,5 meses**.

Este indicador resulta relevante debido a que permite observar que, aunque el proyecto requiere absorber recursos durante sus primeros meses, la trayectoria proyectada permite recuperar el desembolso inicial y alcanzar una posición acumulada positiva antes de finalizar el primer año.

Déficit acumulado máximo

El flujo de caja también permite identificar el mayor nivel de recursos que el proyecto necesita financiar antes de comenzar a generar una posición acumulada positiva.

El déficit acumulado máximo alcanza aproximadamente **$1.819.917 durante el cuarto mes**.

Este valor constituye una referencia importante para la planificación financiera, ya que representa el nivel máximo de desembolso neto acumulado que debería ser soportado durante la etapa inicial del proyecto antes de comenzar su recuperación.

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN permite determinar el valor que genera el proyecto considerando el valor temporal del dinero. Para este análisis se utilizó una tasa de descuento anual de **12%**, transformada a una tasa efectiva mensual para trabajar con los flujos mensuales del modelo.

El resultado obtenido corresponde a un:

VAN = $2.360.186

Al ser positivo, el indicador señala que, bajo los supuestos establecidos, los flujos incrementales proyectados permiten recuperar la inversión y generar un valor adicional por sobre la tasa de descuento utilizada.

Por lo tanto, desde la perspectiva del VAN, **el proyecto presenta una evaluación financiera favorable** bajo la trayectoria de ingresos considerada.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR corresponde a la tasa que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. Debido a que el modelo utiliza períodos mensuales, la TIR obtenida inicialmente corresponde a una tasa mensual.

El resultado es aproximadamente:

TIR mensual = 11,63%

Este indicador debe interpretarse considerando la periodicidad mensual del modelo y, por lo tanto, no resulta conveniente compararlo directamente con una tasa anual sin realizar la correspondiente conversión. Para efectos de la tesis, resulta más apropiado utilizar la TIR como **indicador complementario** y concentrar la interpretación principal en el VAN, el punto de equilibrio y el período de recuperación.

Retorno sobre la inversión (ROI)

El ROI permite relacionar el resultado económico obtenido con los recursos destinados al proyecto. Considerando el resultado incremental proyectado de **$2.732.564** y el costo incremental total de **$5.900.000**, se obtiene:

ROI = ($2.732.564 / $5.900.000) × 100

ROI = 46,31%

Esto significa que, bajo la trayectoria principal de ingresos proyectada, el resultado incremental generado durante el primer año equivale aproximadamente al **46,31% del costo incremental total considerado**.

Este indicador debe interpretarse conjuntamente con el VAN y el Payback, dado que cada medida aborda una dimensión diferente de la evaluación financiera.

ROAS

En el caso del **Return on Ad Spend (ROAS)**, no es posible calcular un valor válido con la información disponible para este proyecto.

El ROAS mide específicamente los ingresos atribuibles a la **inversión en publicidad**, relacionándolos directamente con el gasto publicitario. Para calcularlo correctamente sería necesario contar con información que permita identificar qué

parte de los ingresos obtenidos proviene directamente de las campañas publicitarias y, además, conocer el gasto publicitario específico asociado a dichas campañas.

En el presente proyecto, el presupuesto de **$350.000 mensuales corresponde al gasto recurrente de marketing**, el cual contempla las distintas actividades consideradas en el plan y no exclusivamente inversión en publicidad pagada. Por esta razón, utilizar dicho monto como denominador del ROAS produciría una interpretación incorrecta del indicador.

En consecuencia, **el ROAS se deja como indicador no calculable en esta etapa**, debido a la ausencia de información suficiente para atribuir ingresos directamente a campañas publicitarias específicas. Esto no constituye una debilidad del modelo financiero, sino una limitación asociada al nivel de información disponible antes de la implementación del plan.

Una vez ejecutadas las campañas, se recomienda registrar de manera diferenciada la inversión destinada a publicidad pagada y los ingresos o conversiones atribuibles a dichas acciones. Esto permitiría calcular posteriormente el ROAS con mayor precisión y utilizarlo como indicador de seguimiento de la eficiencia de las campañas.

Síntesis de los indicadores

En conjunto, los principales indicadores obtenidos son:

Indicador	Resultado	Interpretación
Margen de contribución	**65%**	Proporción de los ingresos disponible después de costos variables
Ingresos incrementales proyectados	**$13.280.867**	Ingresos adicionales respecto de la situación actual
Contribución incremental	**$8.632.564**	Contribución generada por los ingresos adicionales
Costo incremental total	**$5.900.000**	Recursos incrementales considerados en el proyecto
Punto de equilibrio incremental	**$9.076.923**	Ingresos adicionales necesarios para alcanzar equilibrio
Punto de equilibrio relativo	**15,10%**	Incremento requerido sobre los ingresos actuales
Resultado incremental final	**$2.732.564**	Resultado positivo proyectado al finalizar el año
Déficit acumulado máximo	**$1.819.917**	Mayor déficit acumulado durante la implementación
Payback	**≈ 8,5 meses**	Tiempo estimado de recuperación
VAN	**$2.360.186**	Valor adicional generado sobre la tasa de descuento
TIR mensual	**11,63%**	Tasa interna de retorno del flujo mensual

ROI	**46,31%**	Resultado incremental respecto del costo incremental total
ROAS	**No calculable**	No existe atribución suficiente de ingresos a publicidad pagada

Tabla N°9: "Resumen de indicadores de evaluación financiera del plan de marketing digital". *Elaboración propia.*

Análisis general de los indicadores

Los indicadores financieros presentan, en términos generales, una evaluación favorable del proyecto bajo la trayectoria de ingresos utilizada en el modelo. El resultado incremental de **$2.732.564**, junto con un **VAN positivo de $2.360.186**, indica que los flujos proyectados permiten recuperar los recursos comprometidos y generar valor adicional bajo los supuestos establecidos.

A esto se suma un **Payback aproximado de 8,5 meses**, lo que indica que la recuperación de la inversión se produciría antes del término del primer año. No obstante, durante los primeros meses existe una necesidad de financiamiento que alcanza un déficit acumulado máximo de aproximadamente $1.819.917, aspecto que debe ser considerado dentro de la planificación financiera de la implementación.

Por otra parte, el punto de equilibrio incremental de **15,1%** constituye una referencia fundamental para la gestión del proyecto. Este resultado indica que la generación de ingresos adicionales debe superar aproximadamente dicho nivel respecto de la situación actual para que el proyecto comience a generar un resultado incremental positivo bajo la estructura de costos considerada.

Finalmente, el **ROAS no se calcula** debido a que el modelo no dispone de información suficiente para atribuir directamente ingresos a la inversión en publicidad pagada. Esta limitación puede ser subsanada durante la implementación mediante un sistema de medición que permita diferenciar el gasto publicitario del resto de las actividades de marketing y relacionarlo con las conversiones e ingresos efectivamente generados.

En consecuencia, los resultados financieros respaldan la **viabilidad económica potencial del plan bajo los supuestos establecidos**, aunque dicha conclusión se encuentra condicionada al cumplimiento de la trayectoria de ingresos proyectada y, especialmente, a la capacidad del plan para superar el umbral de aproximadamente 15,1% de crecimiento necesario para alcanzar el equilibrio.

7.5.7 Análisis de continuidad del plan

La evaluación financiera del primer año permite determinar la viabilidad inicial del plan de marketing digital. Sin embargo, considerando que las acciones propuestas buscan generar efectos sostenidos sobre la visibilidad, posicionamiento y captación

de pacientes, resulta necesario analizar la conveniencia de mantener el plan en un horizonte de mediano plazo. Para ello, se desarrolló una proyección financiera a tres años, considerando la evolución esperada de los ingresos, costos variables, costos fijos y gastos de marketing.

A diferencia del flujo de caja mensual utilizado para evaluar el primer año, la proyección de los años 2 y 3 se presenta a nivel anual, utilizando un enfoque simplificado que permite analizar la continuidad económica del plan. Para estos períodos se considera una desaceleración progresiva del crecimiento de los ingresos, utilizando un incremento de **12% para el Año 2 y 8% para el Año 3**. Estos porcentajes corresponden a supuestos analíticos definidos para el modelo y no constituyen proyecciones garantizadas de la organización.

Los resultados proyectados son los siguientes:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos operacionales	$73.280.867	$82.074.572	$88.640.537
Costos variables	$25.648.304	$28.726.100	$31.024.188
Costos fijos	$24.800.000	$25.544.000	$26.310.320
Marketing	$4.200.000	$4.326.000	$4.455.780
Flujo de caja neto anual	$18.632.564	$23.478.472	$26.850.249
Escenario base	$15.000.000	$15.000.000	$15.000.000
Resultado incremental anual	**$2.732.564**	**$8.478.472**	**$11.850.249**

Tabla N°10: "Proyección financiera anual del plan de marketing digital a tres años". *Elaboración propia.*

Durante el primer año, los ingresos operacionales proyectados alcanzan **$73.280.867**, mientras que en el segundo año aumentan a **$82.074.572** y en el tercer año a **$88.640.537**. La evolución responde a los supuestos de crecimiento establecidos para cada período.

Para el Año 2, el cálculo corresponde a:

$73.280.867 × 1,12 = $82.074.572

Mientras que para el Año 3:

$82.074.572 × 1,08 = $88.640.537

De esta manera, el modelo considera que el crecimiento continúa durante el horizonte de evaluación, pero a una tasa progresivamente menor. Esta decisión busca evitar la extrapolación indefinida de una misma tasa de crecimiento y

representar una situación de eventual maduración de la demanda alcanzable mediante las acciones de marketing.

En relación con los costos variables, se mantiene una proporción equivalente al **35% de los ingresos**, permitiendo conservar un margen de contribución de **65% durante los tres años**. Por su parte, los costos fijos presentan un incremento de **3% anual a partir del segundo año**, mientras que el gasto de marketing también se mantiene durante todo el período con un reajuste anual de 3%.

La permanencia del gasto de marketing responde a que las acciones digitales requieren continuidad para sostener la presencia alcanzada, mantener la generación de contenido y conservar las actividades orientadas a captar nuevos pacientes. En consecuencia, el modelo no considera que el gasto de marketing desaparezca después del primer año, sino que se mantiene con un reajuste moderado.

Evolución del resultado incremental

La proyección muestra una evolución favorable del resultado incremental anual. En el primer año se obtiene un resultado incremental de **$2.732.564**, luego de considerar la inversión inicial de $900.000. En el segundo año, el resultado incremental aumenta a **$8.478.472**, mientras que en el tercer año alcanza **$11.850.249**.

La diferencia entre el resultado incremental del primer año y los años siguientes se explica principalmente por la naturaleza de la inversión inicial. Esta se desembolsa una sola vez al comienzo del proyecto, por lo que no vuelve a descontarse en los años 2 y 3. De esta forma, una vez superado el desembolso inicial, los mayores ingresos proyectados permiten generar una contribución adicional creciente.

La evolución del resultado incremental puede resumirse de la siguiente manera:

Año 1 → $2.732.564

Año 2 → $8.478.472

Año 3 → $11.850.249

Esta trayectoria indica que, bajo los supuestos establecidos, la continuidad del plan permitiría mejorar progresivamente el resultado económico asociado a las acciones de marketing digital.

Evaluación del valor generado a tres años

Para complementar la proyección, se calculó el valor presente de los flujos incrementales correspondientes al horizonte de tres años. El primer año utiliza el flujo mensual detallado del proyecto, mientras que los años 2 y 3 se incorporan mediante una aproximación anual.

El valor presente asociado al primer año alcanza **$2.360.186**, mientras que el valor presente de los flujos incrementales de los años 2 y 3 corresponde a **$6.758.986** y **$8.434.773**, respectivamente.

Por lo tanto:

$2.360.186 + $6.758.986 + $8.434.773 = $17.553.945

En consecuencia, el **VAN total proyectado a tres años alcanza $17.553.945**.

Este resultado indica que, bajo los supuestos establecidos, la continuidad del plan permitiría generar valor económico positivo durante el horizonte de evaluación. No obstante, este resultado debe interpretarse como una estimación condicionada al cumplimiento de las trayectorias de ingresos y costos utilizadas en el modelo.

Condiciones para la continuidad

La continuidad del plan se encuentra principalmente condicionada a la capacidad de las acciones de marketing para generar ingresos adicionales suficientes para compensar los costos asociados a su implementación y mantenimiento.

El punto de equilibrio incremental calculado en la evaluación financiera corresponde aproximadamente a **$9.076.923 de ingresos adicionales**, equivalente a un **15,1% de incremento respecto de los ingresos anuales actuales**. Este nivel constituye una referencia relevante para evaluar el desempeño real del proyecto.

Por lo tanto, durante la implementación será necesario comparar periódicamente los ingresos observados con la trayectoria proyectada. Si el crecimiento real se mantiene por debajo del nivel requerido para alcanzar el equilibrio durante un período prolongado, será necesario revisar la efectividad de las acciones implementadas, la distribución del presupuesto y los mecanismos utilizados para convertir las oportunidades generadas por los canales digitales en ingresos.

Por el contrario, si el desempeño se mantiene por encima de dicho umbral, existirían mejores condiciones para sostener la inversión en marketing y continuar desarrollando las acciones contempladas.

En este sentido, la continuidad del plan no debe entenderse como la aplicación rígida de las mismas acciones durante tres años, sino como un proceso de **evaluación, seguimiento y ajuste periódico**. El presupuesto y las actividades de marketing deberán adaptarse de acuerdo con los resultados obtenidos y con la capacidad de cada acción para contribuir a los objetivos comerciales del centro médico.

Análisis final de continuidad

En términos generales, la proyección a tres años presenta una **trayectoria financiera favorable bajo los supuestos establecidos**. Los ingresos aumentan

desde $73.280.867 en el primer año hasta $88.640.537 en el tercero, mientras que el resultado incremental anual pasa de $2.732.564 a $11.850.249.

Asimismo, el VAN total proyectado a tres años alcanza **$17.553.945**, lo que evidencia una generación de valor positiva bajo las condiciones consideradas en el modelo.

Sin embargo, estos resultados no deben interpretarse como una garantía de desempeño futuro, ya que los años 2 y 3 corresponden a una proyección anual simplificada y dependen de supuestos de crecimiento que pueden variar según el comportamiento real de la demanda y la efectividad de las acciones implementadas.

Por esta razón, la continuidad del plan deberá estar acompañada por un sistema de control que permita comparar periódicamente los resultados reales con los supuestos financieros. El seguimiento de los ingresos, costos, gasto de marketing, consultas provenientes de canales digitales y conversiones permitirá determinar si la trayectoria observada se mantiene dentro de los niveles considerados en la evaluación.

En conclusión, **bajo los supuestos definidos, la continuidad del plan de marketing digital resulta financieramente favorable en un horizonte de tres años**, siempre que los ingresos adicionales generados permitan mantener una contribución suficiente para cubrir los costos asociados al proyecto. La proyección permite respaldar la continuidad del plan, pero su permanencia deberá estar sujeta a una evaluación periódica de resultados y a la capacidad de ajustar las acciones de marketing de acuerdo con su desempeño.

