



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN MARKETING**

**“PLAN DE MARKETING DE REPOSICIONAMIENTO DE UNA  
EMPRESA PYME DE SALUD EN GUAYAQUIL”**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR POR EL  
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN MARKETING**

**RICARDO JOSÉ BARRIGA GONZAGA**

**Tutor Ing. XIMENA CARRILLO ESTRELLA. M.B.A.**

**SAMBORONDÓN, MARZO 2016**

# Índice

1. Capítulo 1 Aspectos Generales.....	6
1.1. Introducción.....	6
1.2. Formulación y justificación del problema.....	7
1.3. Objetivos .....	9
1.3.1. General.....	9
1.3.2. Específicos .....	9
1.4. Resultados Esperados .....	10
2. Capítulo 2 Análisis Situacional .....	10
2.1. La empresa .....	10
2.1.1. Diagnóstico de la situación .....	13
2.1.1.1. Misión.....	13
2.1.1.2. Visión.....	13
2.1.1.3. Valores .....	13
2.1.1.4. FODA .....	13
2.1.2. Análisis de la situación interna .....	14
2.1.3. Análisis de la situación externa.....	17
2.1.3.1. Entorno general.....	17
2.1.3.2. Entorno específico .....	18
3. Capítulo 3 Investigación de Mercados .....	19

3.1. Objetivos .....	19
3.1.1. Objetivo General.....	19
3.1.2. Objetivos Específicos .....	19
3.2. Metodología .....	20
3.2.1. Tipo de investigación y enfoque .....	20
3.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	20
3.2.2.1. Técnicas de investigación primarias: .....	20
3.2.2.2. Técnicas de investigación secundarias.....	22
3.2.3. Población y muestra .....	22
3.2.4. Formato de cuestionario .....	24
3.2.4.1. Formato de Encuesta .....	24
3.2.4.2. Formato de Entrevista .....	25
3.2.4.3. Resultados relevantes .....	27
3.3. Conclusiones de la investigación .....	36
4. Capítulo 4 Plan de Marketing .....	36
4.1. Objetivos .....	36
4.1.1. Objetivo General.....	36
4.1.2. Objetivos Específicos .....	37
4.2. Definición de la estrategia .....	37
4.2.1. Estrategia de cartera .....	37
4.3. Estrategia de segmentación.....	38
4.4. Estrategia de posicionamiento .....	39

4.5. Estrategia de Fidelización .....	40
4.6. Estrategia funcional.....	41
4.6.1. Estrategia de distribución .....	41
4.6.2. Estrategia de Comunicación.....	41
4.6.2.1. Comunicación interna.....	41
4.6.2.2. Comunicación externa.....	42
5. Capítulo 5 Plan de acción .....	43
6. Capítulo 6: Presupuesto.....	45
7. Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones .....	46
8. Capítulo 8: Bibliografía .....	47
9. Capítulo 9: Anexos .....	49
9.1. Resultados de encuestas .....	49
9.2. Resultados de entrevistas .....	59

## Índice de Tablas

Tabla 1: FODA .....	14
Tabla 2: Evolución de las ventas.....	15
Tabla 3: Pronóstico de ventas .....	17
Tabla 4: Mujeres 18-45 años.....	22
Tabla 5: Comparación competencia - precios .....	32
Table 6: Comparación competencia - cualidades.....	33
Table 7: Matriz de Ansoff .....	37
Tabla 8: Estrategia de posicionamiento .....	39
Table 9: Plan de acción.....	43
Tabla 10: Presupuesto .....	45

## Índice de figuras

Figura 1: Características del centro.....	28
Figura 3: Características más importantes.....	29
Figura 4: Elección del servicio.....	29
Figura 5: Identificación de centro de imágenes .....	30
Figura 6: Última asistencia a centro .....	31
Figure 7: Motivación de elección de centro .....	32

## **1. Capítulo 1 Aspectos Generales**

### **1.1. Introducción**

El Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador, las define como “conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. Estas pequeñas y medianas empresas, son base del desarrollo social del país, y no solamente en Ecuador sino en otros países de Latinoamérica. (SRI, 2015)

Hablar de pymes en Latinoamérica, hace referencia a un sector que ha tenido un gran desarrollo y desenvolvimiento en cuanto al ámbito económico y social en los últimos años. De acuerdo el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, que fue expresado por la revista Líderes, comenta, que las pequeñas y medianas empresas generan un aproximado del 70% del total de la fuerza laboral. Esas empresas generan oportunidades de distintas clases lo cual permite un desarrollo para estos países. (Enriquez, 2015)

En el Ecuador, las pymes se inician con pequeños talleres de tipo artesanal e industrial y se manejaban en familias. Dichos negocios se iniciaron por el conocimiento o habilidad que tenía alguna miembro de las familias ecuatorianas, (comúnmente de los abuelos), y con el esfuerzo y dedicación arrancaron sus pequeñas empresas, hasta la actualidad. (MARCHAN, 2009)

Dadas estas referencias del pasado acerca de las pymes, a continuación se describe una empresa pyme de salud a la que entra en análisis durante el desarrollo del presente trabajo. Dicha empresa, la definiremos como “MKN”, cuya misión es brindar servicios de diagnóstico por imágenes a través de ecografías en la ciudad de Guayaquil. Iniciada en el año 2012, donde sus directores médicos decidieron establecer un centro ecográfico que ofrezca un servicio de calidad operado por doctores reconocidos.

## **1.2. Formulación y justificación del problema**

La situación actual que vive el país he mostrado bajas dado a una reducción considerable en su balanza comercial debido al desplome de los precios del petróleo, que de acuerdo con Francisco Velazco quién expone en el sitio web Tusfinanzas.ec, que el precio por barril llegó a caer por debajo de \$26, siendo el precio más bajo desde el año 2003. Dado a esa baja, el presupuesto del Gobierno ha sido afectado y por ende sus ingresos también. Por tal razón el gobierno ha reducido drásticamente sus gastos, para lo cual es un hecho preocupante para la sostenibilidad de los servicios de salud que realiza el IESS. Lo que ha generado que las empresas en convenios con el IESS no reciban sus pagos a tiempo, alcanzando más de 180 días de retrasos en algunos casos. Lo cual es muy peligroso para que las pymes puedan sostener sus negocios como es el caso de MKN en caso de mantener su convenio. Por tanto, se puede decir que el cese de los servicios por parte del IESS hacia el centro es en parte positivo, ya que los valores adeudados a la fecha no son muy altos. Es por esta razón y por los pronósticos esperados sobre la situación

actual del Ecuador, lo que motiva a sus directivos a reformular su estrategia de negocios, y enfocarse en atención particulares. (Velazco, 2016)

Para sustentar lo anteriormente dicho, el diario El Comercio, expuso a finales del 2015, que existen más de 2,7 millones de auditorías pendientes que deben tramitarse para realizar el pago a prestadores médicos privados. (El Comercio, 2015)

Aunque la situación sea poco provechosa en el corto plazo tanto para el IESS, como para las empresas ecuatorianas que atienden al sector público, esto creará nuevas oportunidades para el sector de salud privado, y así lo creen los directivos de la empresa MKN. Lo que ha motivado a una reestructuración de la estrategia del centro, focalizando su atención al sector privado de salud, mediante una estrategia de diferenciación ofreciendo atenciones especializadas solo para la mujer.

Dada la información anterior acerca de la problemática, el centro se ve en una nueva posición. Por tanto el propósito del presente proyecto, tiene como finalidad la elaboración de un plan de Marketing, que garantice el adecuado reposicionamiento de la marca debido al cambio de estrategia, y también la formulación de ideas que impulsen su proyección comercial.

El plan propuesto, pretende generar notoriedad de la marca en sus clientes y mejorar el posicionamiento basándose en los valores que los consumidores identifican como favorables y/o importantes al momento de obtener el servicio.

El desarrollar notoriedad de la marca permitirá que los clientes tengan en mente la opción de adquirir el servicio o recomendarlo a conocidos y de esta manera existirá un aumento de usuarios, una percepción, una percepción



favorable de los interesados, incrementará la participación de mercado y las ventas en el sector privado lograrán un ascenso, todo esto generando además un boca a boca dado el buen servicio que ofrece el negocio. Todo esto beneficia a la empresa, y también al usuario. Además, la notoriedad de marca atraerá a otros convenios lo cual favorecerá ambas partes.