7.5.8 Consideraciones y limitaciones de la evaluación financiera

La evaluación financiera desarrollada presenta limitaciones derivadas principalmente de la disponibilidad de información financiera y operacional de la organización. Estas limitaciones deben ser consideradas al interpretar los resultados obtenidos y permiten delimitar el alcance de las conclusiones del análisis.

En primer lugar, los ingresos, costos fijos y costos variables utilizados corresponden a antecedentes económicos proporcionados por el propietario del centro médico. Por lo tanto, no se dispone de estados financieros auditados u otra documentación financiera independiente que permita verificar dichas cifras. En consecuencia, los resultados deben entenderse como una evaluación construida a partir de la información económica disponible para el desarrollo del proyecto.

En segundo lugar, no se cuenta con información histórica desagregada sobre el número de atenciones, pacientes nuevos, utilización de agendas, ingresos por servicio o procedencia de los pacientes. Debido a ello, no es posible determinar con precisión la capacidad ociosa del centro médico ni traducir el punto de equilibrio financiero en un número específico de atenciones adicionales requeridas.

Asimismo, durante el levantamiento de información se identificó que la cartera de servicios y sus precios pueden haber experimentado modificaciones. Por este motivo, los precios recopilados inicialmente no fueron utilizados para proyectar los ingresos ni para calcular el número de atenciones necesario para alcanzar el punto de equilibrio. De esta manera, se evita construir una proyección sobre información que podría no representar la estructura comercial vigente.

Por otra parte, los porcentajes utilizados en los escenarios conservador, moderado y optimista corresponden a **supuestos analíticos definidos para evaluar la sensibilidad económica del proyecto** y no a proyecciones de crecimiento entregadas por la organización. Del mismo modo, las tasas de crecimiento utilizadas para los años 2 y 3 corresponden a supuestos del modelo orientados a representar una desaceleración progresiva del crecimiento en el horizonte de evaluación.

En relación con los costos, el modelo considera un margen de contribución constante de 65% y una evolución de los costos fijos y del gasto de marketing de acuerdo con los supuestos establecidos. Por lo tanto, eventuales cambios futuros en la estructura de costos, remuneraciones, proveedores, precios de servicios u otros componentes operacionales podrían modificar los resultados obtenidos.

La evaluación tampoco incorpora impuestos, financiamiento externo, depreciaciones ni otros componentes propios de una valoración financiera integral de la empresa, debido a que no se dispone de antecedentes suficientes para estimarlos de manera confiable. No obstante, **sí se incorpora el valor temporal del dinero mediante el cálculo del VAN**, utilizando una tasa de descuento anual de 12% y la correspondiente conversión para el análisis de los flujos mensuales del primer año. Asimismo, el modelo contempla reajustes de 3% anual para los costos fijos y el gasto de marketing durante los años 2 y 3.

En consecuencia, la evaluación desarrollada corresponde a un **análisis económico y financiero incremental del plan de marketing**, orientado a determinar su capacidad para generar contribución y valor adicional respecto de la situación actual. No corresponde, por tanto, a una valoración financiera integral del centro médico ni a una proyección completa de sus estados financieros futuros.

Finalmente, el **ROAS no pudo ser calculado** debido a que no se dispone de información suficiente para atribuir directamente determinados ingresos a campañas de publicidad pagada. El presupuesto considerado corresponde al gasto general de marketing del plan y no exclusivamente a inversión publicitaria, por lo que utilizarlo como base para calcular ROAS podría generar una interpretación incorrecta del desempeño de las campañas.

Estas limitaciones no invalidan la evaluación realizada, sino que delimitan su alcance. Los resultados deben interpretarse como una **estimación de la viabilidad económica del plan bajo los supuestos definidos**, y no como una predicción exacta del comportamiento financiero futuro del centro médico.

7.5.9 Conclusión de la evaluación financiera

La evaluación financiera realizada permite determinar la viabilidad económica del plan de marketing digital a partir de la comparación entre la situación actual del centro médico y los resultados incrementales esperados producto de la implementación de las acciones propuestas.

La situación actual presenta ingresos estimados de **$60.000.000 anuales**, costos variables de **$21.000.000** y costos fijos de **$24.000.000**, generando un resultado operacional anual de aproximadamente **$15.000.000**. Sobre esta estructura se construyó la evaluación incremental del plan, considerando una inversión inicial de **$900.000**, un gasto recurrente de marketing de **$350.000 mensuales**, equivalente a **$4.200.000 anuales**, y un incremento de costos fijos de **$800.000** durante los meses 9 a 12.

De esta manera, el **costo incremental total considerado para el primer año alcanza $5.900.000**. Considerando un margen de contribución de 65%, se determinó que el proyecto requiere aproximadamente **$9.076.923 de ingresos adicionales para alcanzar el punto de equilibrio**, equivalente a un **15,1% de los ingresos anuales actuales**.

El análisis de escenarios permitió observar la sensibilidad del proyecto frente a diferentes niveles de crecimiento de los ingresos. Con un incremento de 5%, el resultado incremental es de **-$3.950.000**; con un incremento de 15%, el resultado se aproxima al equilibrio, alcanzando **-$50.000**; mientras que con un incremento de 20%, se obtiene un resultado incremental positivo de **$1.900.000**. Estos resultados evidencian que la capacidad del plan para generar ingresos adicionales constituye una variable crítica para su viabilidad económica.

Por su parte, la trayectoria principal del flujo de caja proyecta ingresos anuales de **$73.280.867**, lo que representa **$13.280.867 de ingresos adicionales respecto de la situación actual**. Aplicando el margen de contribución de 65%, se obtiene una contribución incremental de **$8.632.564**. Una vez descontado el costo incremental total del proyecto, se obtiene un **resultado incremental final de $2.732.564 durante el primer año**.

Los principales indicadores financieros respaldan esta evaluación. El proyecto presenta un **VAN de $2.360.186 para el primer año**, una **TIR mensual de 11,63%**, un período de recuperación aproximado de **8,5 meses** y un déficit acumulado máximo de aproximadamente **$1.819.917 durante el cuarto mes**. Asimismo, el ROI calculado sobre el resultado incremental del primer año y el costo incremental total alcanza **46,31%**.

En cuanto a la continuidad, la proyección a tres años muestra una evolución favorable bajo los supuestos definidos. El resultado incremental anual pasa de **$2.732.564 en el Año 1**, a **$8.478.472 en el Año 2** y **$11.850.249 en el Año 3**. Asimismo, el VAN total proyectado para el horizonte de tres años alcanza

$17.553.945, lo que indica una generación de valor positiva bajo la trayectoria financiera considerada.

Sin embargo, los resultados deben interpretarse considerando las limitaciones de información disponibles. Los porcentajes de crecimiento utilizados corresponden a supuestos analíticos y no a compromisos de crecimiento entregados por la organización. Del mismo modo, el ROAS no puede ser calculado en esta etapa, debido a que no existe información suficiente para atribuir ingresos directamente a campañas publicitarias específicas.

En consecuencia, **la evaluación financiera permite respaldar la viabilidad económica potencial del plan de marketing digital bajo los supuestos establecidos**, especialmente cuando el incremento de los ingresos supera el umbral aproximado de 15,1% necesario para alcanzar el equilibrio. No obstante, la rentabilidad efectiva dependerá del desempeño real de las acciones implementadas y de la capacidad del centro médico para monitorear, evaluar y ajustar periódicamente la estrategia.

Desde una perspectiva de gestión, se recomienda realizar un seguimiento periódico de los ingresos incrementales, consultas provenientes de canales digitales, conversiones, gasto de marketing y desempeño de las campañas publicitarias. En particular, la implementación de mecanismos de medición que permitan relacionar la inversión publicitaria con los resultados obtenidos permitirá, posteriormente, calcular el **ROAS** y complementar la evaluación financiera realizada en esta etapa.

En síntesis, los resultados obtenidos muestran que el plan presenta una trayectoria económicamente favorable bajo los supuestos establecidos, con recuperación de la inversión durante el primer año, resultado incremental positivo, VAN positivo y una proyección de generación de valor durante los tres años evaluados. Por lo tanto, se considera financieramente pertinente implementar y mantener el plan, sujeto a un sistema de seguimiento y ajuste que permita verificar que los resultados reales se mantengan por sobre el nivel de equilibrio identificado.

7.6 Etapa 6: Control y seguimiento

La sexta etapa tiene como propósito establecer un sistema de control y seguimiento que permita evaluar la ejecución del plan de marketing digital, medir el cumplimiento de los objetivos definidos y detectar oportunamente desviaciones respecto de las metas establecidas. Para ello, se propone utilizar indicadores clave de desempeño (KPI), mecanismos periódicos de revisión, responsables definidos y criterios de evaluación que permitan orientar acciones correctivas y de mejora continua.

El sistema de control integra indicadores digitales, comerciales y financieros, con el propósito de evaluar no solo el desempeño de los canales utilizados, sino también su contribución a los resultados esperados del proyecto. Asimismo, permitirá contrastar progresivamente los resultados observados con las metas y supuestos

establecidos en las etapas anteriores, particularmente aquellos relacionados con la captación de nuevos pacientes y la viabilidad financiera del plan.

De esta manera, la Etapa 6 cierra el ciclo metodológico mediante un proceso de medición, análisis, corrección y retroalimentación, permitiendo que la propuesta pueda adaptarse a los resultados obtenidos y a las condiciones de la organización.

7.6.1 Plan de implementación y monitoreo

El seguimiento del plan estará a cargo de un responsable interno o externo designado por el Centro Médico, sin que esto implique necesariamente la creación de un nuevo cargo. Su función será coordinar la recopilación de información, consolidar los resultados provenientes de los distintos canales y facilitar la evaluación periódica del desempeño.

Entre sus principales funciones se contemplan:

- Supervisar el cumplimiento del calendario de contenidos.
- Consolidar las métricas provenientes de redes sociales, sitio web, WhatsApp Business y campañas publicitarias.
- Verificar la actualización de información relativa a servicios, horarios y profesionales.
- Coordinar la validación del contenido relacionado con información médica.
- Registrar consultas y reservas provenientes de canales digitales cuando sea posible identificar su origen.
- Preparar los antecedentes para las reuniones de seguimiento.
- Identificar desviaciones respecto de las metas.
- Proponer acciones correctivas y registrar los acuerdos adoptados.

El responsable del seguimiento deberá procurar que la información utilizada en las evaluaciones sea consistente y comparable entre períodos, dejando registro de la fuente utilizada, fecha de medición y cualquier condición que pueda afectar la interpretación del indicador. Cuando existan diferencias en la disponibilidad o forma de registro de los datos, estas deberán quedar documentadas para evitar comparaciones que puedan inducir a conclusiones incorrectas.

Durante los primeros seis meses se propone realizar reuniones de seguimiento con frecuencia mensual, debido a que corresponde al período inicial de implementación y aprendizaje. Entre los meses siete y doce, la frecuencia podrá pasar a ser trimestral si los indicadores presentan un comportamiento estable. A partir del segundo año, se propone mantener un seguimiento trimestral, complementado con una evaluación estratégica semestral.

La frecuencia podrá intensificarse cuando se detecten desviaciones significativas, cambios relevantes en el entorno o situaciones que requieran una intervención oportuna.

- Cada reunión deberá considerar, como mínimo:
- Acciones ejecutadas durante el período.
- Cumplimiento de los objetivos y metas.
- Desempeño de los principales canales digitales.
- Evolución de las consultas y reservas.
- Evolución de la captación de nuevos pacientes.
- Utilización del presupuesto de marketing.
- Evolución de los ingresos incrementales.
- Identificación y análisis preliminar de desviaciones.
- Definición de acciones correctivas.
- Asignación de responsables y plazos.
- Registro de acuerdos y fecha de revisión.

7.6.2 Sistema de indicadores y dashboard

Para facilitar el seguimiento del desempeño del plan, se propone un sistema de indicadores que permita centralizar y visualizar periódicamente la información asociada a los principales resultados de la estrategia digital. El dashboard permitirá comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas, identificar desviaciones y facilitar la toma de decisiones correctivas.

Los indicadores serán organizados según las principales dimensiones de desempeño del plan: visibilidad digital, interacción, conversión, gestión de la atención digital y resultados comerciales y financieros. Para cada indicador se deberá registrar su fuente de información, frecuencia de medición, responsable, línea base, meta y criterio de evaluación.

Área	Indicador	Forma de medición o cálculo	Fuente	Frecuencia
Sitio web	Visitas mensuales	Número de visitas, sesiones o usuarios registrados durante el período	Herramienta de analítica web	Mensual
Sitio web	Clics en “Agendar hora”	Número de clics registrados en el botón o evento de agendamiento	Analítica web	Mensual
Sitio web	Tasa de conversión a reserva	(Reservas digitales / visitas o sesiones) × 100	Analítica web + agenda	Mensual
Sitio web	Tráfico orgánico	Visitas provenientes de resultados no pagados de buscadores	Analítica web	Mensual
Redes sociales	Alcance	Número de cuentas únicas alcanzadas	Plataforma social	Mensual

Redes sociales	Impresiones	Número total de veces que el contenido fue mostrado	Plataforma social	Mensual
Redes sociales	Engagement rate	(Interacciones / alcance) × 100	Plataforma social	Mensual
Redes sociales	Crecimiento de seguidores	((Seguidores finales − seguidores iniciales) / seguidores iniciales) × 100	Plataforma social	Mensual
WhatsApp Business	Consultas recibidas	Número de conversaciones o consultas iniciadas	WhatsApp Business	Mensual
WhatsApp Business	Tasa de respuesta	(Consultas respondidas / consultas recibidas) × 100	WhatsApp Business	Mensual
WhatsApp Business	Conversión a reserva	(Reservas originadas en WhatsApp / consultas recibidas) × 100	WhatsApp + agenda	Mensual
Campañas pagadas	CTR	(Clics / impresiones) × 100	Plataforma publicitaria	Por campaña y mensual
Campañas pagadas	CPC	Gasto publicitario / número de clics	Plataforma publicitaria	Por campaña y mensual
Campañas pagadas	CPM	(Gasto publicitario / impresiones) × 1.000	Plataforma publicitaria	Por campaña y mensual
Campañas pagadas	Costo por reserva	Gasto publicitario / reservas atribuibles a la campaña	Plataforma publicitaria + agenda	Por campaña
Operación	Reservas digitales	Número de reservas cuyo origen digital pueda identificarse	Sistema de agenda	Mensual
Operación	Tasa de no-show	(Inasistencias / reservas confirmadas) × 100	Sistema de agenda	Mensual
Operación	Pacientes nuevos	Número de pacientes registrados por primera vez	Registro interno	Mensual
Financiera	Ingresos incrementales	Ingresos observados − ingresos de referencia	Registros financieros	Mensual
Financiera	Gasto de marketing	Monto destinado a las acciones de marketing durante el período	Registros financieros	Mensual
Financiera	Resultado incremental	Contribución incremental − costos incrementales	Registros financieros	Mensual
Financiera	Cumplimiento del punto de equilibrio	Ingresos incrementales observados / $9.076.923	Registros financieros	Mensual
Financiera	ROI	(Resultado incremental / costo incremental total) × 100	Registros financieros	Trimestral/anual

Campañas pagadas	ROAS	Ingresos atribuibles a publicidad / gasto publicitario	Plataforma + registros financieros	Cuando exista trazabilidad

Tabla N°11: "Sistema de indicadores para el control y seguimiento del plan de marketing digital". *Elaboración propia.*

La información contenida en el dashboard deberá permitir observar la evolución de los indicadores entre períodos y facilitar su análisis conjunto. Para ello, los resultados no deberán interpretarse exclusivamente a partir de una métrica aislada, sino considerando la relación existente entre las distintas etapas del recorrido del usuario.