La importancia de que el mercado tenga presente la marca en sus mentes, ayuda en varias razones, sea en el aumento de flujo de clientes, incremento de ventas, mayor participación de convenios, etc. La gente se apoya en las marcas para tomar sus decisiones de compra. En este proceso, el marketing toma un papel muy importante para dar a conocer el producto.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. General**

- Determinar el nivel de posicionamiento actual del centro ecográfico mkn y las variables que harían que exista mayor aceptación a través del uso de estrategias de posicionamiento.

#### **1.3.2. Específicos**

- Ejecutar acciones que permitan encontrar el posicionamiento de centro ecográfico MKN en el mercado.
- Conocer las diferentes percepciones de los clientes sobre la calidad de servicio.
- Identificar las expectativas de las personas en cuanto al servicio ideal de un centro ecográfico.
- Realizar un análisis comparativo de las variables identificadas.

- Comparar a la competencia en cuanto a las variables de precio, seguridad, tiempo de espera, atención y ubicación

#### **1.4. Resultados Esperados**

- Al realizar la investigación acerca del posicionamiento, se podrá determinar el porcentaje de participación que presenta la empresa.
- Por medio de las entrevistas a profundidad, se podrá identificar los variables que el cliente valora más del centro de ecografía.
- A través del análisis comparativo de la competencia se identificará las diferencias de precios en servicios y en posicionamiento.

## **2. Capítulo 2 Análisis Situacional**

### **2.1. La empresa**

En el mes de Octubre del año 2010, se crea una empresa pyme (considerada de esta manera en el sitio web del SRI, por su cantidad de empleados y capital social) enfocada a dar servicios de salud, donde médicos especialistas en ginecología, encontraron la necesidad de sus pacientes en requerir de un centro de imágenes que ofrezca un nivel de calidad en el servicio y operado con doctores de reconocimiento, que cumpla con los estándares que ellos necesitan para garantizar un alto nivel de atención a sus clientes. Al inicio de sus operaciones, se trabajó con sus propias pacientes y con el boca a boca que generaba cada uno de sus clientes. (SRI, 2016)

Al cabo de un año, la empresa se mostró sólida y en la necesidad de buscar mayor demanda se planteó una estrategia para acudir a médicos especializados que requieran del servicio para sus pacientes. De esta manera, estos convenios aportaron para que la empresa se mantenga en el mercado y

con proyecciones de crecimiento. Luego de esto, se logró convenios con seguros privados, lo que permitió que el centro de imágenes tenga mayor clientela, y de esta manera sus ventas se incrementaron y también su rentabilidad.

Uno de los aspectos importantes que se mostró en el centro, fue su doctor especialista de gran nivel y conocimiento en el diagnóstico de imágenes ginecológicas. Por tanto el centro comenzó a diferenciarse, enfocándose únicamente en pacientes mujeres, principalmente derivados por médicos ginecólogos obstetras.

En el 2014, llegó un hito en la historia del centro, donde con las expectativas de crecimiento altas, y la oportunidad que en esos momentos la seguridad social estaba brindando a los afiliados, se decidió optar por ampliar la cartera de servicios y elaborar un convenio de trabajo con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. Fue un gran desafío para esta pequeña empresa, debido a que su estructura debió cambiar y conseguir una reestructuración de su estrategia principal, que pasó a tener un enfoque de liderazgo en costos. Sin embargo, fruto de su esfuerzo y dedicación, la empresa obtuvo mejoró su operatividad, redujo costos, mejoró su infraestructura y se volvió más eficiente. Dicho convenio beneficio a la empresa incrementando sus atenciones en un 40%, lo que permitió desarrollar nuevas prácticas que fueron trasladadas al servicio privado con el fin de mejorar el servicio del centro.

A partir de este momento, la empresa dio uso de dos máquinas simultáneamente, incrementando el uso de su capacidad instalada, lo que

también requirió un aumento en su personal especializado para la alta demanda de pacientes.

Las mejoras obtenidas en la operatividad del centro, consiguieron que la empresa reduzca objeciones por parte del IESS, de un 10% al 0,04% mensual, y obteniendo buenos resultados en las encuestas de satisfacción al cliente, en donde más del 99% recomendaría al centro, 99% calificaba como muy bueno la atención brindada en general. Lo que refleja el esfuerzo que esta empresa realizó para que el convenio sea un éxito y sea rentable para la compañía, sin embargo los plazos de cobro al IESS superaban los 90 días muy por encima de lo convenido en contrato. Que aunque requirió un aumento de su capital operativo se logró mejorar la administración de sus finanzas.

A mediados del año 2015, el IESS dejó de enviar pacientes al centro de imágenes, por motivos no claros, no relacionados a la calidad del servicio. Lo que provocó una baja en ventas, reducciones de personal y bajó el uso de la capacidad instalada. Cabe mencionar que durante este año, los precios del petróleo bajaron drásticamente en el mercado internacional debido a la competencia existente, lo que ha puesto en aprietos a la economía del país lo que también ha afectado a los pagos a proveedores, y cuya situación posiblemente se mantenga para el siguiente año.

A partir de este año, debido a la no presencia de pacientes el IESS, se dieron cuenta que debido a este cambio de estrategia y al esfuerzo utilizado, se dejó de lado el sector privado, lo que ha obligado a MKN a reformular su estrategia. (MKN ECOGRAFÍAS, 2016)

## **2.1.1. Diagnóstico de la situación**

### **2.1.1.1. Misión**

Brindar un servicio en el cual nuestros clientes puedan percibir y sentir que su salud es valorada y está siendo tratada con excelencia y calidad, por medio de nuestros colaboradores quienes son capacitados frecuentemente para que puedan sentirse motivados y de esta manera ofrecer dicho servicio con equipos de alta tecnología dedicados a la mujer

### **2.1.1.2. Visión**

Ser reconocida en la ciudad de Guayaquil como la empresa que ofrece el mejor trato de servicio al cliente en el área de ecografías e imágenes médicas.

### **2.1.1.3. Valores**

- Crea momentos inolvidables, busca sorprender al cliente a través del servicio y en todo momento.
- Acoge el cambio con el deseo de mejorar continuamente.
- La limpieza y discreción están sobreentendidas.
- Utiliza buen criterio en tus decisiones y sé eficiente.
- Persigue el crecimiento y el aprendizaje.
- Trabaja en equipo, somos una familia, todos tienen voz.
- Trabaja con amabilidad y respeto.

### **2.1.1.4. FODA**

El diagnóstico del servicio propuesto se la presenta por medio de la matriz FODA, el cual a su vez sirve para plantear estrategias a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el servicio.

**Tabla 1: FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Servicio post-atención, el cual se localiza al paciente para saber su opinión del servicio y comentarle de su próxima atención .Ubicación céntrica Servicio y atención de calidad (encuestas)	Reanudación del convenio con el IESS para el siguiente mandato presidencial Expansión de la marca en otro lugar de la ciudad. (en caso de tener convenio con IESS)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Carencia de marca reconocida en el mercado No se tiene suficiente demanda para extender los horarios de atención No se tiene los recursos para expansión a nivel nacional	Dificultad de Parqueo Amplia competencia Limitación en cuanto a recursos financieros

**Elaboración: propia. Fuente:** (MKN ECOGRAFIAS, 2016).

### **2.1.2. Análisis de la situación interna**

Con el propósito de conocer la situación actual del centro de imágenes, se ha dividido dicho análisis en varios puntos:

- De acuerdo con estimaciones propias obtenidas en la presente investigación, la empresa muestra un posicionamiento del 3,38%. Existe gran desconocimiento de la empresa en la ciudad de Guayaquil.
- El servicio particular envía el 65% de los pacientes, mientras que el 35% restante es aportado por convenios privados.

En cuanto al estado interno de la empresa, y de ciertos inconvenientes con el convenio que se tenía en el 2014, se presentan los siguientes datos:

- La facturación de la empresa ha incrementado sus ventas desde el 2011 al 104%, mientras que el 2015 bajo un 27% dado que el convenio con el sector público dejó de enviar pacientes.