Por ejemplo, un aumento del alcance digital no necesariamente representa una mejora en los resultados comerciales si no se acompaña de interacción, consultas, reservas o captación de nuevos pacientes. Del mismo modo, un aumento en las reservas deberá analizarse conjuntamente con la tasa de no-show y, cuando la información se encuentre disponible, con los ingresos asociados.

Por esta razón, el dashboard deberá permitir observar progresivamente la relación entre las dimensiones de visibilidad, interacción, conversión, gestión de la atención y resultados comerciales y financieros.

La información deberá registrarse con una frecuencia consistente y conservar los antecedentes históricos necesarios para comparar períodos. Cuando un indicador no disponga inicialmente de información suficiente, se deberá registrar esta condición y priorizar la generación de los datos requeridos para su posterior seguimiento.

7.6.3 Línea base, metas y criterios de evaluación

El seguimiento de los indicadores requerirá establecer una línea base que represente la situación previa a la implementación del plan. Cuando no exista información histórica confiable, se utilizará el primer período de medición como referencia inicial, dejando constancia de esta condición.

Las metas de seguimiento deberán mantenerse alineadas con los objetivos establecidos para el plan. En particular, el objetivo general establece como referencia un incremento del 20% en la captación de nuevos pacientes. Para aquellos indicadores que actualmente no cuentan con una línea base histórica confiable, el primer período de medición deberá utilizarse para establecer un valor de referencia que permita evaluar posteriormente su evolución. De esta manera, el cumplimiento de las metas podrá evaluarse sobre información registrada durante la implementación y no sobre estimaciones que no puedan ser contrastadas con antecedentes previos.

Los indicadores que no posean una meta cuantitativa específica deberán evaluarse considerando su tendencia, comportamiento histórico disponible y relación con otros indicadores del sistema.

Para facilitar la interpretación de los resultados, se propone utilizar un sistema de evaluación basado en tres niveles:

Nivel	Criterio general	Acción recomendada
Favorable	El indicador cumple o supera la meta establecida	Mantener y, cuando corresponda, fortalecer la acción
En observación	El indicador presenta un desempeño inferior a la meta, pero muestra posibilidades de recuperación	Analizar causas y ajustar contenido, segmentación, presupuesto o canal
Crítico	El indicador presenta un incumplimiento significativo y persistente	Revisar la estrategia, reasignar recursos o modificar las acciones implementadas

Tabla N°12: "Criterios de evaluación del desempeño". *Elaboración propia.*

Estos criterios deberán interpretarse considerando la evolución del indicador y no únicamente un resultado aislado. Una desviación puntual no implicará necesariamente la eliminación de una acción, sino que deberá analizarse su tendencia, las causas que podrían explicar el resultado y su relación con otros indicadores.

7.6.4 Trazabilidad y atribución de resultados

La trazabilidad permitirá relacionar las acciones digitales con los resultados obtenidos durante el proceso de captación y atención del paciente. Para ello, se propone registrar, cuando sea técnicamente posible, el recorrido del usuario desde el contacto inicial con una acción digital hasta la generación de una consulta, reserva y posterior atención.

El proceso podrá representarse de la siguiente manera:

1. Campaña o contenido
2. Interacción o clic
3. Sitio web/WhatsApp
4. Consulta
5. Reserva
6. Atención

7. Ingreso asociado

Esta secuencia permitirá distinguir entre indicadores de actividad digital e indicadores relacionados con resultados comerciales. Mientras los primeros permiten evaluar el desempeño de los canales, los segundos permiten analizar su contribución a la generación de reservas, nuevos pacientes e ingresos incrementales.

Para fortalecer esta trazabilidad, se propone incorporar progresivamente mecanismos simples de identificación del origen de las consultas y reservas, tales como campos de procedencia en el sistema de agendamiento, registros internos del origen del contacto, enlaces diferenciados para campañas o parámetros de seguimiento cuando las herramientas utilizadas lo permitan.

Estos mecanismos deberán implementarse de manera gradual, priorizando aquellos que sean técnicamente viables para el Centro Médico y que no generen una carga administrativa desproporcionada.

La atribución deberá interpretarse con cautela, debido a que un paciente puede interactuar con distintos canales antes de concretar una reserva. Por esta razón, los resultados atribuidos a campañas o canales específicos deberán considerarse como una aproximación basada en la información disponible y no necesariamente como una relación causal absoluta.

En el caso del **ROAS**, su utilización como indicador efectivo requerirá disponer previamente de mecanismos de atribución que permitan relacionar el gasto publicitario con los ingresos generados por las campañas. Mientras dicha información no se encuentre disponible, el ROAS deberá mantenerse como un indicador futuro y no como una medida actualmente calculable con suficiente confiabilidad.

7.6.5 Registro de desviaciones y acciones correctivas

El sistema de control deberá incorporar un registro de desviaciones que permita documentar aquellos resultados que se encuentren por debajo o por encima de las metas establecidas y que requieran análisis o intervención.

Para cada desviación relevante se deberá registrar, como mínimo:

- Fecha de identificación.
- Indicador afectado.
- Resultado observado.
- Meta o referencia utilizada.
- Magnitud de la desviación.
- Posible causa identificada.
- Acción correctiva propuesta.

- Responsable de la acción.
- Plazo de ejecución.
- Fecha de revisión.
- Resultado posterior a la acción.

Fecha	Indicador	Resultado observado	Meta o referencia	Desviación detectada	Causa identificada	Acción correctiva	Responsable	Plazo de ejecución	Fecha revisión	Resultado final

Tabla N°13: "Registro de seguimiento y acciones correctivas". *Elaboración propia.*

El análisis de las desviaciones deberá considerar tanto factores internos como externos. Entre ellos podrán encontrarse cambios en la demanda, comportamiento estacional, modificaciones en campañas, variaciones presupuestarias, cambios en los canales digitales, problemas operativos o situaciones externas que afecten los resultados.

El registro deberá utilizarse no solo para documentar que una desviación ocurrió, sino también para verificar la efectividad de la acción correctiva adoptada. Para ello, cada acción deberá contar, cuando corresponda, con un responsable, un plazo de ejecución y una fecha de revisión posterior.

Cuando una acción correctiva no genere una mejora observable, se deberá analizar si la causa identificada fue adecuada o si resulta necesario modificar la medida adoptada. De esta forma, el registro permitirá generar antecedentes acumulativos sobre las decisiones tomadas y sus resultados, fortaleciendo el aprendizaje organizacional.

7.6.6 Recomendaciones de mejora continua

La mejora continua deberá basarse en la información obtenida mediante el sistema de indicadores, el análisis de desviaciones y la retroalimentación de los usuarios y responsables de la gestión. Su propósito será ajustar progresivamente las acciones del plan de acuerdo con los resultados observados y las condiciones de la organización.

Para orientar este proceso, se proponen las siguientes líneas de mejora:

1. **Contenido digital:** ajustar temas, formatos, frecuencia y llamados a la acción de acuerdo con los contenidos que presenten mejores niveles de interacción y respuesta.

2. **Segmentación:** revisar periódicamente los segmentos priorizados y adaptar las campañas y contenidos cuando se observen cambios en el comportamiento o características de los usuarios.
3. **Presupuesto:** reasignar recursos hacia aquellas acciones o canales que presenten resultados consistentes con los objetivos definidos, evitando mantener inversiones que no generen resultados suficientes.
4. **Conversión:** analizar el recorrido desde el contacto inicial hasta la reserva, identificando posibles puntos de fricción y oportunidades para simplificar el proceso de agendamiento.
5. **Atención digital:** revisar periódicamente las consultas recibidas mediante WhatsApp Business y otros canales, identificando preguntas frecuentes y oportunidades para mejorar los tiempos y calidad de respuesta.
6. **Experiencia del paciente:** utilizar la información obtenida de consultas, reservas, no-show y retroalimentación disponible para identificar oportunidades de mejora en los procesos de atención.
7. **Modelo de negocio:** cuando los resultados evidencien cambios relevantes y sostenidos en los segmentos, canales, propuesta de valor, relaciones con los clientes u otros componentes del modelo, evaluar la actualización del **Canvas TO-BE**.

La mejora continua deberá seguir un ciclo de **medir, comparar, analizar, ajustar y volver a medir**, evitando realizar modificaciones simultáneas que dificulten determinar qué acciones generaron cambios en los resultados.

7.6.7 Sostenibilidad del sistema de control

Para asegurar la continuidad del sistema de control, se propone establecer procedimientos simples, periódicos y documentados que puedan ser incorporados a la gestión habitual del Centro Médico.

La sostenibilidad del sistema dependerá de que el registro y análisis de indicadores no se limite al período inicial de implementación, sino que se incorpore progresivamente como una práctica de seguimiento de la gestión digital y comercial.

En este sentido, se distinguen tres niveles de control:

Nivel operativo: seguimiento de publicaciones, consultas, respuestas, reservas, campañas y cumplimiento de las actividades programadas.

Nivel táctico: análisis periódico del desempeño de los canales, contenidos, campañas, segmentaciones y presupuesto, con el propósito de realizar ajustes cuando corresponda.

Nivel estratégico: evaluación de la contribución del plan a los objetivos generales del Centro Médico, considerando la captación de nuevos pacientes, los ingresos incrementales y la sostenibilidad económica de las acciones implementadas.

Para asegurar la continuidad del sistema, los procedimientos de registro y seguimiento deberán quedar documentados de manera que puedan ser utilizados por distintos responsables sin depender exclusivamente del conocimiento de una persona. Para ello, se recomienda mantener centralizados los registros de indicadores, fuentes de información, criterios de cálculo, acuerdos de seguimiento y acciones correctivas adoptadas.

Esta documentación permitirá conservar la trazabilidad histórica del desempeño y facilitar la continuidad del sistema ante cambios en las personas responsables de la gestión digital.

Asimismo, el seguimiento deberá mantener una conexión con la evaluación financiera realizada en la Etapa 5. En particular, se deberá observar la evolución de los ingresos incrementales y de los costos asociados al proyecto, considerando como referencia el nivel mínimo de ingresos incrementales necesario para cubrir los costos incrementales identificados en la evaluación financiera.

De esta manera, el control permitirá evaluar no solo el desempeño digital, sino también las condiciones económicas necesarias para la continuidad del plan.

7.6.8 Retroalimentación estratégica

La información obtenida durante el seguimiento deberá utilizarse como insumo para la toma de decisiones posteriores. La retroalimentación permitirá determinar si las acciones implementadas deben mantenerse, optimizarse, reemplazarse o complementarse, de acuerdo con los resultados observados y las condiciones de la organización.

En este sentido, el sistema propuesto establece una relación entre la planificación, la implementación y el aprendizaje organizacional:

1. Planificar
2. Implementar
3. Medir
4. Evaluar
5. Corregir
6. Actualizar

La actualización podrá involucrar distintos niveles de decisión. En el nivel operativo, podrá significar ajustes en contenidos, frecuencia de publicación o atención de consultas. En el nivel táctico, podrá implicar modificaciones de segmentación, canales, presupuesto o acciones promocionales. En el nivel estratégico, podrá

requerir revisar elementos de la propuesta de valor, segmentos, canales, relaciones con los clientes, recursos o actividades clave del **Canvas TO-BE**.

La retroalimentación deberá considerar tanto los resultados cuantitativos obtenidos mediante los indicadores como los antecedentes cualitativos provenientes de consultas frecuentes, observaciones del personal, comentarios de usuarios y situaciones detectadas durante la implementación.

De esta manera, el sistema de control no solo permitirá detectar desviaciones, sino también transformar la información obtenida durante la implementación en conocimiento útil para la toma de decisiones futuras.

Cuando los resultados evidencien cambios relevantes y sostenidos en las condiciones del negocio, los antecedentes recopilados podrán utilizarse para revisar y actualizar el Canvas TO-BE y, posteriormente, ajustar los componentes correspondientes del plan de marketing digital.

7.6.9 Cierre de la etapa

La Etapa 6 establece los mecanismos necesarios para transformar el plan de marketing digital en un sistema de gestión sujeto a seguimiento, evaluación y mejora continua. La incorporación de responsables, indicadores, fuentes de información, frecuencias de medición, líneas base, metas, criterios de evaluación y mecanismos de acción correctiva permite realizar un seguimiento estructurado de la implementación propuesta.

Asimismo, la incorporación progresiva de mecanismos de trazabilidad permite fortalecer la relación entre las acciones digitales y sus resultados comerciales y financieros, superando una evaluación basada exclusivamente en métricas de alcance o interacción. Esto permite avanzar progresivamente desde la medición del desempeño de los canales hacia la evaluación de su contribución a las consultas, reservas, captación de nuevos pacientes e ingresos incrementales.

La retroalimentación obtenida mediante este sistema permitirá mantener, optimizar, reemplazar o complementar las acciones implementadas y, cuando exista evidencia suficiente, actualizar los componentes estratégicos del **Canvas TO-BE** y del plan de marketing digital.

En consecuencia, la Etapa 6 cierra el ciclo metodológico desarrollado en este estudio, conectando el diagnóstico inicial con el diseño de la propuesta, su evaluación financiera y el seguimiento de sus resultados. El proceso se concibe como un ciclo continuo de **diagnosticar, comprender, evaluar, diseñar, validar financieramente, implementar, medir, corregir y retroalimentar**, permitiendo que las decisiones futuras se sustenten progresivamente en evidencia obtenida durante la gestión del plan.

8. RESULTADOS

La aplicación de la metodología propuesta permitió obtener una visión integral de la situación actual del Centro Médico Litoral Spa, considerando sus capacidades internas, el entorno competitivo, las características y necesidades de sus pacientes, su posicionamiento digital, la propuesta de Plan de Marketing Digital, su evaluación financiera y los mecanismos definidos para su seguimiento. En conjunto, los resultados permiten identificar una organización que cuenta con fortalezas relevantes en su funcionamiento presencial y en la relación con la comunidad, pero que presenta brechas principalmente asociadas a la visibilidad, actualización e integración de sus canales digitales.

En primer lugar, el diagnóstico estratégico permitió identificar como principales fortalezas la experiencia acumulada del Centro Médico, su cercanía con la comunidad, el trato personalizado y la valoración favorable de la atención presencial. Estos elementos constituyen recursos relevantes para el desarrollo de la propuesta, debido a que permiten sustentar la comunicación digital sobre atributos que ya forman parte de la experiencia ofrecida por la organización. A su vez, el análisis interno permitió reconocer debilidades relacionadas principalmente con la gestión de los canales digitales, la actualización de la información, la sistematización de contenidos, la visibilidad en buscadores y la articulación entre los distintos medios de contacto. Desde el análisis externo, se observó un entorno competitivo con distintos niveles de desarrollo digital, en el que algunos prestadores cuentan con una presencia online más estructurada. En este contexto, la oportunidad identificada no se limita a incorporar nuevos servicios, sino también a mejorar la forma en que la oferta actualmente disponible es comunicada, encontrada y utilizada por los pacientes.

En relación con el análisis del paciente, la encuesta aplicada permitió obtener 394 respuestas, las cuales constituyen la base definitiva para el análisis descriptivo. Debido a que se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y que el instrumento fue aplicado mediante un formulario online, los resultados permiten identificar tendencias y patrones dentro de la muestra analizada, pero no permiten realizar una generalización estadística al conjunto de la población del Litoral Central. Dentro de la muestra, los grupos etarios con mayor participación corresponden a las personas entre 30 y 44 años, con un 36,3%, y entre 45 y 59 años, con un 33,0%. Las personas entre 18 y 29 años representan un 19,3%, mientras que quienes tienen 60 años o más corresponden al 11,4%. En cuanto al sexo declarado, el 76,9% de las respuestas corresponde a mujeres. Respecto de la situación laboral, se observa una mayor presencia de trabajadores dependientes, con un 44,2%, seguidos por trabajadores independientes o emprendedores, con un 26,1%. Territorialmente, la muestra presenta una mayor participación de residentes de El

Quisco, con un 31,5%, seguido por El Tabo, con un 20,6%, San Antonio, con un 20,1%, y Algarrobo, con un 14,2%.

Los resultados obtenidos también permitieron observar una valoración favorable de distintos aspectos asociados a la experiencia presencial del Centro Médico. Esto constituye un antecedente relevante, debido a que evidencia que las principales oportunidades identificadas no necesariamente se relacionan con una percepción negativa de la atención, sino con la necesidad de facilitar el acceso a información, comunicación y mecanismos de reserva. En este sentido, los resultados muestran una oportunidad para utilizar los canales digitales como complemento de la experiencia presencial, permitiendo que los pacientes puedan conocer los servicios disponibles, acceder a información actualizada, resolver consultas y gestionar sus reservas de manera más sencilla.

Asimismo, las preferencias manifestadas por los participantes respecto de determinadas especialidades y servicios permiten identificar áreas de interés para el Centro Médico. Sin embargo, estos resultados deben interpretarse como señales de demanda y oportunidades de evaluación, y no como evidencia suficiente para justificar automáticamente la incorporación de nuevas prestaciones. Cualquier eventual ampliación de la oferta deberá considerar posteriormente aspectos como disponibilidad de profesionales, capacidad operativa, costos, infraestructura y demanda efectiva.

A partir del diagnóstico de la presencia digital se identificó que el Centro Médico cuenta con canales establecidos, principalmente sitio web, sistema de reservas online y redes sociales como Instagram y Facebook. Sin embargo, la existencia de estos canales no se traduce necesariamente en un nivel equivalente de visibilidad o utilización por parte de los usuarios. El análisis evidenció oportunidades de mejora relacionadas con la actualización y organización de la información, la visibilidad orgánica, la planificación de contenidos, la interacción con los usuarios y la articulación entre los distintos puntos de contacto digitales.

En particular, el sitio web presenta oportunidades de mejora vinculadas con la actualización de sus contenidos, la integración de los canales de contacto y la incorporación de mecanismos de medición que permitan conocer el comportamiento de los usuarios. En el caso de las redes sociales, existe una audiencia construida, pero la interacción presenta posibilidades de fortalecimiento mediante una planificación editorial más sistemática y el desarrollo de contenidos pertinentes para las necesidades identificadas. De esta manera, la principal brecha detectada no corresponde a la ausencia de canales digitales, sino a la necesidad de utilizarlos de manera coordinada y estratégica.

El análisis comparativo con otros prestadores permitió complementar estos resultados, identificando diferencias en aspectos como actualización de contenidos, comunicación de servicios, presencia en redes sociales, accesibilidad de la información y mecanismos de contacto. La matriz de Engagement Digital permitió

visualizar oportunidades de mejora relacionadas con el alcance, la interacción y la conversión. En consecuencia, los resultados del diagnóstico digital evidencian la necesidad de avanzar desde una presencia digital principalmente funcional hacia una gestión más integrada, en la que los distintos canales contribuyan de manera coordinada a informar, orientar y facilitar el contacto con los pacientes.

Los hallazgos anteriores constituyeron los principales insumos para el diseño del Plan de Marketing Digital. A partir de ellos se definió una propuesta orientada a fortalecer la visibilidad del Centro Médico, mejorar la comunicación con los usuarios, facilitar el acceso al agendamiento y generar mecanismos que permitan medir los resultados de las acciones implementadas. El plan considera herramientas y canales como SEO, SEM, redes sociales, marketing de contenidos, sitio web, WhatsApp Business y sistema de reservas online, articulados bajo una lógica de visibilidad, interacción, conversión y atención digital.

La propuesta desarrollada mediante el modelo SOSTAC permitió establecer objetivos, estrategias y tácticas coherentes con las brechas identificadas durante el diagnóstico. De manera complementaria, el Marketing Mix 7P permitió organizar la propuesta considerando las características del servicio de salud y la experiencia del paciente. El Canvas TO-BE planteó una evolución del modelo actual hacia una relación más integrada entre los canales presenciales y digitales, sin modificar sustancialmente la naturaleza del negocio. En este sentido, la propuesta busca fortalecer los atributos existentes del Centro Médico y facilitar su comunicación mediante herramientas digitales, más que reemplazar la atención presencial.

Para evaluar el desempeño del plan se definieron indicadores estratégicos y operativos asociados a dimensiones como conocimiento de los canales digitales, visitas al sitio web, alcance, engagement, reservas online, clics hacia el sistema de agendamiento, conversiones provenientes de campañas digitales, captación de nuevos pacientes, frecuencia de publicación, consultas recibidas y tiempo de respuesta en WhatsApp. Debido a que actualmente no existe una línea base histórica sistematizada para todos estos indicadores, especialmente respecto de la captación de nuevos pacientes, el primer período de implementación deberá utilizarse para generar información de referencia. De esta forma, los resultados posteriores podrán compararse con antecedentes reales del Centro Médico y las metas podrán ajustarse progresivamente.

Desde la perspectiva financiera, la evaluación permitió establecer una situación base anual compuesta por ingresos de $60.000.000, costos variables de $21.000.000 y costos fijos de $24.000.000, generando un resultado operacional previo al plan de $15.000.000. Para la implementación de la propuesta se consideró una inversión inicial de $900.000 y un gasto de marketing de $350.000 mensuales durante los doce meses, equivalente a $4.200.000 anuales. Adicionalmente, el modelo incorpora un incremento de $800.000 en costos fijos durante los meses 9 a 12, asociado a una provisión preventiva frente a un eventual aumento de la

demanda. Por lo tanto, los costos incrementales considerados en la evaluación del primer año alcanzan $5.900.000.

Bajo los supuestos definidos para el modelo financiero, los ingresos operacionales proyectados para el primer año alcanzan $73.280.867, lo que representa un incremento de $13.280.867 respecto de la situación base. Considerando un margen de contribución del 65%, este incremento genera una contribución adicional de $8.632.564. Después de considerar los costos incrementales del proyecto, el resultado incremental estimado alcanza $2.732.564 al término del primer año.

El punto de equilibrio incremental se estimó en $9.076.923 de ingresos adicionales, equivalente aproximadamente al 15,1% de los ingresos anuales actuales del Centro Médico. Este indicador representa el nivel mínimo de ingresos incrementales necesario para cubrir los costos incrementales asociados al proyecto. El flujo mensual muestra que la mayor necesidad de financiamiento se concentra durante los primeros meses de implementación, alcanzando un déficit acumulado máximo de aproximadamente $1.819.917 en el cuarto mes. Posteriormente, el flujo comienza a recuperarse y alcanza una posición acumulada positiva durante el noveno mes, finalizando el período con un resultado incremental acumulado de $2.732.564.

Los principales indicadores financieros obtenidos muestran un período de recuperación aproximado de 8,5 meses, un VAN de $2.360.186 para el primer año utilizando una tasa de descuento anual del 12%, una TIR mensual de 11,63% y un ROI de 46,31%, calculado sobre el resultado incremental respecto de los costos incrementales considerados en el proyecto. El ROAS no fue calculado, debido a que el Centro Médico actualmente no dispone de un sistema de atribución que permita relacionar de manera suficientemente confiable el gasto publicitario con los ingresos generados específicamente por las campañas digitales. Por esta razón, su incorporación se plantea como un indicador futuro, una vez que se disponga de mecanismos adecuados de trazabilidad.

La evaluación de continuidad desarrollada para un horizonte de tres años también mostró resultados incrementales positivos bajo los supuestos establecidos. Para el primer año se proyecta un resultado incremental de $2.732.564, para el segundo año de $8.478.472 y para el tercer año de $11.850.249. Esta proyección considera un crecimiento de los ingresos de 12% durante el segundo año y de 8% durante el tercero, además de un incremento anual de 3% en los costos fijos y gastos de marketing. Estos porcentajes corresponden a supuestos analíticos utilizados para evaluar la continuidad económica del proyecto y no representan proyecciones garantizadas por parte del Centro Médico. Bajo dichas condiciones, el valor presente de los flujos incrementales del horizonte de tres años alcanza un VAN aproximado de $17.553.945.

Los resultados financieros permiten señalar que el plan presenta viabilidad económica potencial bajo los supuestos establecidos, especialmente si los ingresos

incrementales alcanzan o superan el umbral de equilibrio estimado. No obstante, esta conclusión debe interpretarse de manera condicionada, debido a que la información financiera fue proporcionada por la organización y no corresponde a estados financieros auditados, además de existir limitaciones en la disponibilidad de antecedentes históricos detallados sobre pacientes nuevos, utilización de agenda, ingresos por servicio y origen de las reservas. Por lo tanto, los resultados financieros corresponden a una evaluación incremental y proyectada, y no a una valorización completa de la empresa ni a una predicción exacta de los resultados futuros.

Finalmente, el sistema de control y seguimiento desarrollado permite establecer las condiciones necesarias para evaluar la ejecución del plan y retroalimentar las decisiones estratégicas. La propuesta contempla un dashboard de indicadores organizado en dimensiones de visibilidad, interacción, conversión, atención digital y resultados comerciales y financieros. Asimismo, se establece la necesidad de registrar la fuente, fecha y condiciones de medición de los indicadores, definir responsables y establecer una frecuencia de revisión que permita detectar desviaciones oportunamente. Durante los primeros seis meses se propone una revisión mensual y, una vez alcanzado un comportamiento estable, una frecuencia trimestral, complementada con revisiones estratégicas semestrales.

La trazabilidad propuesta busca relacionar progresivamente las acciones digitales con las consultas, reservas, atenciones y resultados económicos. Para ello, se plantea incorporar mecanismos como registros internos de origen, campos de procedencia en el sistema de reservas, enlaces diferenciados y herramientas de seguimiento cuando sean técnicamente factibles. Debido a que la atribución digital no puede considerarse absoluta, los resultados deberán interpretarse de manera conjunta y considerando las limitaciones de la información disponible. El sistema también contempla el registro de desviaciones, acciones correctivas y resultados posteriores a su aplicación, permitiendo avanzar hacia un proceso de mejora continúa basado en la medición y el aprendizaje.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten identificar que la principal oportunidad del Centro Médico Litoral Spa se encuentra en fortalecer la conexión entre una experiencia presencial favorable y una experiencia digital más visible, accesible, coherente y medible. La organización dispone de atributos y recursos sobre los cuales es posible construir una estrategia digital, mientras que las principales brechas se concentran en la visibilidad, actualización de información, gestión de contenidos, interacción y articulación de los canales de contacto. La propuesta desarrollada responde a estas brechas mediante un plan que busca complementar, y no sustituir, la relación presencial con los pacientes.

En consecuencia, los resultados del diagnóstico, el análisis del paciente, la evaluación digital, el diseño estratégico, la evaluación financiera y el sistema de control presentan una relación coherente entre sí. El diagnóstico permitió identificar las brechas; el análisis de los pacientes permitió comprender sus características,

necesidades y preferencias; la evaluación digital permitió determinar las principales oportunidades de mejora; el Plan de Marketing Digital tradujo estos hallazgos en objetivos y acciones; la evaluación financiera permitió analizar su viabilidad bajo supuestos explícitos; y el sistema de control estableció las condiciones necesarias para medir, corregir y actualizar la estrategia. De esta manera, el estudio proporciona una base estructurada para que el Centro Médico Litoral Spa pueda avanzar progresivamente en el fortalecimiento de su presencia digital, manteniendo como eje central la cercanía, la confianza y la calidad de la atención que caracterizan su relación con la comunidad.

9. CONCLUSIONES

El desarrollo de este seminario permitió analizar de manera integral la situación actual del Centro Médico Litoral Spa y, a partir de dicho diagnóstico, diseñar un Plan de Marketing Digital orientado a fortalecer su presencia en el entorno digital, mejorar la experiencia del paciente y contribuir a la generación de nuevas oportunidades de contacto y captación. La aplicación de las distintas herramientas metodológicas permitió relacionar el análisis estratégico, la caracterización de los pacientes, la evaluación del posicionamiento digital, el diseño de la propuesta, la evaluación financiera y el sistema de control, obteniendo una visión integrada de las condiciones necesarias para avanzar en el proceso de fortalecimiento digital del Centro Médico.

A partir del diagnóstico estratégico se concluye que el Centro Médico Litoral Spa cuenta con fortalezas relevantes para sustentar el desarrollo de la propuesta, principalmente relacionadas con su experiencia, cercanía con la comunidad, atención personalizada y valoración favorable de la experiencia presencial. Estos atributos constituyen una base importante para el posicionamiento de la organización, debido a que representan elementos que pueden ser comunicados y reforzados mediante los canales digitales. Sin embargo, también se identificaron brechas relacionadas con la gestión de la información digital, actualización de contenidos, visibilidad en buscadores, planificación de redes sociales y articulación de los diferentes canales de contacto. Por lo tanto, el principal desafío identificado no corresponde a modificar la esencia del servicio ofrecido, sino a lograr que sus atributos y propuesta de valor tengan una presencia digital coherente con la experiencia que actualmente se entrega de manera presencial.

El análisis de los pacientes permitió identificar características, preferencias y necesidades relevantes para orientar la propuesta. Las 394 respuestas obtenidas permitieron construir un perfil descriptivo de los participantes y reconocer la importancia que adquieren aspectos como la claridad de la información, facilidad de contacto, disponibilidad de canales digitales y acceso al agendamiento. Debido al carácter no probabilístico de la muestra, estos resultados deben interpretarse como antecedentes descriptivos de los participantes y no como una representación estadística del conjunto de habitantes del Litoral Central. Aun así, la información recopilada constituye un insumo relevante para comprender las percepciones y comportamientos observados en la muestra y orientar las decisiones del plan.