La facturación del 2015 fue en promedio de \$80.000

**Tabla 2: Evolución de las ventas**

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ANUALES				
2011	2012	2013	2014	2015
\$50.000	\$55.000	\$100.000	\$110.000	\$80.000

**Elaboración: propia. Fuente: Antecedentes de la empresa.**

### **Capacidad instalada**

Consta de 2 máquinas de última tecnología, las cuales solo se hace uso de una de ellas.

En cuanto a doctores, se tiene 2 de base, medio tiempo cada uno:

- El promedio de procedimientos realizados es de 20 minutos por ecografías, logrando realizar 3 ecos en 1 hora, siendo así, 20 diarios, 100 semanales y 400 mensuales. (valores se toman en tiempo promedio, y en 6 horas y 30 minutos de actividad, 5 días a la semana y redondeando a 20 procesos diarios.)
- El valor promedio de las ecografías es de \$42.00.
- La capacidad instalada puede generar con el horario actual \$16800, en el caso que se tenga clientes cada 20 minutos y se trabaje Lo que representa 400 procesos mensuales ( $400 \times 42 = \$16.800$ ).
- En el escenario de horario completo 8 horas, 5 días a la semana. Se podría generar alrededor de ( $480 \times 42 = \$20.160$ ).

### **Horarios de atención actual**

- 8:30 am a 1:00 pm, de lunes a viernes
- 4:00 pm a 6:00 pm, de lunes a viernes

Se trabaja de 8:30 a 13:00 y de 16:00 a 18:00. Dando un tiempo de 6 horas y 30 minutos de capacidad de uso de la máquina, lo que representa un 72% del uso de la máquina en horario laboral de 8 horas.

### **Horario de atención en la torre médica**

- Horario límite de atención es hasta las 9:00 pm.
- Horario de inicio de atención comienza a las 8:00 am.

### **Cantidad de ecografías**

Durante el 2015, el centro ecográfico en promedio mensualmente realizó 200 ecografías, por lo que diariamente logró 10 consultas, obteniendo una capacidad del 50%.

Para completar la capacidad de pacientes diarios, necesitaría subir la demanda de 10 pacientes diariamente, y lograr el 100% de la capacidad de acuerdo a los horarios mantenidos actualmente.

### **Ventas actuales**

Actualmente trabaja con servicios particulares y convenios privados.

- En el 2015, el servicio particular generó aproximadamente \$78.000 anuales, obteniendo \$6.500 mensuales. Mientras que los convenios privados alcanzaron alrededor de \$24.000 anual, dando un total mensualmente de \$2000.



- Actualmente el centro alcanza a generar cerca de \$8.400 mensualmente, en 6 horas y 30 minutos diarios.

**Pronóstico de ventas:** Utilizando una máquina.

**Tabla 3: Pronóstico de ventas**

	HORAS TRABAJAS POR MES	CANTIDAD DE ECOS POR MES	PROMEDIO ECO	TOTAL
CAPACIDAD ACTUAL	130	200	\$42	\$8.400
CAPACIDAD MAXIMA CON HORARIO ACTUAL	130	400	\$42	\$16.800
CAPACIDAD MAXIMA CON HORARIO MAXIMO	160	480	\$42	\$20.160

Elaboración: propia. Fuente: Antecedentes

### 2.1.3. Análisis de la situación externa

#### 2.1.3.1. Entorno general

En el entorno general se detallan varias de las acciones que no podemos controlar y afectan al servicio que se ofrecerá. En el cual usamos el método de análisis de PESTEL:

- Político: Derrocamiento del gobierno actual, salida del presidente, regulaciones comerciales, regulaciones laborales, etc.
- Económico: la des-dolarización, cambio total a la moneda digital, nuevo feriado bancario.
- Socio-demográfico: Manifestaciones frecuentes en las calles, caos por manifestaciones.
- Tecnológico: Lanzamiento de nuevos modelos de equipos, nueva tecnología en ecografías.
- Ecológico: no aplica.

- Legal: manipulación de leyes que acusen a la mala práctica médica.

### **2.1.3.2. Entorno específico**

Por otra parte tenemos el entorno específico, el cual describe la información acerca del mercado en el que la empresa se mantiene y sus involucrados, como proveedores, clientes, etc.

**Mercado:** Mercado total de mujeres de la ciudad de Guayaquil son de 1.829.569 de acuerdo al último censo.

**Naturaleza del Mercado:** De acuerdo al censo del 2010, existen un número de 973.431 mercado de mujeres en edad reproductiva, el cual están consideradas las chicas de entre 15 a 49 años de edad.

**Estructura del Mercado:** Existen varios competidores los cuales proponen servicio de ecografías, tanto hospitales como empresas pyme de salud. Existe una importancia de los competidores, debido a que hay quienes puedan ofrecer el mismo servicio porque son empresas grandes y presentan mayor personal y cantidad de equipos.

**Clientes:** Mujeres de entre 18 a 45 años de edad, de nivel socio-económico medio y alto, que requieran servicios ecográficos.

**Competidores:** Se muestra los competidores más representativos.

- Centro de Ecografía del Hospital Clinica Kennedy
- Servicio Ecográfico del Omni Hospital
- Centro de diagnóstico por imágenes del Hospital Luis Vernaza
- Clínica Alcivar
- Clínica Panamericana

- ecografía Tamayo
- Intereco
- Ecuasanitas
- Lintera S.A.
- Diagosa
- Medilink
- Medika Radiology
- Clínica Sotomayor
- Veris Análisis del Micro Entorno

### **3. Capítulo 3 Investigación de Mercados**

#### **3.1. Objetivos**

##### **3.1.1. Objetivo General**

Determinar el nivel de posicionamiento actual del centro ecográfico mkn y las variables que harían que exista mayor aceptación a través del uso de estrategias de posicionamiento.

##### **3.1.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Conocer las diferentes percepciones de los clientes sobre la calidad de servicio.
- Identificar las expectativas de las personas en cuanto al servicio ideal de un centro ecográfico.
- Realizar un análisis comparativo de las variables identificadas.

- Comparar a la competencia en cuanto a las variables de precio, seguridad, tiempo de espera, atención y ubicación

## **3.2. Metodología**

### **3.2.1. Tipo de investigación y enfoque**

El presente trabajo de investigación es de índole descriptiva, propositiva y comparativa.

Descriptiva: la investigación describe los valores más importantes para el cliente en una empresa de salud. Además, describe la situación actual de la empresa, la satisfacción del cliente frente a sus servicios y el posicionamiento que tiene en el mercado.

Propositiva: se plantea un plan de marketing para reposicionar la empresa.

Comparativa: se realiza comparación con la competencia en cuanto a características.

### **3.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para el desarrollo del trabajo se usaron las siguientes técnicas para la obtención de información.

#### **3.2.2.1. Técnicas de investigación primarias:**

- Encuestas: Se realizó encuestas para conseguir datos relevantes de análisis acerca del servicio del establecimiento, de su posicionamiento y de los valores que los usuarios prefieren de un centro de imágenes.

La encuesta fue a mujeres de entre 18 a 45 años de edad que hayan acudido algún centro de imágenes. Esta herramienta se realizó por muestreo por conglomerados, a través de un cuestionario dirigido al grupo objetivo, con el afán de obtener el posicionamiento de la empresa y las características que el usuario valora de los centros médicos. Las preguntas fueron de opciones múltiples y abiertas.

- Entrevistas: Las entrevistas fueron realizadas a consumidores actuales para evaluar la calidad del servicio y otras variables del lugar. La misma fue realizada a 40 personas durante el horario laboral.
- Observación: En cuanto al método de observación, se visitó a la competencia para comprobar el trato en el servicio, el ambiente, la comida y otros factores de interés. La técnica fue aplicada a tres centros de salud.

El proceso del mismo se lo llevo de la siguiente manera:

- Se preguntó por valores de ecografías por medio telefónico y se reservó una cita. De esta manera se analiza la calidad del servicio.
- Se acudió al centro, nuevamente a preguntar acerca de los servicios y se midió la atención y rapidez.
- Se realizaron tres ecografías 3D-4D en cada uno de los centros para calificar la atención de los médicos.

Este proceso permitió obtener una opinión del trato del personal, el servicio, el ambiente y el proceso.

### 3.2.2.2. Técnicas de investigación secundarias

Datos del INEC: Información de mujeres que viven en los sectores aledaños al centro de ecografías, índice de población de mujeres en Guayaquil, etc.

Documentos de la empresa: los mismos sirvieron de apoyo para obtener información en cuanto a clientes, grupo objetivo, competidores, etc.

La base de datos permitió el análisis de ventas promedio mensualmente, la cantidad de ecografías realizadas por día, e demás información que sirve para el presente trabajo.

### 3.2.3. Población y muestra

De acuerdo a los datos procesados con Radatam, del sitio web del INEC, la población a investigar consta de 1,192,694 mujeres en la ciudad de Guayaquil, de acuerdo con el último censo realizado en el 2010. (INEC, 2011)

La muestra se la tomó en las mujeres de entre 18 a 45 años de edad que viven en lugares aledaños al centro de ecografías que está en la Av. Juan Tanca Marengo & Calle 13N NE, dentro del Omni Hospital.

Tabla 4: Mujeres 18-45 años

EDADES	MUJERES
De 18 a 19 años	238
De 20 a 24 años	848
De 25 a 29 años	882
De 30 a 34 años	769
De 35 a 39 años	512
De 40 a 44 años	496
De 45 años	224
SUMA	3969

Fuente: (RADATAM, 2016). Elaboración: Propia.

A partir de la información arrojada por el sistema Radatam del INEC, se obtiene la muestra mediante el método no probabilístico de tipo cuota. Dada esta información se procedió a obtener la muestra a partir de la fórmula planteada:

Población finita < 100.000 habitantes

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E^2 (N - 1)}$$

**Dónde:**

N = tamaño de la población      K = nivel de confianza

e= error muestral      n= tamaño de la muestra

p= proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q= proporción de individuos que no poseen esa característica.

**Nivel de confianza:**      95% de confianza      Z=1,96

**Datos:**

P = 3969 mujeres    q = 50%

E = 5% = 0,05      p = 50%

z = 1,96      n = ?

Se realiza el reemplazo de los datos:

$$n = \frac{1,96^2 (0,50)(0,50)(3969)}{1,96^2 (0,50)(0,50) + 0,05^2 (N - 1)}$$

$$n = \frac{3812}{10,88}$$

*n = 350 encuestas*

### 3.2.4. Formato de cuestionario

#### 3.2.4.1. Formato de Encuesta

**EDAD:** HASTA 25 AÑOS      26-30AÑOS      31-35AÑOS      36-40AÑOS      41-45AÑOS

**SECTOR:** SAMBORONDON      CEIBOS/VIA A LA COSTA      ALBORADA/GARZOTA

URDESA/KENNEDY

CENTRO/SUR

OTROS

**ALGUNA VEZ HA VISITADO CENTROS DE IMÁGENES?**    \_\_\_ SI      \_\_\_NO

**A QUE CENTROS DE IMÁGENES HA ASISTIDO?** \_\_\_\_\_

**CON QUE FRECUENCIA ASISTE A ESTOS CENTROS IMAGENES?**

CADA MES

CADA TRIMESTRE

CADA SEMESTRE

CADA AÑO

**DE LOS SIGUIENTES CENTROS ECOGRÁFICOS CUALES RECONOCE:**

\_\_\_ CENTRO DE ECOGRAFÍAS DEL HOSPITAL CLINICA KENNEDY

\_\_\_ INTERECO

\_\_\_ SERVICIO ECOGRÁFICO DEL OMNI HOSPITAL

\_\_\_ MEDIKA RADIOLOGY

\_\_\_ ECOGRAFÍA TAMAYO

\_\_\_ LINTERA S.A.

\_\_\_ MKN ECOGRAFÍAS

\_\_\_ OTROS

**HA ASISTIDO AL CENTRO DE IMÁGENES MKN POR ALGUNA SERVICIO DE ECOGRAFIA?** \_\_\_ SI      \_\_\_NO

*EN CASO DE RESPONDER QUE NO:*

**¿A QUÉ CENTRO DE IMÁGENES ASISTE CON FRECUENCIA?** \_\_\_\_\_

**HACE CUANTO TIEMPO VISITÓ EL CENTRO DE IMÁGENES?**

UN MES

UN TRIMESTRE

UN SEMESTRE

UN AÑO

MÁS DE UN AÑO

**CUÁL FUE EL TIEMPO DE ESPERA ANTES DE SER ATENDIDO EN ESTE CENTRO DE IMÁGENES?**

\_\_\_1-15 MIN

\_\_\_16-30 MIN

\_\_\_31-45 MIN

\_\_\_46-60 MIN

\_\_\_MÁS DE 60 MINUTOS

**CONSIDERA QUE EL PRECIO DEL SERVICIO RECIBIDO EN DICHO CENTRO DE IMÁGENES FUE?**

BAJO

RAZONABLE

ALTO

MUY ALTO

**EN CASO DE RESPONDER ALTO O MUY ALTO: CUANTO FUE EL PRECIO CANCELADO Y CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR?**

VALOR CANCELADO \_\_\_\_\_

VALOR DESEADO \_\_\_\_\_

**CUÁL FUE SU FORMA DE PAGO?**    \_\_\_ TARJETA    \_\_\_EFECTIVO    \_\_\_CANJE    \_\_\_CHEQUE

**EN QUÉ HORARIO ASISTÍA A LAS CITAS?**    7-10AM    10-12PM    12-3PM    3-6PM    DESPUES DE LAS 7PM

**CUÁL HORARIO PREFERIRÍA SER ATENDIDO?** 7-10AM    10-12PM    12-3PM    3-6PM    DESPUES DE LAS 6PM



**QUE LO MOTIVO A ELEGIR DICHO CENTRO DE IMÁGENES?**

- RECOMENDACIÓN MÉDICA
- RECOMENDACIÓN FAMILIAR O AMIGOS
- UBICACIÓN
- PROMOCIONES
- PUBLICIDAD
- PRECIOS
- IMAGEN O MARCA
- HORARIOS
- CALIDAD DE SERVICIO
- OTRA \_\_\_\_\_

**CALIFIQUE LO SIGUIENTE:**

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
SERVICIO RECIBIDO				
ATENCIÓN MEDICO TRATANTE				
ATENCIÓN ENFERMERAS				
ATENCIÓN ADMINISTRATIVOS				
TEGNOLOGÍA				
LIMPIEZA				
AMBIENTE				
TEMPERATURA				
PARQUEO				

- **UBICACIÓN** MALA UBICACIÓN RAZONABLE BUENA  
UBICACIÓN
- **SEGURIDAD** NADA SEGURO SEGURO MUY SEGURO

**SELECCIONE 5 CARACTERISTICAS MÁS IMPORTANTES PARA USTED DEL CENTRO DE IMÁGENES**

- PRECIO
- UBICACIÓN
- AMBIENTE
- TECNOLOGÍA
- PARQUEO
- FORMA DE PAGO
- ATENCIÓN DEL PERSONAL
- TIEMPO DE ESPERA
- TEMPERATURA
- RAPIDEZ DE ATENCIÓN
- CALIDAD DEL SERVICIO
- OTRA \_\_\_\_\_
- SEGURIDAD
- ESPACIO
- LIMPIEZA
- HORARIOS
- COMODIDAD

DE LAS CARACTERISTICAS SELECCIONADAS, ORDENELAS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA DEL 1-5.

SIENDO 1 LA MENOS IMPORANTE, Y 5 LA MÁS IMPORTANTE:

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

**3.2.4.2. Formato de Entrevista**

**Encuesta de satisfacción**

EDAD: HASTA 25 AÑOS 26-30 31-35 36-40 41-45 MÁS DE 45 AÑOS

PRIMERA VEZ EN EL CENTRO ECOGRÁFICO?  SI  NO

CUANTAS VECES HA VENIDO AL CENTRO ECOGRÁFICO? \_\_\_\_\_

EN CASO DE QUE HA TENIDO MÁS DE 1 VISITA:

HA RECIBIDO SEGUIMIENTO DESDE SU ÚLTIMA VISITA?  SI  NO

HACE CUANTO TIEMPO FUE SU VISITA?