En este contexto, uno de los principales hallazgos corresponde a la existencia de una diferencia entre la valoración de la experiencia presencial y el nivel de desarrollo de la presencia digital. Mientras la atención presencial presenta una percepción favorable, los canales digitales muestran oportunidades de mejora en términos de visibilidad, actualización, comunicación e integración. Esta situación evidencia que el fortalecimiento digital puede cumplir una función complementaria a la atención

presencial, facilitando el acceso a información y reduciendo barreras relacionadas con el contacto y la reserva de horas. Por ello, la transformación digital propuesta debe entenderse como una herramienta para mejorar la relación con los pacientes y no como un reemplazo de la atención cercana que caracteriza al Centro Médico.

El diagnóstico del posicionamiento digital permitió confirmar que la organización ya dispone de los principales canales necesarios para desarrollar una estrategia digital, pero que estos requieren una gestión más coordinada y sistemática. La existencia de un sitio web, redes sociales, sistema de reservas y canales de comunicación constituye una base sobre la cual es posible construir la propuesta. En consecuencia, las principales oportunidades identificadas se concentran en fortalecer la visibilidad orgánica, mejorar la actualización de la información, desarrollar contenidos relevantes, facilitar el contacto y conectar los distintos puntos de interacción digital con el proceso de reserva y atención.

A partir de estos antecedentes, el Plan de Marketing Digital desarrollado mediante el modelo SOSTAC y complementado con el Marketing Mix 7P permite transformar las brechas identificadas en líneas de acción concretas. La propuesta incorpora SEO, SEM, redes sociales, marketing de contenidos, sitio web, WhatsApp Business y herramientas de agendamiento, buscando actuar sobre cuatro dimensiones principales: visibilidad, interacción, conversión y atención digital. De esta manera, el plan no plantea un cambio radical en el modelo de negocio del Centro Médico, sino una evolución de la forma en que este se comunica y relaciona con sus pacientes mediante herramientas digitales.

La evaluación financiera permite concluir que, bajo los supuestos establecidos en el modelo, la propuesta presenta una viabilidad económica potencial. La proyección considera una inversión inicial de $900.000, gastos de marketing de $4.200.000 durante el primer año y un incremento adicional de costos fijos de $800.000 durante los últimos cuatro meses del período, alcanzando $5.900.000 en costos incrementales considerados para la evaluación. Frente a ello, el modelo proyecta ingresos incrementales por $13.280.867 y un resultado incremental de $2.732.564 al término del primer año. El punto de equilibrio incremental se estima en $9.076.923, equivalente aproximadamente al 15,1% de los ingresos anuales actuales del Centro Médico.

Estos resultados financieros deben interpretarse considerando las limitaciones de información disponibles y los supuestos utilizados para construir el modelo. Las proyecciones de crecimiento corresponden a supuestos analíticos y no a compromisos o pronósticos garantizados por la organización. Asimismo, la ausencia de información histórica sistematizada sobre pacientes nuevos, utilización de agenda, origen de las reservas e ingresos asociados a cada canal limita la posibilidad de establecer relaciones causales precisas entre las acciones digitales y los resultados económicos. Por esta razón, la viabilidad financiera identificada

debe entenderse como una condición proyectada bajo determinados supuestos y no como una garantía de resultados futuros.

En relación con el control y seguimiento, se concluye que la implementación de indicadores y mecanismos de registro constituye una condición necesaria para evaluar correctamente el desempeño del plan. La inexistencia de una línea base histórica completa para algunos indicadores, especialmente para la captación de nuevos pacientes, hace necesario que el primer período de implementación sea utilizado también para generar información de referencia. A partir de esta línea base será posible establecer comparaciones, evaluar desviaciones y ajustar progresivamente las metas. De igual manera, la incorporación gradual de mecanismos de trazabilidad permitirá mejorar la capacidad de relacionar las acciones digitales con consultas, reservas, atenciones y resultados comerciales.

En términos generales, el desarrollo del seminario permite concluir que el Centro Médico Litoral Spa dispone de una base organizacional y relacional sobre la cual es posible desarrollar un proceso de fortalecimiento digital. La principal oportunidad no se encuentra en transformar completamente su modelo de atención, sino en aprovechar sus fortalezas existentes y mejorar la manera en que estas son comunicadas, encontradas y utilizadas por los pacientes mediante los canales digitales. El Plan de Marketing Digital propuesto responde a esta necesidad mediante una estrategia que integra diagnóstico, conocimiento del paciente, posicionamiento digital, acciones de marketing, evaluación económica y mecanismos de control.

Finalmente, la propuesta debe entenderse como un proceso gradual y sujeto a evaluación permanente. Su desempeño dependerá de la capacidad del Centro Médico para mantener actualizada la información, ejecutar las acciones definidas, registrar adecuadamente los resultados y realizar ajustes cuando la evidencia obtenida así lo indique. En este sentido, la implementación del plan debe mantener una orientación centrada en el paciente, coherente con los valores de cercanía y responsabilidad que caracterizan al Centro Médico, utilizando las herramientas digitales como un medio para fortalecer la relación con la comunidad y mejorar progresivamente su experiencia de acceso a los servicios de salud.

10. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos y de las conclusiones desarrolladas, se recomienda que el Centro Médico Litoral Spa avance en el fortalecimiento de su gestión digital de manera gradual, coordinada y orientada a las necesidades de sus pacientes. La implementación de las acciones propuestas debe considerar tanto las capacidades actuales de la organización como la necesidad de generar información que permita evaluar progresivamente los resultados obtenidos.

En primer lugar, se recomienda formalizar la responsabilidad asociada a la gestión de los canales digitales, definiendo un responsable interno o externo que coordine la ejecución del calendario de contenidos, la actualización de la información publicada, la revisión de consultas recibidas y el seguimiento de los principales indicadores. Esta función permitirá evitar que la gestión digital dependa exclusivamente de acciones aisladas y favorecerá una administración continua y coherente de los distintos canales.

Se recomienda fortalecer la presencia digital mediante una planificación permanente de contenidos informativos y educativos relacionados con los servicios que actualmente ofrece el Centro Médico. Estos contenidos deben mantener un lenguaje claro, profesional y coherente con el carácter de una institución de salud, priorizando información útil para los pacientes, orientación preventiva, explicación de prestaciones disponibles y comunicación de información relevante del establecimiento. Asimismo, se recomienda mantener actualizados los horarios de atención, profesionales, servicios, medios de contacto y mecanismos de reserva en todos los canales digitales, evitando inconsistencias entre las distintas plataformas.

En relación con el sitio web, se recomienda avanzar en su optimización tanto desde la perspectiva de la experiencia del usuario como de la visibilidad en buscadores. Para ello, se debería facilitar el acceso a la información de servicios, profesionales, ubicación, medios de contacto y sistema de agendamiento, incorporando prácticas de posicionamiento local que permitan mejorar la posibilidad de encontrar al Centro Médico mediante búsquedas relacionadas con servicios de salud en el territorio. Cuando sea técnicamente factible, también se recomienda utilizar herramientas de medición como Google Analytics y Google Search Console para conocer el comportamiento de los usuarios y evaluar el desempeño del sitio.

Respecto de los canales de comunicación directa, se recomienda fortalecer el uso de WhatsApp Business como herramienta complementaria al sistema de reservas online. La incorporación progresiva de respuestas rápidas, información estandarizada, confirmaciones y recordatorios puede contribuir a mejorar la experiencia del paciente y disminuir los tiempos de respuesta. Sin embargo, estas herramientas deben utilizarse como apoyo a la atención y no como sustituto de la

comunicación personalizada cuando la situación requiera intervención del personal del Centro Médico.

También se recomienda establecer un sistema de registro que permita generar una línea base para los principales indicadores definidos en el plan. Durante el período inicial de implementación deberían registrarse, como mínimo, las reservas digitales, pacientes nuevos, pacientes recurrentes, consultas recibidas por canales digitales, interacción en redes sociales, tráfico hacia el sitio web y, cuando la información se encuentre disponible, ausentismo a las horas médicas. La generación de estos antecedentes permitirá establecer referencias reales para evaluar posteriormente el cumplimiento de las metas y evitar que las decisiones se basen únicamente en percepciones.

En materia de campañas pagadas, se recomienda realizar una implementación progresiva y evaluar su desempeño de acuerdo con períodos, públicos y objetivos específicos. La inversión debería ajustarse considerando los resultados observados y las características de la demanda, evitando mantener campañas que no generen resultados suficientes. Debido a que actualmente no existe un sistema de atribución suficientemente desarrollado para relacionar directamente la inversión publicitaria con los ingresos generados, se recomienda implementar gradualmente mecanismos de trazabilidad, tales como enlaces diferenciados, registros de procedencia de las reservas y otros mecanismos técnicamente disponibles. Una vez que exista información suficiente, podrá incorporarse el ROAS como indicador complementario para evaluar el rendimiento de la inversión publicitaria.

Asimismo, se recomienda evaluar periódicamente la factibilidad de ampliar o ajustar la oferta de servicios de acuerdo con las necesidades identificadas en el estudio. Las preferencias manifestadas por los participantes constituyen señales que pueden orientar futuras evaluaciones, pero no deberían considerarse por sí solas como fundamento suficiente para incorporar nuevas prestaciones. Cualquier decisión en esta materia debería considerar la disponibilidad de profesionales, infraestructura, costos, capacidad operativa y demanda efectiva observada.

Considerando las características de la muestra analizada y la participación de personas de distintos grupos etarios, se recomienda prestar especial atención a la accesibilidad de los canales digitales para pacientes que puedan presentar mayores dificultades en su utilización. La incorporación de instrucciones simples, información claramente organizada y alternativas de contacto no digitales permitirá avanzar hacia una experiencia más inclusiva, evitando que la digitalización se convierta en una barrera para determinados usuarios.

Desde la perspectiva financiera, se recomienda realizar un seguimiento periódico de los resultados incrementales asociados al plan, considerando como referencia el punto de equilibrio estimado de **$9.076.923 en ingresos incrementales durante el primer año**. Este valor no debe interpretarse como una meta garantizada, sino como un parámetro financiero para evaluar si los resultados obtenidos permiten

cubrir los costos incrementales considerados en el proyecto. En caso de observarse desviaciones relevantes respecto de la trayectoria esperada, se recomienda revisar oportunamente el nivel de inversión, las acciones implementadas y los supuestos utilizados en la planificación.

Finalmente, se recomienda mantener el plan como un proceso de mejora continua y no como una iniciativa de ejecución única. La gestión debería seguir una lógica de planificación, implementación, medición, evaluación y ajuste, utilizando los resultados obtenidos para actualizar las acciones cuando sea necesario. A medida que el Centro Médico disponga de más información histórica y mejores mecanismos de trazabilidad, será posible perfeccionar las metas, mejorar la atribución de resultados y tomar decisiones digitales con mayor respaldo. De esta manera, el fortalecimiento de la presencia digital podrá desarrollarse de forma gradual y sostenible, manteniendo como eje la experiencia del paciente, la cercanía con la comunidad y la coherencia con los servicios que actualmente ofrece el Centro Médico Litoral Spa.

11. BIBLIOGRAFÍA

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (7th ed.). Pearson Education.

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing (6th ed.). Routledge.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing* (8th ed.). Pearson.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principles of managerial finance (14th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson Educación.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Diaz de Santos.

Revella, A. (2015). Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business. Wiley.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy (8th ed.). Prentice Hall.

Camp, R. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press.

Buntin, M. B., Burke, M. F., Hoaglin, M. C., & Blumenthal, D. (2011). The benefits of health information technology: a review of recent literature shows predominantly positive results. Health Affairs, 30(3), 464–471.

Fishkin, R., & Høgenhaven, T. (2013). Inbound Marketing and SEO: Insights from the Moz Blog. Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.

McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Irwin.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. En J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), Marketing of Services (pp. 47–51). American Marketing Association.

Cea D'Anjou, C. G. (2004). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Editorial LOM.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.

Smith, P. R. (1990). *Marketing communications*. Kogan Page.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.

HubSpot Research. (2023). *State of Marketing Report 2023*. HubSpot.

Solis, B. (2011). *Engage!: The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the Digital Age*. Wiley.

12. WEBGRAFÍA

Tohá González, C. P. (2015). *Plan de negocios para una plataforma electrónica enfocada en la globalización de servicios de salud chilenos: turismo médico* [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. Repositorio Académico Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140502/Plan-de-negocios-para-una-plataforma-electronica-enfocada-en-la-globalizacion-de-servicios-de-salud.pdf

Centro Regional de Telemedicina y Telesalud del Biobío. (2024). *Telemedicina en Chile: la experiencia pionera del Centro Regional de Telemedicina y Telesalud del Biobío*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/386258067_Telemedicina_en_Chile_la_experiencia_pionera_del_Centro_Regional_de_Telemedicina_y_Telesalud_del_Biobio

Maldonado Oliva, C., Torres, P., & Salinas, R. (2025). *Telesalud: una estrategia digital para la gestión de la demanda de la atención primaria de salud en Chile*. *Revista Chilena de Salud Pública*. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12262098/

Ministerio de Salud, Gobierno de Chile. (2022). *Informe final del Programa Hospital Digital*. Dirección de Presupuestos (DIPRES). https://www.dipres.gob.cl/597/articles-285478_informe_final.pdf

Minsait. (2018). El nuevo paradigma de la omnicanalidad. https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/elnuevoparadigmadelaomnicanalidad.pdf

Centro Médico Litoral. (2025). *Centro Médico Litoral – Atención integral en salud en Isla Negra*. Sitio web oficial. Recuperado de https://cmlitoral.cl/

NeuroEconomix. (2021, junio 8). *Todo lo que usted debe saber del sistema de salud en Chile*. https://neuroeconomix.com/en/todo-lo-que-usted-debe-saber-del-sistema-de-salud-en-chile/

Centro Médico Elevic. (s.f.). Sitio web oficial. Recuperado el *25 noviembre2025* de https://elevic.cl/

Clínica San Antonio. (s.f.). Sitio web oficial. Recuperado el *25 noviembre2025* de https://clinicasanantonio.cl/

Centro Médico Intermedical. (s.f.). Sitio web oficial. Recuperado el *25 noviembre2025* de https://intermedical.cl/

Centro Médico Elevic. (s.f.). Instagram. Recuperado el *25 noviembre2025* de https://www.instagram.com/centromedico_elevic/

Costa Médica. (s.f.). Instagram. Recuperado el *25 noviembre2025* de https://www.instagram.com/costamedica/

Consultas Médicas Algarrobo. (s.f.). Instagram. Recuperado el *25 noviembre2025* de https://www.instagram.com/consultas_medicas_algarrobo/

SanaSalud Chile. (s.f.). Instagram. Recuperado el *25 noviembre2025* de https://www.instagram.com/sanasaludchile/