3 ULTIMOS MESES  6 ULTIMOS MESES  12 ULTIMOS MESES  MÁS DE UN AÑO

QUÉ SERVICIO ECOGRÁFICO RECIBIÓ EN LA ULTIMA VISITA? \_\_\_\_\_

OPTO POR EL SERVICIO A TRAVES DE:

SERVICIO PRIVADO  SEGURO PÚBLICO  SEGURO PARTICULAR

A CUÁL SEGURO PERTENECE? \_\_\_\_\_

CALIFIQUE LO SIGUIENTE:

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
SERVICIO RECIBIDO				
ATENCIÓN MEDICO TRATANTE				
ATENCIÓN ENFERMERAS				
ATENCIÓN ADMINISTRATIVOS				
TEGNOLOGÍA				
LIMPIEZA				
AMBIENTE				
TEMPERATURA				
PARQUEO				

- UBICACIÓN  MALA UBICACIÓN  RAZONABLE  BUENA UBICACIÓN
- SEGURIDAD  NADA SEGURO  SEGURO  MUY SEGURO

QUAL FUE EL TIEMPO EN ESPERA?

1-15 MIN  16-30 MIN  31-45 MIN  46-60 MIN  MÁS DE 60 MINUTOS

COMO CONSIDERA EL TIEMPO QUE ESPERÓ PARA RECIBIR EL SERVICIO?

MUCHO TIEMPO  RAZONABLE  RÁPIDO

COMO REALIZÓ SU FORMA DE PAGO DEL SERVICIO?

TARJETA  EFECTIVO  CHEQUE  CANJE (ODA – PARCIAL)

PARA SEGUROS PRIVADOS Y CONVENIOS PRIVADO: CONSIDERA QUE EL PRECIO DEL SERVICIO RECIBIDO ES:

BAJO  RAZONABLE  ALTO  MUY ALTO

EN CASO DE RESPONDER ALTO O MUY ALTO:

CUANTO FUE EL PRECIO CANCELADO Y CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR?

VALOR PAGADO \_\_\_\_\_ VALOR DESEADO \_\_\_\_\_

EN QUÉ HORARIO ASISTÍA A LAS CITAS? 7-10AM  10-12PM  12-3PM  3-6PM  DESPUES DE LAS 6PM

CUÁL HORARIO PREFERIRÍA SER ATENDIDO? 7-10AM  10-12PM  12-3PM  3-6PM  DESPUES DE LAS 6PM

**QUE LA LLEVÓ A ELEGIR EL SERVICIO DEL CENTRO ECOGRÁFICO MKN?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> RECOMENDACIÓN MÉDICA            | <input type="checkbox"/> PRECIOS             |
| <input type="checkbox"/> RECOMENDACIÓN FAMILIAR O AMIGOS | <input type="checkbox"/> IMAGEN O MARCA      |
| <input type="checkbox"/> UBICACIÓN                       | <input type="checkbox"/> HORARIOS            |
| <input type="checkbox"/> PROMOCIONES                     | <input type="checkbox"/> CALIDAD DE SERVICIO |
| <input type="checkbox"/> PUBLICIDAD                      | <input type="checkbox"/> OTRA_____           |

**SELECCIONE LAS 5 CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES PARA USTED DEL CENTRO ECOGRÁFICO MKN**

- |  |  |                                    |
|--|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> PRECIO        | <input type="checkbox"/> ATENCIÓN DEL PERSONAL | <input type="checkbox"/> SEGURIDAD |
| <input type="checkbox"/> UBICACIÓN     | <input type="checkbox"/> TIEMPO DE ESPERA      | <input type="checkbox"/> ESPACIO   |
| <input type="checkbox"/> AMBIENTE      | <input type="checkbox"/> TEMPERATURA           | <input type="checkbox"/> LIMPIEZA  |
| <input type="checkbox"/> TECNOLOGÍA    | <input type="checkbox"/> RAPIDEZ DE ATENCIÓN   | <input type="checkbox"/> HORARIOS  |
| <input type="checkbox"/> PARQUEO       | <input type="checkbox"/> CALIDAD DEL SERVICIO  | <input type="checkbox"/> COMODIDAD |
| <input type="checkbox"/> FORMA DE PAGO | <input type="checkbox"/> OTRA_____             |                                    |

**DE LAS CARACTERÍSTICAS SELECCIONADAS, ORDENELAS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA DEL 1-5.**

**SIENDO 1 LA MAS IMPORANTE, Y 5 LA MENOS IMPORTANTE:**

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 2. _____ | 3. _____ |
| 4. _____ | 5. _____ |          |

**QUE RECOMENDARIA PARA MEJORA DEL CENTRO ECOGRÁFICO?**

\_\_\_\_\_

**HA VISITADO OTRO CENTRO ECOGRÁFICO?**  SI  NO

**CUAL O CUALES SON LOS CENTROS ECOGRÁFICOS QUE HA VISITADO ANTERIORMENTE?**

\_\_\_\_\_

**PORQUE RAZÓN PREFIERE EL CENTRO ECOGRÁFICO MKN?**

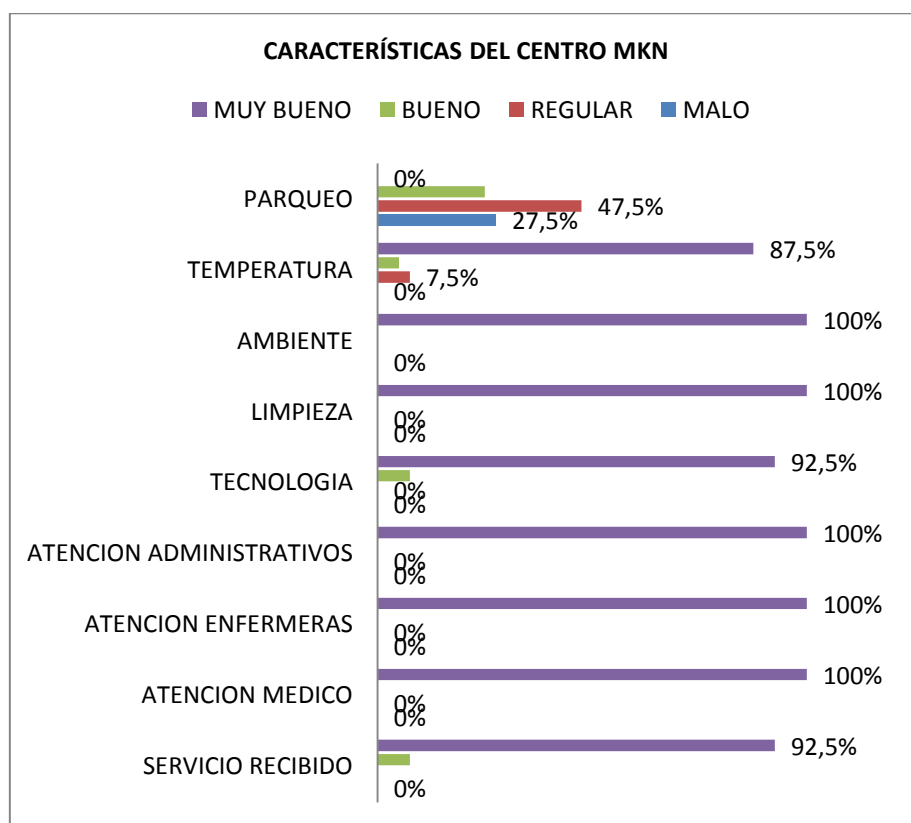
\_\_\_\_\_

### **3.2.4.3. Resultados relevantes**

En el presente punto, se muestran los resultados de mayor importancia obtenidos, las demás gráficas están ubicadas en la sección de anexos, con su respectivo análisis.

De acuerdo con los datos obtenidos y el análisis de los mismos, las entrevistas arrojaron los siguientes resultados:

Figura 1: Características del centro

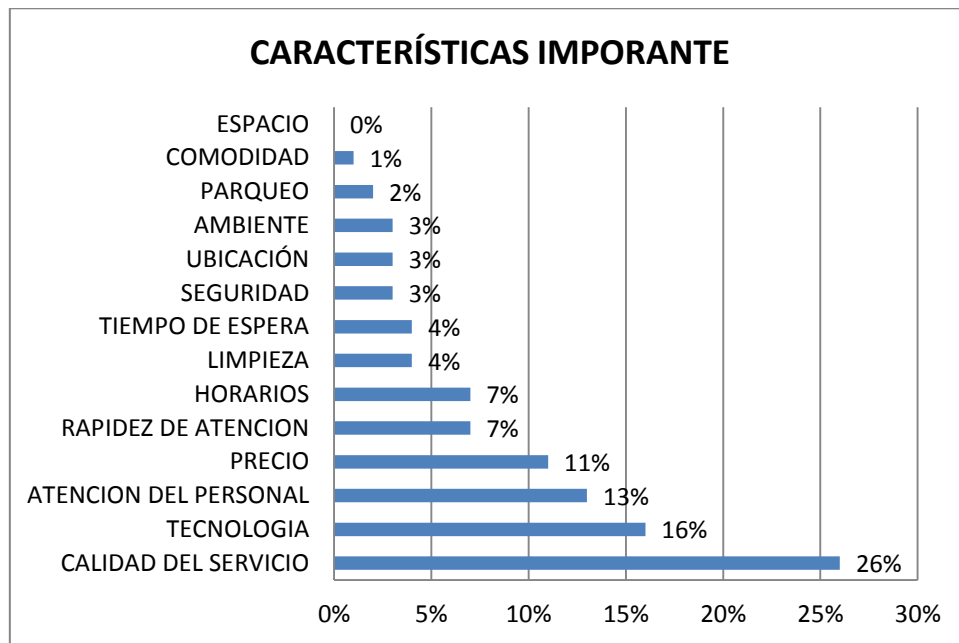


Fuente: Investigación. Elaboración: Propia

De acuerdo con la calificación de los clientes, el centro ecográfico presenta un muy buen resultado en cada una de sus variables, a excepción del parqueo, que la mayoría coincide que es regular y hasta malo.

Lo que se demuestra que en general, el centro si ofrece buen servicio, grata atención del personal, lugar limpio, ambiente agradable, tecnología de punta y la temperatura adecuada.

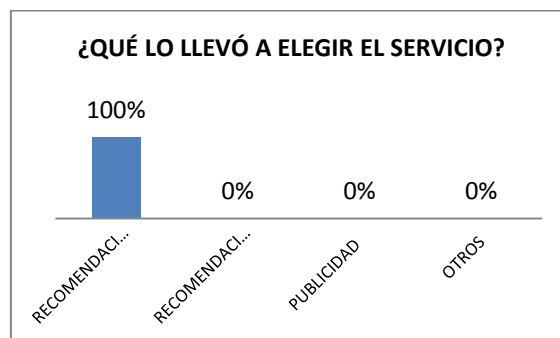
Figura 2: Características más importantes



Fuente: Investigación. Elaboración: Propia

En la gráfica nos demuestra que la calidad del servicio, es de suma importancia para el cliente. Seguido de la variable de tecnología y el precio.

Figura 3: Elección del servicio



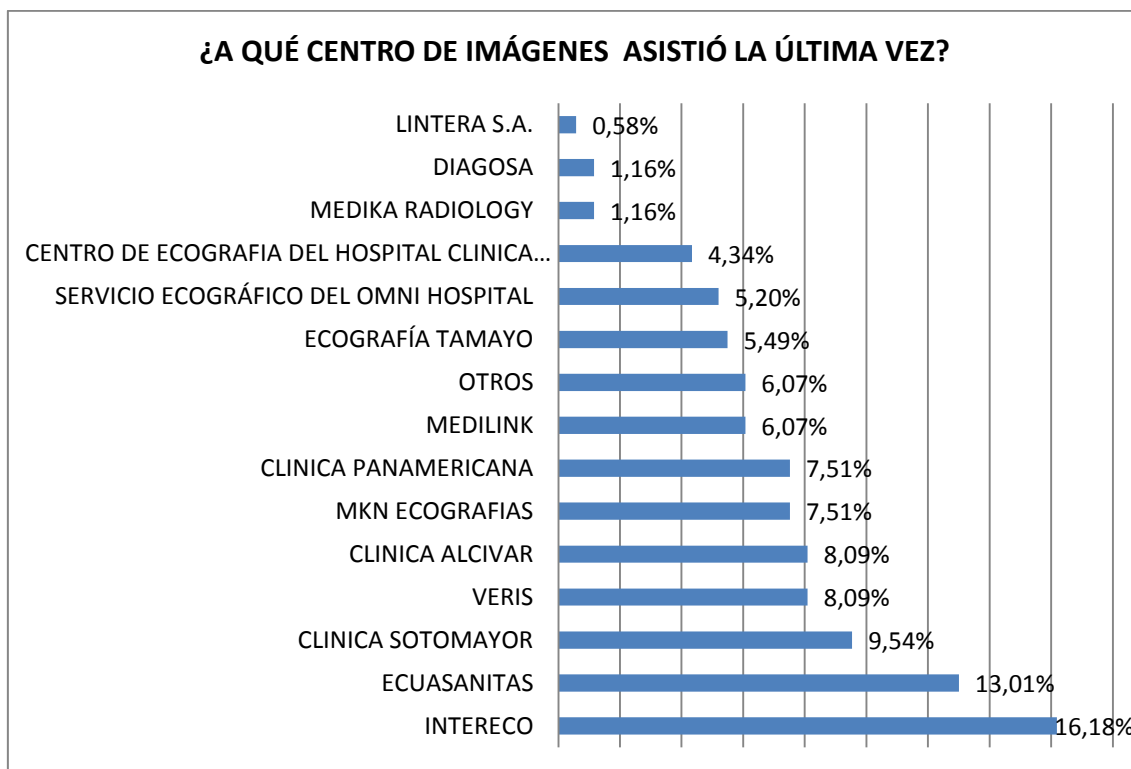
Fuente: Investigación. Elaboración: Propia

La recomendación médica es de máxima importancia para la elección de un centro ecográfico, dicho esto, se deberá aplicar estrategias dirigidas a los médicos para que recomienden a sus clientes.

**Encuestas:**

Se realizaron 350 encuestas a mujeres entre 18 a 45 años de edad que hayan asistido a un centro de imágenes, las cuales demostraron los resultados siguientes:

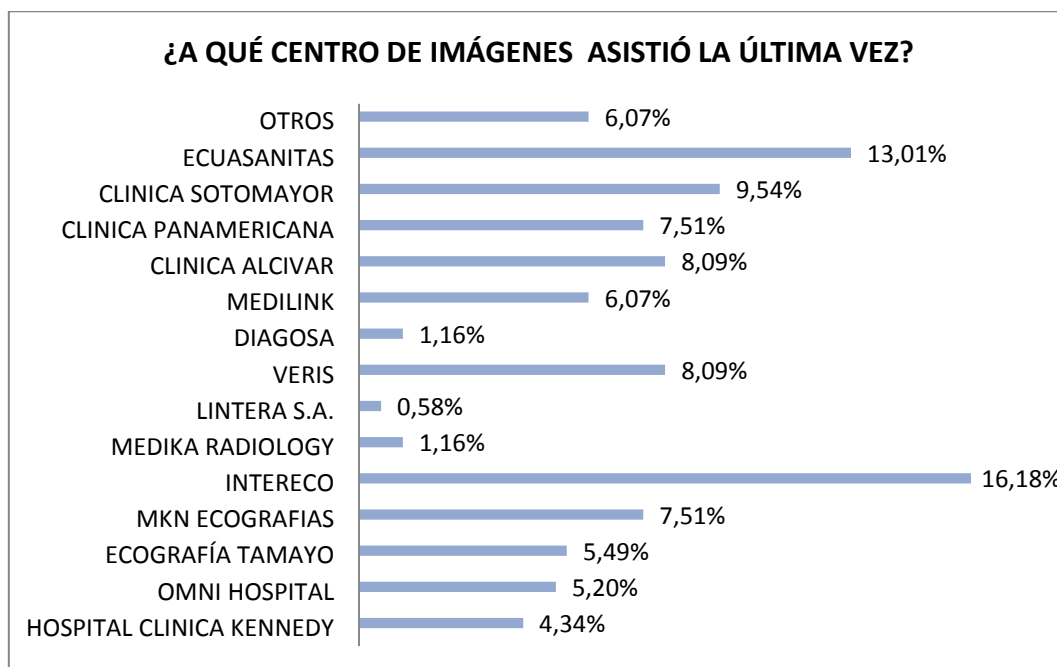
Figura 4: Identificación de centro de imágenes



Fuente: Investigación. Elaboración: Propia

Las clínicas presentan mayor recordación dado por su trayectoria y experiencia. Pero de los centros de salud pyme podemos notar que Intereco y Ecuasanitas también presentan una alta recordación, con 9,87% y 10% respectivamente. Mientras que el centro MKN presenta un 3,38%, dando a entender que tiene poco posicionamiento en el mercado analizado.