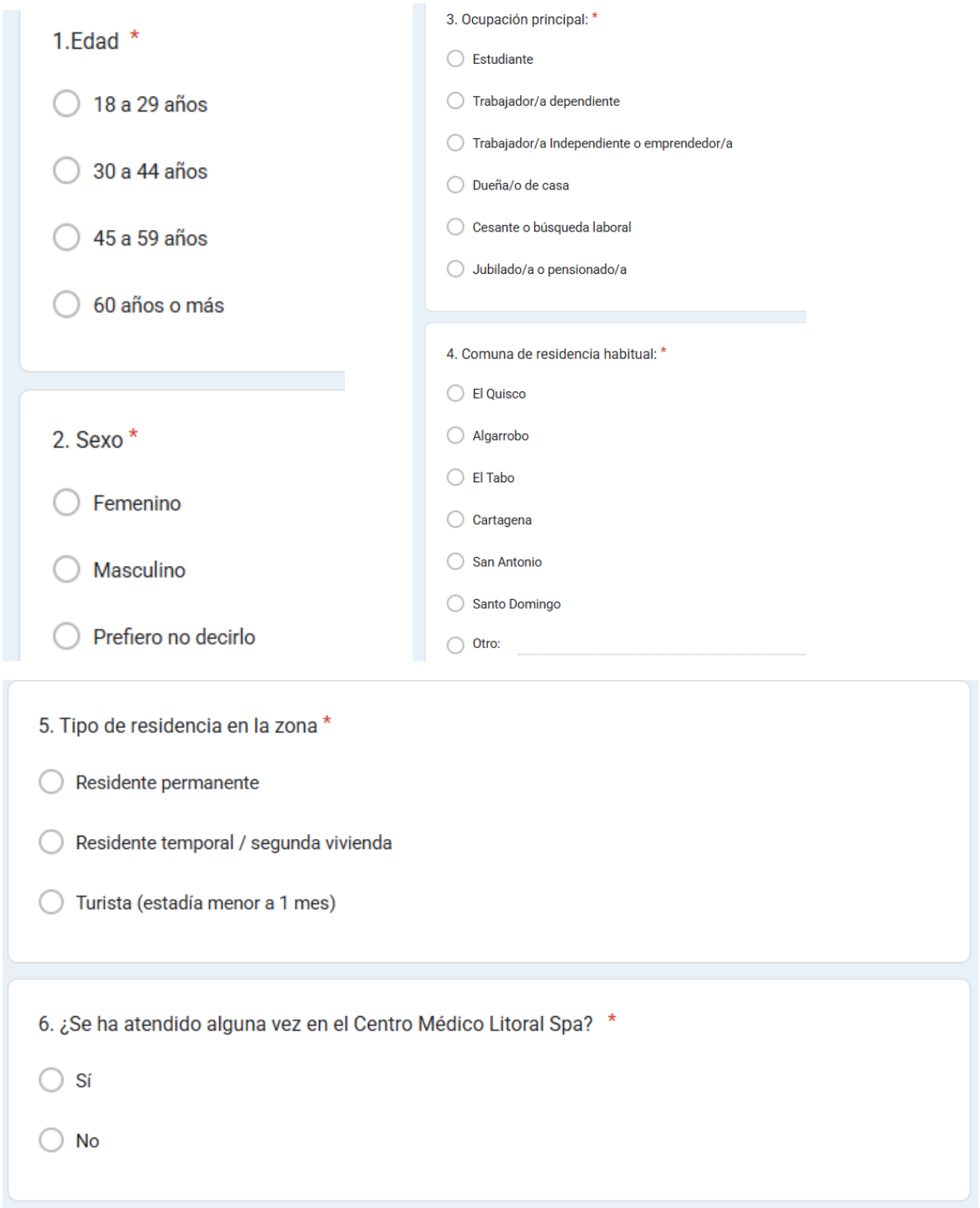
Intermedical. (s.f.). Instagram. Recuperado el *25 noviembre2025* de https://www.instagram.com/intermedical.cl/

SmartGrowth. (2026, 4 de abril). *Precios de agencias de marketing digital en Chile 2026*. https://smartgrowth.cl/cuanto-cuesta-agencia-marketing-digital-chile/

Big Media Partners. (2026). *Tarifario y planes 2026*. Big Media Partners

13. ANEXOS

Anexo N°1: “Sección A: Datos sociodemográficos”



1.Edad *

- 18 a 29 años
- 30 a 44 años
- 45 a 59 años
- 60 años o más

2. Sexo *

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

3. Ocupación principal: *

- Estudiante
- Trabajador/a dependiente
- Trabajador/a Independiente o emprendedor/a
- Dueña/o de casa
- Cesante o búsqueda laboral
- Jubilado/a o pensionado/a

4. Comuna de residencia habitual: *

- El Quisco
- Algarrobo
- El Tabo
- Cartagena
- San Antonio
- Santo Domingo
- Otro: .....

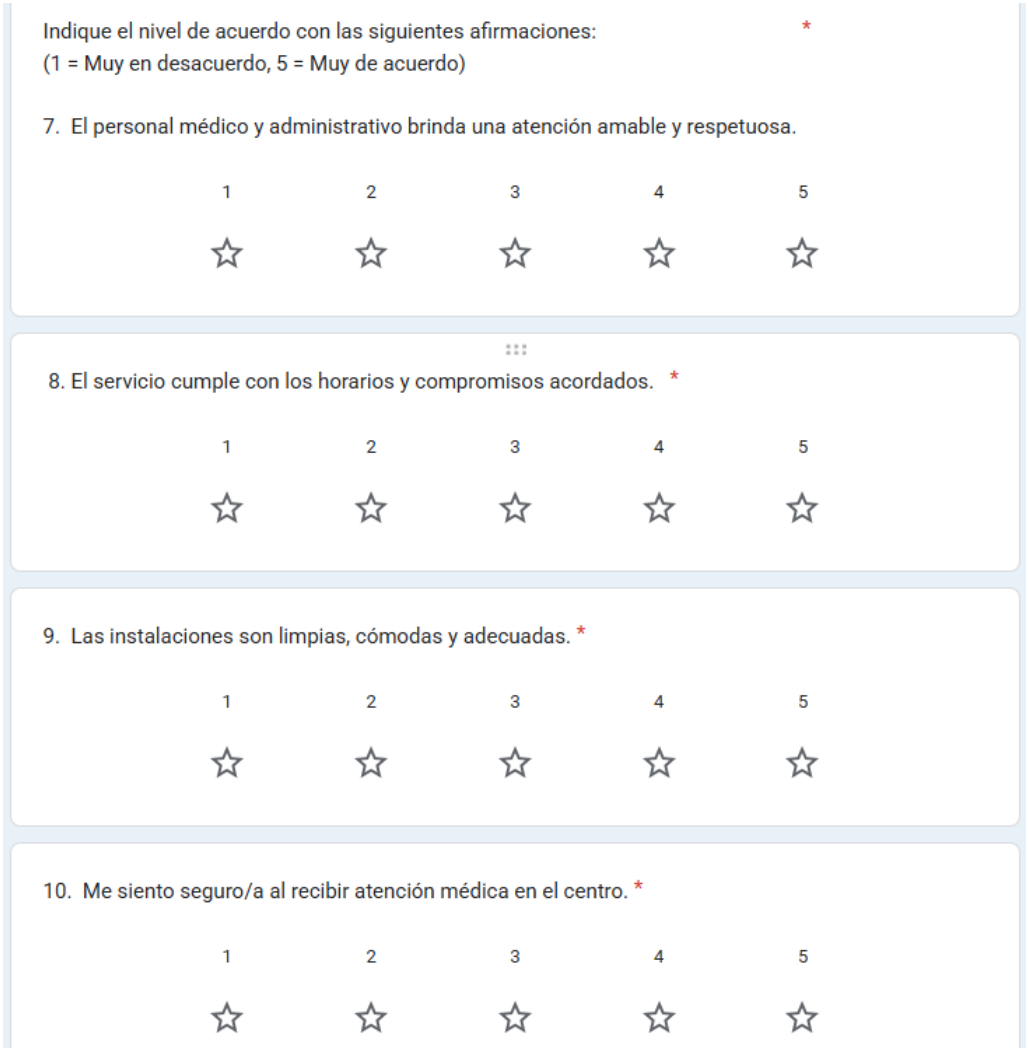
5. Tipo de residencia en la zona *

- Residente permanente
- Residente temporal / segunda vivienda
- Turista (estadía menor a 1 mes)

6. ¿Se ha atendido alguna vez en el Centro Médico Litoral Spa? *

- Sí
- No

Anexo N°2: “Sección B: Experiencia con el centro”



Indique el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *
(1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo)

7. El personal médico y administrativo brinda una atención amable y respetuosa.

1 2 3 4 5

8. El servicio cumple con los horarios y compromisos acordados. *

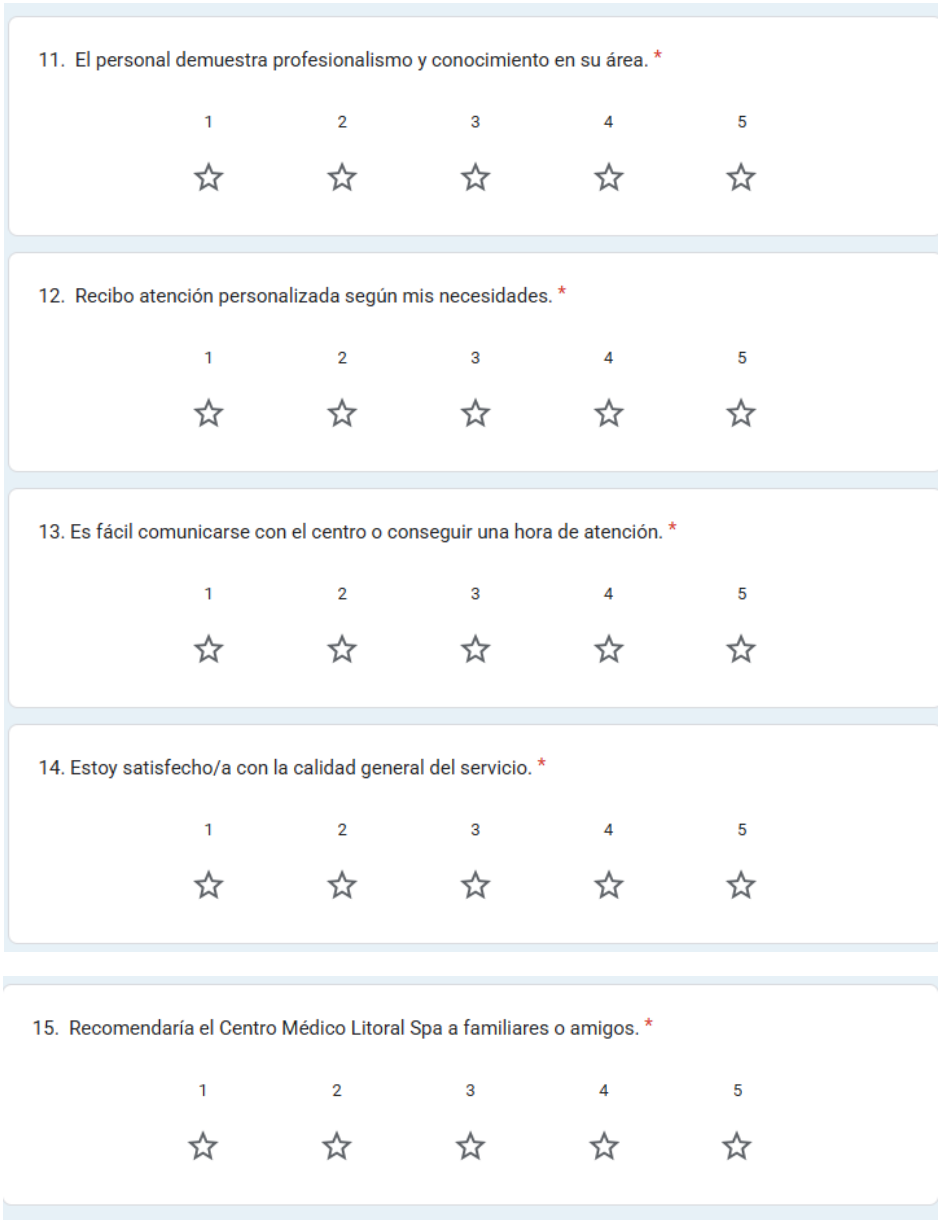
1 2 3 4 5

9. Las instalaciones son limpias, cómodas y adecuadas. *

1 2 3 4 5

10. Me siento seguro/a al recibir atención médica en el centro. *

1 2 3 4 5



Anexo N°3: “Sección C: Expectativas y preferencias generales”

16. ¿Dónde acostumbra atenderse cuando necesita atención médica? *

- ○ Consultorio o CESFAM
- ○ Clínica privada
- ○ Medico particular
- ○ No tengo un lugar fijo
- ○ Otro: .....

17. ¿Qué factores considera más importantes al elegir un centro médico? (Seleccione hasta 3) *

- ☐ Cercanía geográfica
- ☐ Precios accesibles
- ☐ Recomendaciones de otros
- ☐ Variedad de especialidades
- ☐ Atención rápida
- ☐ Calidad profesional
- ☐ Posibilidad de reservar online

18. ¿Qué tipo de servicios médicos le gustaría que ofreciera un centro en su zona? *

- [ ] Medicina general
- [ ] Oftalmología
- [ ] Kinesiología
- [ ] Psicología
- [ ] Pediatría
- [ ] Otro: .....

19. ¿Qué lo motivaría a atenderse en el Centro Médico Litoral Spa por primera vez? *

- [ ] Promociones o descuentos
- [ ] Recomendaciones positivas
- [ ] Facilidad para agendar online
- [ ] Buena reputación profesional
- [ ] Cercanía
- [ ] Otro: .....

Anexo N°4: Sección D: “Uso y percepción digital”

20. ¿Conoce el sitio web del Centro Medico Litoral Spa? *

- Si
- No

21. ¿Ha utilizado algún sistema de reserva de horas en línea ? *

- Sí, varias veces
- Sí, una vez
- No, pero me gustaría probarlo
- No, prefiero hacerlo por teléfono o presencialmente

22. Si respondió "Sí", ¿Qué tan fácil le resultó usarlo? *

- Muy fácil
- Fácil
- Regular
- Difícil
- Muy difícil
- No aplica

23. ¿Qué medio prefiere para agendar sus citas médicas? *

- ○ Sitio web
- ○ WhatsApp
- ○ Instagram
- ○ Teléfono
- ○ En recepción

24. ¿Sigue las redes sociales del Centro Medico Litoral Spa? (Instagram o Facebook) *

- ○ Sí, ambas
- ○ Solo Instagram
- ○ Solo Facebook
- ○ No

25. ¿Qué tipo de contenido le gustaría ver en redes sociales? *(Puede marcar más de una opción)* *

- ☐ Consejos de salud y prevención
- ☐ Promociones o descuentos
- ☐ Información sobre especialistas
- ☐ Noticias del centro o campañas locales
- ☐ Otro: .....