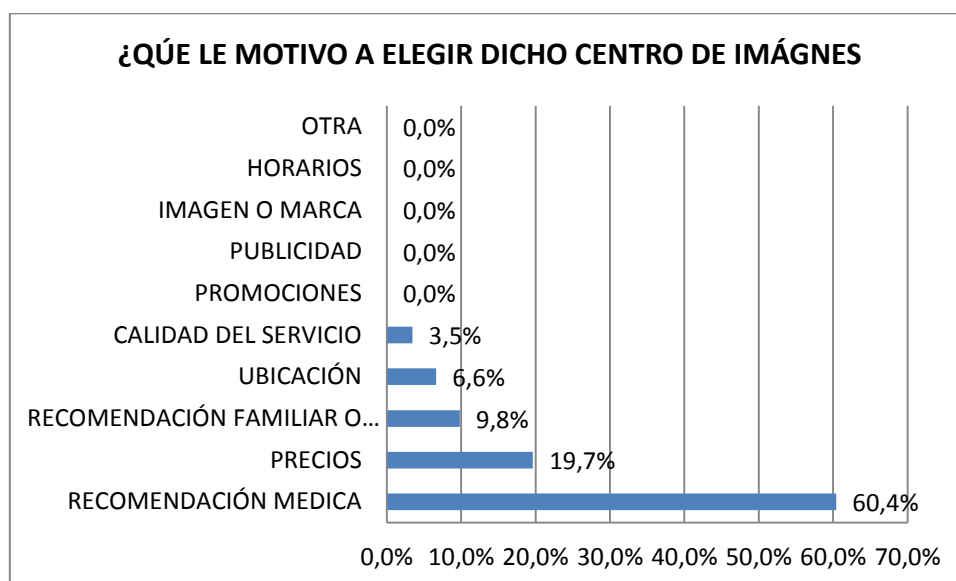
Figura 5: Última asistencia a centro



Fuente: Investigación. Elaboración: Propia

De los encuestados, presentan mayor asistencia a Intereco, seguido por Ecuasanitas con 56% y 45% respectivamente. En la gráfica anterior ambos tenían la misma recordación, pero en esta se comprueba que Intereco tiene mayor participación. Por otra parte, vemos que las personas que conocen de MKN son las mismas que han acudido al centro, por consiguiente se puede determinar que no ha habido recordación de marca por publicidad.

**Figure 6: Motivación de elección de centro**



**Fuente: Investigación. Elaboración: Propia**

La recomendación del médico sigue teniendo un rol muy importante para la elección del centro del paciente. Sin embargo, se ve que el precio también tiene una influencia al momento de la decisión de compra.

### **Método de observación y comparación**

Se analizaron los centros que de acuerdo con los datos obtenidos, se consideraron competencias directa. Se observó el lugar de cada uno y se comparó los valores de los tres ecos que mayor acogida tienen en el centro de imágenes.

**Tabla 5: Comparación competencia - precios**

ECOGRAFÍA	MKN	VERIS	INTERECO	ECO TAMAYO	ECUASANITAS
3D-4D	\$90	\$75	\$99	\$95	\$42,4
TRANSVAGINAL	\$45	\$34	\$50	\$60	\$30
PÉLVICO	\$45	\$31,5	\$45	\$60	\$31,5

**Fuente: Investigación. Elaboración: Propia**

En la tabla comparativa de precios, se observa que el centro tiene precios intermedios entre Intereco y Tamayo que son lo de mayor valor, y Veris y



Ecuasanitas que presentan valores menores. Vale mencionar que el grupo objetivo de Ecuasanitas y Veris es nivel socioeconómico bajo y medio bajo. Mientras que los demás son medio y alto.

En el método de observación, la calidad del servicio de la competencia se la calificó de la siguiente manera:

**Table 6: Comparación competencia - cualidades**

	INTERECO	ECO TAMAYO	MKN
SERVICIO RECIBIDO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO
ATENCIÓN MÉDICO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO
ATENCIÓN ENFERMERAS	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO
ATENCIÓN ADMINISTRATIVO	BUENO	BUENO	MUY BUENO
TECNOLOGÍA	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO
LIMPIEZA	BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO
AMBIENTE	BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO
TEMPERATURA	BUENO	BUENO	BUENO
PARQUEO	MUY BUENO	MUY BUENO	REGULAR
UBICACIÓN	BUENO	BUENO	BUENO
SEGURIDAD	BUENO	BUENO	MUY BUENO

Fuente: Investigación. Elaboración: Propia

La tabla muestra que los tres centros analizados en promedio ofrecen un buen servicio. El centro MKN y Ecografías Tamayo presentan mayor calificación en las variables. El centro de imágenes analizado presenta una muy buena calificación en general, a excepción del parqueo que es considerado regular.

### **Conclusiones de las encuestas**

- La recomendación del médico es la más importante para la elección del paciente en cuanto al centro ecográfico que debe acudir.
- El nivel de posicionamiento del centro de imágenes es de 3,38%.
- Entre las variables que más importan al usuario son: la calidad del servicio, la atención del personal y la rapidez de atención.

- La clínica Kennedy y el Omni Hospital son de mayor posicionamiento, con 24% y 21% respectivamente, seguidos de Ecuasanitas y Intereco que presentan alrededor del 10% cada uno.
- Alrededor del 60% de los encuestados, han visitado un centro ecográfico en los últimos 6 meses.
- El tiempo promedio en espera es de 31-45 minutos en los centros de imágenes.
- El tiempo estimado en atención en el centro MKN es entre 15 a 30 minutos.
- Los precios de los servicios en los centros de imágenes son considerados razonables.
- La forma de pago más utilizada es el efectivo.
- El horario en que acude más gente y es el preferido es de 7am a 10am.
- La recomendación y el precio son importantes al momento de elegir un centro de imágenes.
- La seguridad y la ubicación son aceptadas como buenas por los usuarios.
- La calidad del servicio y la atención del personal, son los valores de mayor importancia para el usuario.
- El precio también es considerado importante para el usuario.

### **Conclusiones de las entrevistas**

- La gran cantidad de pacientes de MKN (65%), son referidos de servicios particulares.

- El tiempo de espera antes de la consulta es considerado rápido, 70% y razonable 30%.
- La mayor cantidad de clientes son antiguos, el 75% ha acudido más de 1 vez al centro ecográfico.
- El pago con tarjeta y en efectivo se mantienen a la par, por lo que se puede establecer un precio con descuento al pago en efectivo, y también buscar mayor cobertura de tarjetas de crédito.
- El horario de 7 a 10 am es preferido por los clientes y el más asistido.
- Se puede considerar el establecer horarios nocturnos a partir de 6pm para captar un grupo selecto de clientes de los cuales plantear preferencia en dicho horario.
- La calidad del servicio, atención del personal y rapidez son decisivos para el cliente.
- Se requiere capacitar al personal constantemente para ofrecer un trato ameno a los clientes.
- Intereco es el centro más nombrado de los encuestados.
- Se debe establecer estrategias destinadas a médicos para que recomienden pacientes al centro de ecografías.
- El servicio en general es calificado como muy bueno. A diferencia del parqueo que es considerado como malo y regular.
- El centro analizado se encuentra en una zona segura y con una ubicación buena.

### **Conclusiones del método de observación**

- Ecografías Tamayo y MKN presentan mejor posición en el servicio en general que Intereco.
- MKN presenta un muy buen servicio en sus variables a excepción del parqueadero.
- El centro MKN deberá mantenerse su servicio para seguir con una calificación muy buena.

### **3.3. Conclusiones de la investigación**

El centro de imágenes MKN deberá realizar un plan de marketing que se centre en los médicos particulares para llegar a más clientes y por ende aumentar la participación de mercado. Además deberá mantener la calidad del servicio, conservar a clientes, convenios particulares y privados al tanto con información y promociones para mantenerlos vinculados con el centro, dando notoriedad de imagen y buena presentación.