26. ¿Le gustaría recibir recordatorios de citas o mensajes informativos por WhatsApp o correo electrónico? *

- ○ Sí
- ○ No

27. ¿Cómo calificaría la presencia digital del centro (página web, redes sociales, comunicación)? *

- ○ Muy buena
- ○ Buena
- ○ Regular
- ○ Deficiente
- ○ Muy deficiente

28. ¿Qué mejoras sugeriría para los canales digitales del centro? *

Texto de respuesta larga

Anexo N°5: "Sección E: Valor percibido y fidelización"

29. ¿Qué factores influyen más en su decisión de elegir o volver a atenderse en un centro médico? (Seleccione hasta 3) *

- ☐ Calidad profesional
- ☐ Atención personalizada
- ☐ Precios accesibles
- ☐ Cercanía / ubicación
- ☐ Facilidad de reserva
- ☐ Recomendaciones de conocidos
- ☐ Otro:

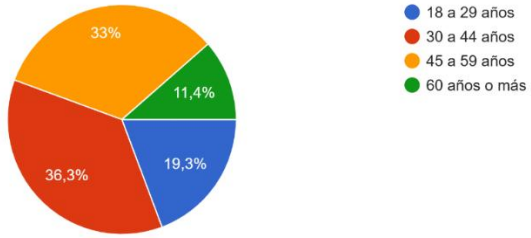
30. ¿Tiene sugerencias para mejorar la experiencia del paciente o del usuario digital? *

Texto de respuesta larga

Anexo N°6: Gráficos, tablas y respuestas detalladas de la encuesta

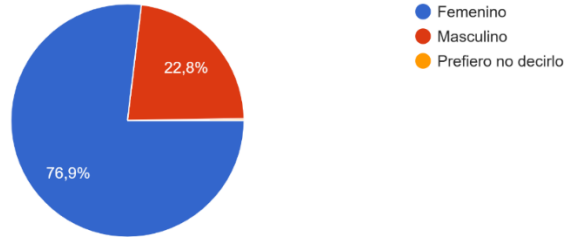
1.Edad

394 respuestas



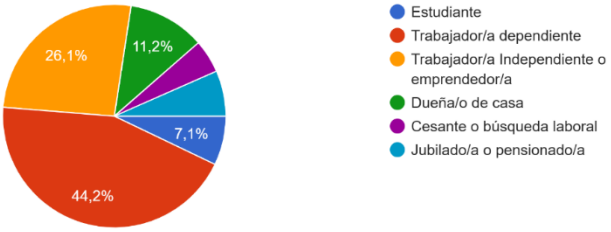
2. Sexo

394 respuestas



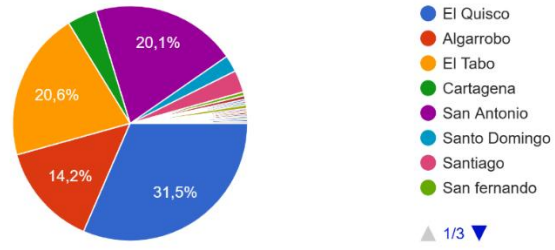
3. Ocupación principal:

394 respuestas



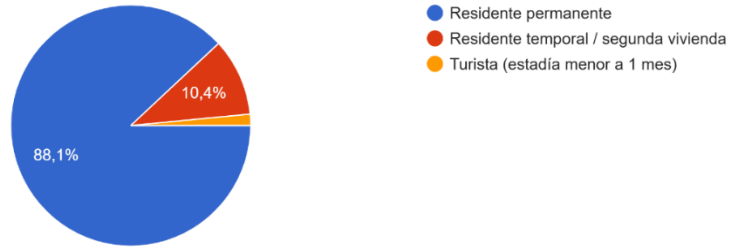
4. Comuna de residencia habitual:

394 respuestas



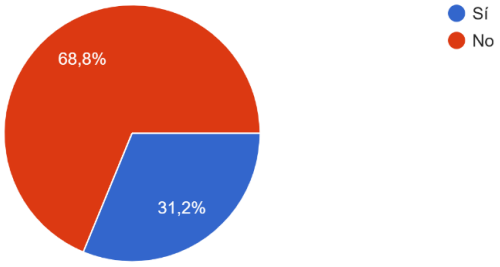
5. Tipo de residencia en la zona

394 respuestas



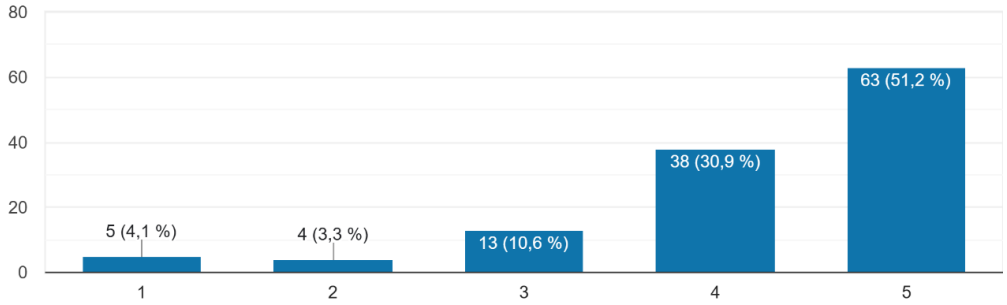
6. ¿Se ha atendido alguna vez en el Centro Médico Litoral Spa?

394 respuestas



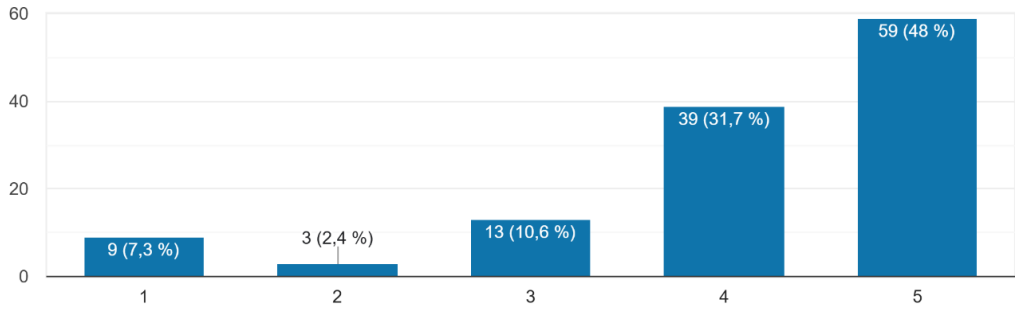
Indique el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones: (1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo) 7. El personal médico y administrativo brinda una atención amable y respetuosa.

123 respuestas



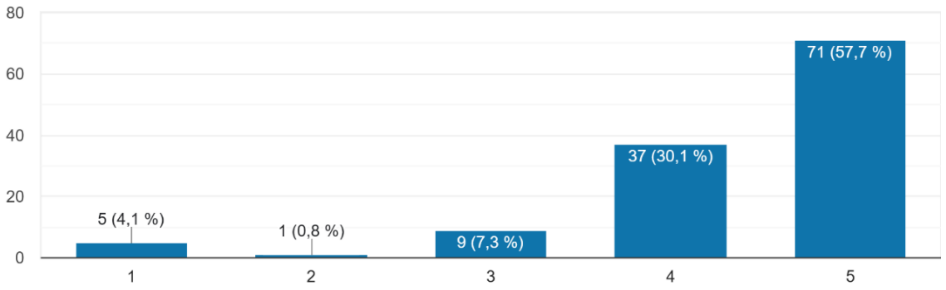
8. El servicio cumple con los horarios y compromisos acordados.

123 respuestas



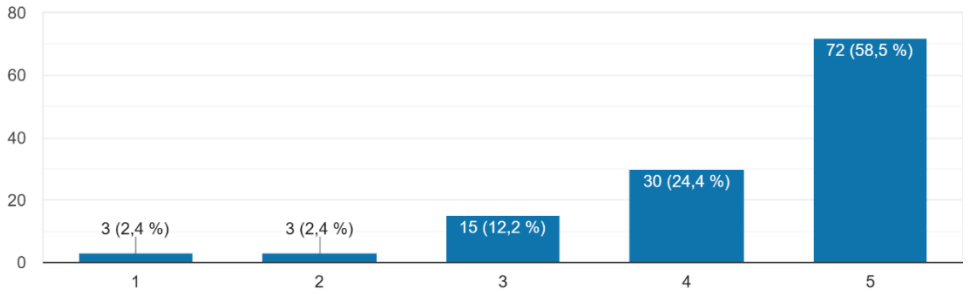
9. Las instalaciones son limpias, cómodas y adecuadas.

123 respuestas



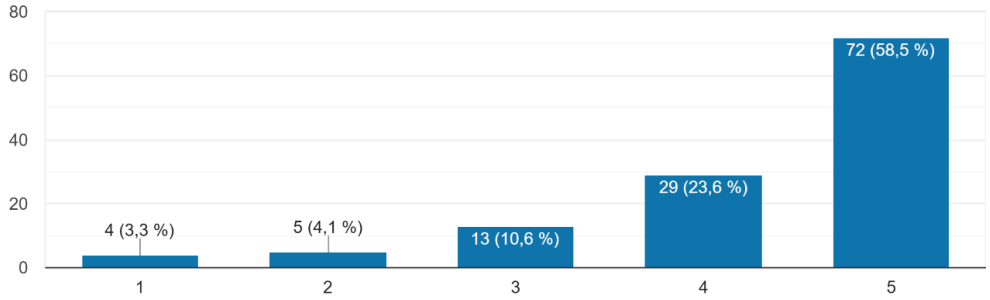
10. Me siento seguro/a al recibir atención médica en el centro.

123 respuestas



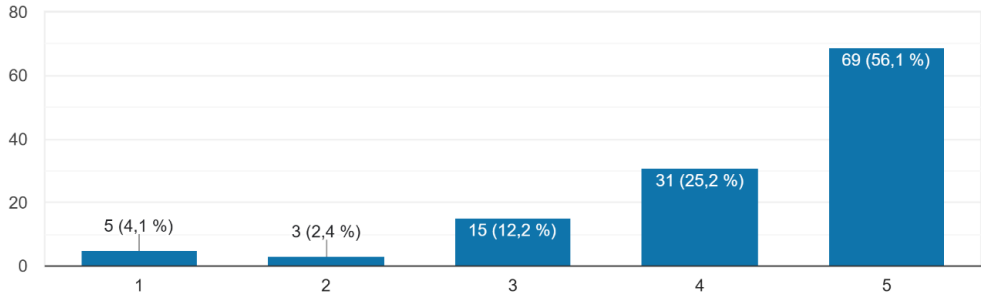
11. El personal demuestra profesionalismo y conocimiento en su área.

123 respuestas



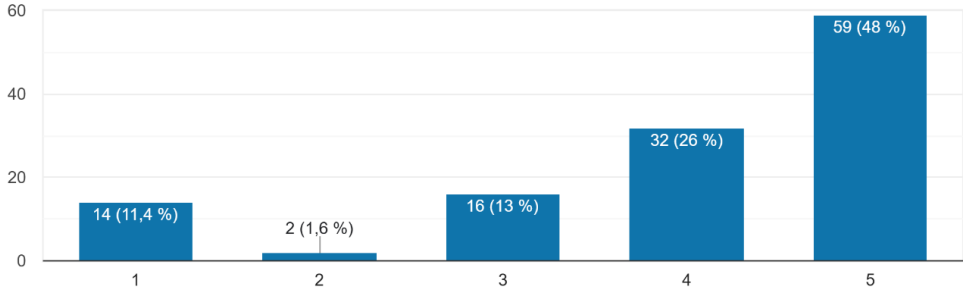
12. Recibo atención personalizada según mis necesidades.

123 respuestas



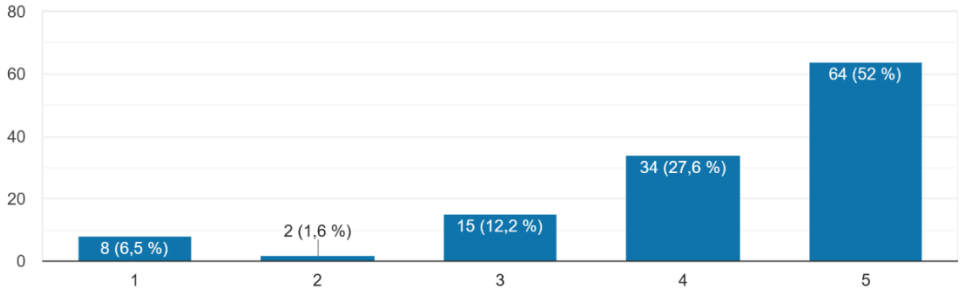
13. Es fácil comunicarse con el centro o conseguir una hora de atención.

123 respuestas



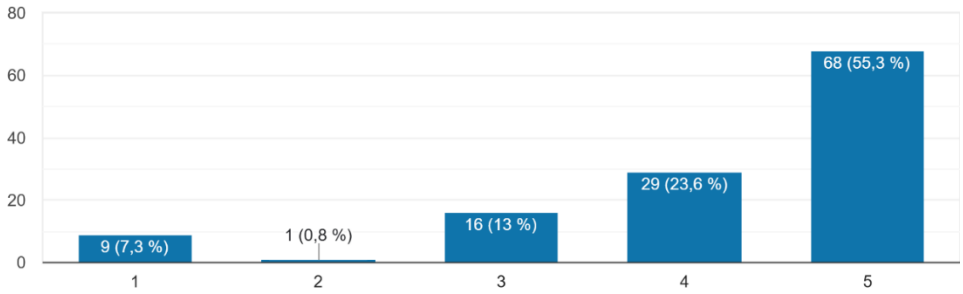
14. Estoy satisfecho/a con la calidad general del servicio.

123 respuestas



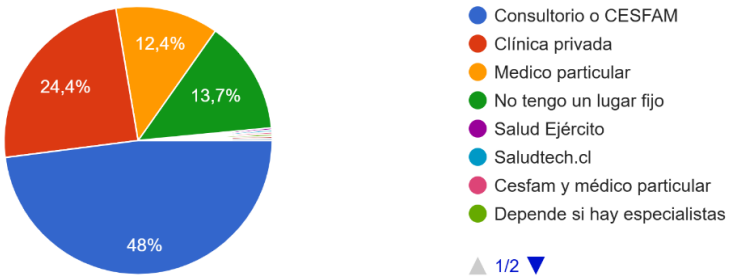
15. Recomendaría el Centro Médico Litoral Spa a familiares o amigos.

123 respuestas



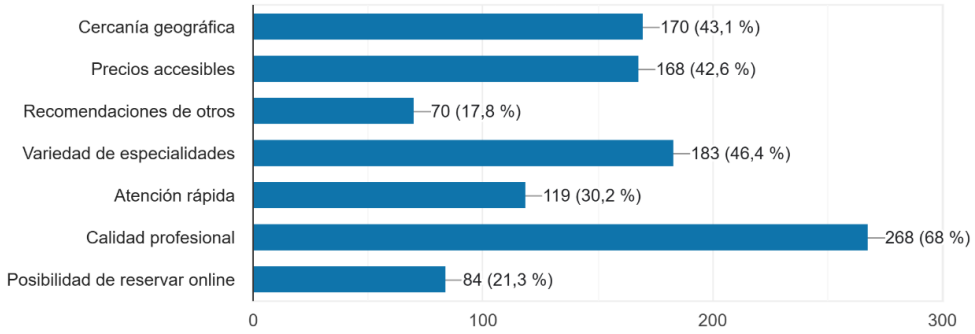
16. ¿Dónde acostumbra atenderse cuando necesita atención médica?

394 respuestas



17. ¿Qué factores considera más importantes al elegir un centro médico? (Seleccione hasta 3)

394 respuestas



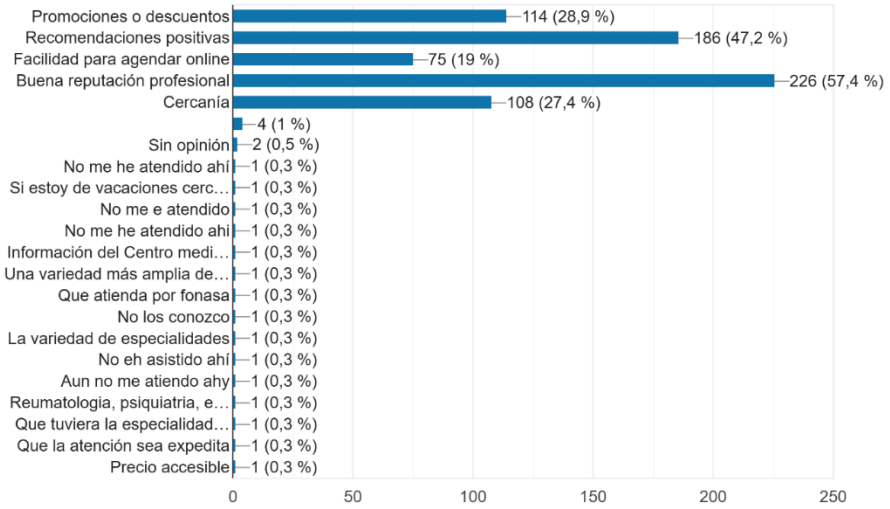
18. ¿Qué tipo de servicios médicos le gustaría que ofreciera un centro en su zona?

394 respuestas



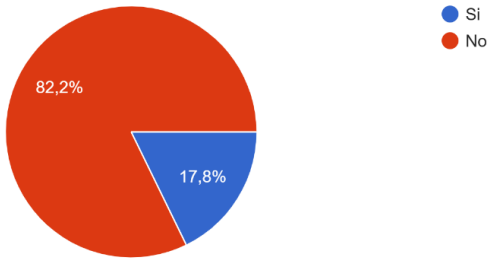
19. ¿Qué lo motivaría a atenderse en el Centro Médico Litoral Spa por primera vez?

394 respuestas



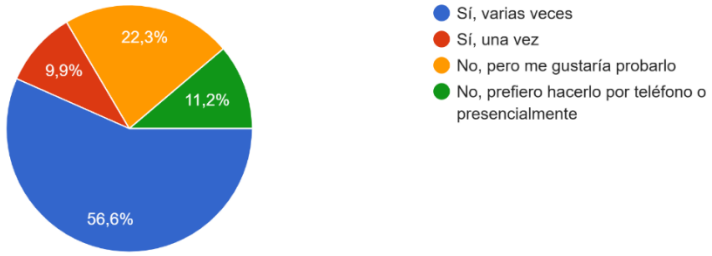
20. ¿Conoce el sitio web del Centro Medico Litoral Spa?

394 respuestas



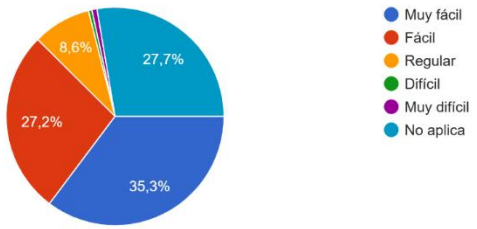
21. ¿Ha utilizado algún sistema de reserva de horas en línea ?

394 respuestas



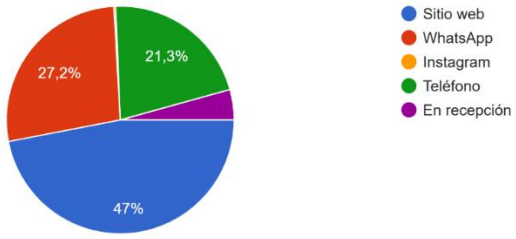
22. Si respondió "Sí", ¿Qué tan fácil le resultó usarlo?

394 respuestas



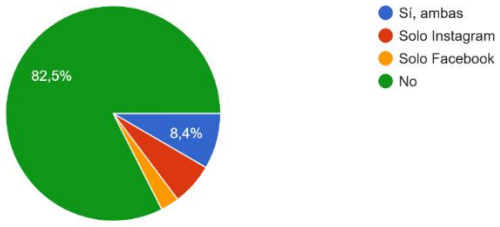
23. ¿Qué medio prefiere para agendar sus citas médicas?

394 respuestas



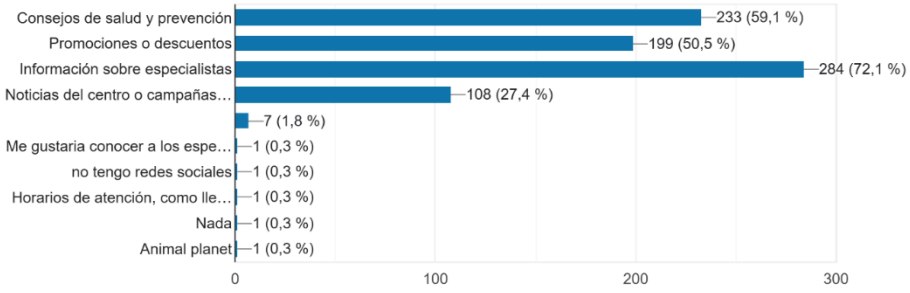
24. ¿Sigue las redes sociales del Centro Medico Litoral Spa? (Instagram o Facebook)

394 respuestas



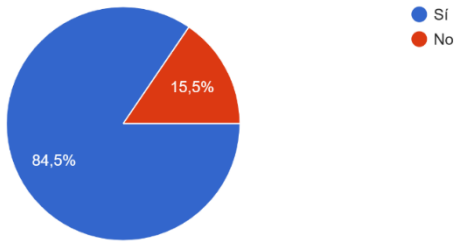
25. ¿Qué tipo de contenido le gustaría ver en redes sociales? (Puede marcar más de una opción)

394 respuestas



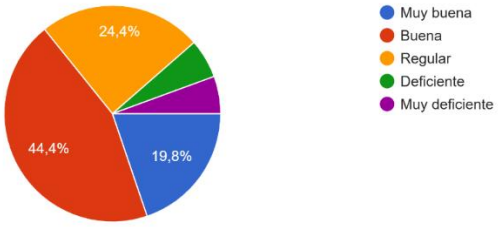
26. ¿Le gustaría recibir recordatorios de citas o mensajes informativos por WhatsApp o correo electrónico?

394 respuestas



27. ¿Cómo calificaría la presencia digital del centro (página web, redes sociales, comunicación)?

394 respuestas



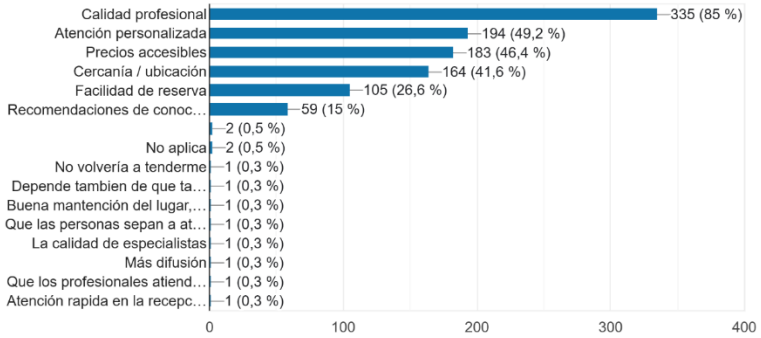
28. ¿Qué mejoras sugeriría para los canales digitales del centro?

394 respuestas

- Difusión
- Más publicidad
- Más especialidades
- Más propaganda
- Más información
- No lo sé
- Precios por especialidades
- Todo bien
- Rapidez

29. ¿Qué factores influyen más en su decisión de elegir o volver a atenderse en un centro médico? (Seleccione hasta 3)

394 respuestas



30. ¿Tiene sugerencias para mejorar la experiencia del paciente o del usuario digital?

394 respuestas

- Solamente que las reservas sean un poco más fáciles de realizar
- Fácil de usar
- No tengo sugerencias
- Más información
- Más especialidades
- Que sea fácil de usar
- No aplica nunca me he atendido
- Todo bien
- Empatía

Anexo N°7: Tabla de contingencia para el análisis de facilidad de uso de sistemas de reserva online

Cuenta de 21. ¿Ha utilizado algún sistema de reserva de horas en línea ?	Etiqu						
Etiquetas de fila	Difícil	Fácil	Muy difícil	Muy fácil	No aplica	Regular	Total general
No, pero me gustaría probarlo		4		5	76	3	88
No, prefiero hacerlo por teléfono o		7	3	1	31	2	44
Sí, una vez	1	17		10	1	10	39
Sí, varias veces	1	79		123	1	19	223
Total general	2	107	3	139	109	34	394

si	262	
no	132	

2 personas que respondieron si, repondieron no aplica

25 personas que repondieron no, Repondieron distinto a no aplica

Nota: La tabla presenta el cruce entre las respuestas de las preguntas 21 y 22 de la encuesta. Para el cálculo de la distribución de facilidad de uso se consideraron únicamente los participantes que respondieron afirmativamente a la pregunta 21. Las respuestas de quienes indicaron no haber utilizado sistemas de reserva online fueron excluidas del cálculo de porcentajes, aun cuando hubieran registrado una respuesta en la pregunta 22.

Anexo N°8: Modelo financiero del plan de marketing digital.

	SUPUESTOS DEL MODELO — C				
Parámetros generales					
Ingreso operacional Mes 0 ($)	$5.000.000				
% Costos variables sobre ingresos	35,0%				
Tasa de descuento anual (costo de capital)	12,0%				
Tasa de descuento mensual equivalente	0,95%				
Supuestos mensuales del Plan de Marketing Digital					
Concepto	**Mes 0**	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**
Crecimiento de ingresos por marketing digital (% mensu	-	-	1,5%	3,0%	4,0%
Inversion inicial	-$900.000	-	-	-	-
Inversión en marketing digital (SEM/Google Ads + Meta A	-	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000
Costos fijos operacionales ($)	$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000
Referencia — Escenario base (sin plan de marketing)					
Margen operacional mensual base ($) [= Ingreso Mes0	$1.250.000				

ntro Médico Litoral SpA

Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
5,0%	5,0%	4,5%	4,0%	3,5%	3,0%	2,5%	2,0%
-	-	-	-	-	-	-	-
$350.000	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000
$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000	$2.200.000	$2.200.000	$2.200.000	$2.200.000

FLUJO DE CAJA MENSUAL (Mes 0 - Mes 12) —

Concepto (CLP)	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Ingresos operacionales	$5.000.000	$5.000.000	$5.075.000	$5.227.250	$5.436.340
(-) Costos variables (35% ingresos)	$1.750.000	$1.750.000	$1.776.250	$1.829.538	$1.902.719
Margen de contribucion ($)	$3.250.000	$3.250.000	$3.298.750	$3.397.713	$3.533.621
Margen de contribucion (%)	65%	65%	65%	65%	65%
(-) Costos fijos (operación)	$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000
(-) Gastos marketing y publicidad	-	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000
(-) Inversion inicial	($900.000)	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO MENSUAL	**($900.000)**	**$900.000**	**$948.750**	**$1.047.713**	**$1.183.621**
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	**($900.000)**	**-**	**$948.750**	**$1.996.463**	**$3.180.084**
Análisis incremental del proyecto (vs. escenario sin marketing)					
Flujo neto incremental atribuible al plan de marketing	($900.000)	($350.000)	($301.250)	($202.288)	($66.379)
Flujo incremental acumulado	**($900.000)**	**($1.250.000)**	**($1.551.250)**	**($1.753.538)**	**($1.819.917)**

Centro Médico Litoral SpA

Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
$5.708.157	$5.993.565	$6.263.275	$6.513.806	$6.741.789	$6.944.043	$7.117.644	$7.259.997
$1.997.855	$2.097.748	$2.192.146	$2.279.832	$2.359.626	$2.430.415	$2.491.175	$2.540.999
$3.710.302	$3.895.817	$4.071.129	$4.233.974	$4.382.163	$4.513.628	$4.626.469	$4.718.998
65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000	$2.000.000	$2.200.000	$2.200.000	$2.200.000	$2.200.000
$350.000	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000	$350.000
-	-	-	-	-	-	-	-
$1.360.302	**$1.545.817**	**$1.721.129**	**$1.883.974**	**$1.832.163**	**$1.963.628**	**$2.076.469**	**$2.168.998**
$4.540.386	**$6.086.203**	**$7.807.332**	**$9.691.306**	**$11.523.469**	**$13.487.097**	**$15.563.566**	**$17.732.564**
$110.302	$295.817	$471.129	$633.974	$582.163	$713.628	$826.469	$918.998
($1.709.614)	**($1.413.797)**	**($942.668)**	**($308.694)**	**$273.469**	**$987.097**	**$1.813.566**	**$2.732.564**

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MARKETING DIGITAL	
Tasa de descuento mensual utilizada	0,95%
Tasa de descuento anual utilizada	12,0%
VAN del proyecto (12 meses) — flujos incrementales Mes 1 a Mes 12 ($)	**$2.360.186**
TIR mensual del proyecto	11,63%
TIR anual equivalente	**274,3%**
Meses hasta punto de equilibrio acumulado (flujo incremental acumulado < 0)	8
Periodo de payback de la inversión en marketing	Entre Mes 8 y Mes 9
INDICADORES Y PUNTO DE EQUILIBRIO	
Margen de contribución	65,0%
Margen de contribución anual proyectado	$47.632.564
Ingresos incrementales proyectados año 1	**$13.280.867**
Inversion inicial	$900.000
Marketing anual	$4.200.000
Aumento de costos fijos	$800.000
Costo incremental total del proyecto	$5.900.000
Punto de equilibrio	$9.076.923
Punto de equilibrio (%)	15,1%
Resultado incremental final año 1	**$2.732.564**
Deficit acumulado maximo del proyecto	$1.819.917
Margen de contribucion sobre ingresos incrementales	$8.632.564
Resultado incremental sobre ingresos adicionales	**20,6%**

PROYECCIÓN ANUAL A 3 AÑOS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Supuesto: crecimiento anual de ingresos vs. año ar	-	12,0%	8,0%
Ingresos operacionales ($)	**$73.280.867**	**$82.074.572**	**$88.640.537**
(-) Costos variables (35% ingresos)	$25.648.304	$28.726.100	$31.024.188
(-) Costos fijos (con 3% inflación anual desde Año :	$24.800.000	$25.544.000	$26.310.320
(-) Gastos marketing y publicidad (mantención + 3%	$4.200.000	$4.326.000	$4.455.780
FLUJO DE CAJA NETO ANUAL	**$18.632.564**	**$23.478.472**	**$26.850.249**
Escenario base anual (sin marketing, referencia)	$15.000.000	$15.000.000	$15.000.000
Resultado incremental operacional anual	**$2.732.564**	**$8.478.472**	**$11.850.249**
EVALUACIÓN FINANCIERA A 3 AÑOS			
VAN Año 1 (calculado mes a mes, ver hoja Flujo de	$2.360.186		
VAN Año 2 (flujo incremental descontado a valor pr	$6.758.986		
VAN Año 3 (flujo incremental descontado a valor pr	$8.434.773		
VAN TOTAL DEL PROYECTO A 3 AÑOS ($)	**$17.553.945**		