## **4. Capítulo 4 Plan de Marketing**

### **4.1. Objetivos**

#### **4.1.1. Objetivo General**

- Reposicionar al centro de ecografías como un centro de calidad en servicio y atención al cliente, dedicado exclusivamente a la mujer.

#### 4.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar investigación y análisis de percepciones.
- Realizar análisis interno de la organización y sus procesos de atención al cliente.
- Realizar un análisis comparativo de la competencia
- Desarrollar estrategias de Marketing.

#### 4.2. Definición de la estrategia

##### 4.2.1. Estrategia de cartera

A través de la matriz de Ansoff se determina si la empresa plantea estrategias de expansión o de diversificación.

Matriz de dirección de crecimiento (Ansoff)

Table 7: Matriz de Ansoff

PRODUCTOS	ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS		
ACTUALES	Penetración de mercado •	Desarrollo de nuevos productos
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: (Magazine, Estrategia, 2012) **Elaboración: propia.**

De acuerdo a la matriz y a los datos analizados, la empresa se basará en una penetración de mercado, dado que se mantiene en un mercado y con servicios actuales, entonces se encargará de dirigir sus acciones para mejorar la atención a los clientes, dar un trato más cordial, guiar al paciente, etc.

#### Estrategia de penetración de mercados

##### Objetivos:

- Aumentar de la participación de mercado

## **Acciones:**

- Mejorar la atención del cliente
  - Cada mes se evaluará al personal, y capacitará frecuentemente para que pueda tener una mejor atención con el cliente, y el trato sea ameno y eficaz.
- Establecer comisiones atractivas a la fuerza de ventas (convenios particulares).
  - Al ofrecer comisiones de entre el 20%-30% se busca ganar la confianza y fidelidad de dichos convenios.
- Captar nuevos convenios
  - Se plantea realizar semanalmente visitas a nuevos profesionales particulares para poder establecer convenios y de esta manera aumentar la red de doctores y por ende de clientes.
  - Se plantea las comisiones atractivas y promociones que ofrece el establecimiento.
- Expansión a nuevo sector de la ciudad
  - Dada investigaciones se pretender en algún momento extender una sucursal en otro sector de la ciudad.

### **4.3. Estrategia de segmentación**

De acuerdo con José María Sainz, en su libro plan de marketing en la pyme, comenta que la empresa debe identificar a que segmento debe aplicar sus estrategias, las cuales pueden ser:

- Segmentos estratégicos, varios segmentos.

- Segmentos estratégicos-prioritarios: todo el esfuerzo comercial y mercadeo en un segmento.
- Segmentos no estratégicos: segmentos con escasa atención. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Dadas estas premisas, se considera que la empresa deberá utilizar la estrategia de segmentación en segmentos estratégicos-prioritarios, por poder concentrar los esfuerzos en los convenios particulares y de esta manera obtener aumento de clientes, mayor participación de mercado, notoriedad e incremento en ventas.

#### **4.4. Estrategia de posicionamiento**

De acuerdo con los datos obtenidos de las encuestas, el valor de mayor importancia es la calidad del servicio y atención al personal, por tal razón las estrategias estarán basadas en estos valores.

#### **Objetivo:**

- Ser reconocido por los clientes y convenios como el centro de salud con muy buena calidad de su servicio y atención al cliente.

#### **Acciones:**

- Demostrar de la calidad del servicio a través de una excelente atención del personal
- Explicar de manera sencilla los resultados de exámenes a los clientes.
- Mantener o mejorar tiempos atención y espera.

**Tabla 8: Estrategia de posicionamiento**

	<b>Estrategia de posicionamiento</b>
--	--------------------------------------

<b>Como negocio</b>	Empresa de salud reconocida por su calidad de servicio en el campo de ecografías dirigidas a la mujer
<b>Como servicio</b>	Ofrece servicio de calidad, buena atención al cliente y la información es dada con entendimiento
<b>Ante convenios</b>	Empresa de salud que brinda alta calidad a los clientes
<b>Ante clientes</b>	Empresa dedicada y capacitada para ofrecerle el mejor servicio

Fuente: (Sainz de Vicuña Ancín, 2012) **Elaboración: propia.**

#### **4.5. Estrategia de Fidelización**

La estrategia de fidelización se dará a través del Marketing relacional por medio del cual se logrará lo siguiente:

- Crear comodidad con los clientes
- Minimizar los posibles motivos de insatisfacción del usuario,
- Conocer las necesidades, expectativas y deseos del cliente
- Crear fidelización entre cliente-empresa.
- Recordación de marca
- Imagen

Para obtener la confianza del cliente y generar un posicionamiento de marca como una empresa atenta a sus intereses, tanto para los clientes como para los médicos y convenios privados, se trabajará con lo siguiente:

- Gestiones comerciales: visitas a los médicos, visita a los convenios, etc.



- Se visitara a cada médico de 2-3 veces por mes para entregar información y promociones del centro ecográfico. De esta manera además de informar, se mantendrá contacto con el médico.
- Gestiones de comunicación: marketing directo a clientes, médicos y convenios.
  - La comunicación es esencial para crear estos vínculos de empresa-médico, por lo tanto cada mes, se enviará información relevante para el médico y el convenio.

Estas acciones permitirán estar frecuentemente en la mente del cliente y del médico.

#### **4.6. Estrategia funcional**

##### **4.6.1. Estrategia de distribución**

Se plantea la expansión en otro sector de la ciudad para llegar a más clientes, darles facilidad de movilización, brindarle a los convenios otro lugar al cual recomendar los usuarios, etc.

La misma se deberá realizar una investigación de mercado para establecer qué lugar de la ciudad de Guayaquil facilitaría y ayudaría a ampliar su red de clientes, y convenios, además de obtener notoriedad de marca e incrementar posicionamiento.

##### **4.6.2. Estrategia de Comunicación**

###### **4.6.2.1. Comunicación interna**

Se mantendrá una cartelera con información de los procesos de la empresa, valores, capacitaciones y actividades semanales. Además, se enviaran

boletines informativos por correo electrónico para hacer llegar otros tipos de informaciones como; cantidad de pacientes recibidos, opinión del cliente, etc.

#### **4.6.2.2. Comunicación externa**

Se busca crear, mantener y mejorar las relaciones con los convenios actuales y con los clientes a través de mails informativos y promocionales.

Dada la comunicación frecuente y constante, se logrará mantener informado al cliente y médico, además de estar presente siempre en su mente, logrando notoriedad y posicionamiento de marca.

- Revistas médicas especializadas
  - [www.revistamedica.org.ec](http://www.revistamedica.org.ec)
  - Revista ciencias médicas UCSG
  - Revista médica Hospital Luis Vernaza
- Boletines electrónicos y físicos: con el afán de informar acerca de promociones y datos importantes del negocio, se utiliza estos medios para llegar a convenios privados, particulares, y clientes.
- Eventos públicos: se busca dar a conocer la marca por medios de eventos públicos
- Página web: la página web ayudaría en la búsqueda del cliente a través del internet, sea para revisión de información o conocimiento del establecimiento.
- Redes sociales: las redes más usadas, Facebook e instagram, para llegar al público joven y a adultos.

## 5. Capítulo 5 Plan de acción

Table 9: Plan de acción

Estrategia	OBJETIVOS	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
Cartera-penetración de mercado	Aumentar participación de mercado	Mejorar la atención del cliente Establecer comisiones atractivas a la fuerza de ventas (convenios particulares). Captar nuevos convenios Expansión a nuevo sector de la ciudad	Segundo y tercer semestre del 2016	Gerente comercial
Segmentación	Captar nuevos convenios particulares	Identificar médicos que puedan enviar recomendados, y plantearles el servicio con comisiones y beneficios	Segundo semestre del 2016	Gerente comercial
Posicionamiento	Incremento de la notoriedad	Sitio web Revistas especializadas Marketing directo Participación en ferias o eventos	Permanente	Gerente comercial
Posicionamiento	Mejoramiento de la imagen	Sitio web Marketing directo Revistas médicas especializadas	Permanente	Gerente comercial
Fidelización	Fidelización de clientes, médicos y convenios privados	Marketing directo Redes sociales	Permanente	Gerente comercial
Posicionamiento	Mejora del servicio a clientes	Capacitación Buzón de quejas y mejoras Mejorar procesos internos	Permanente	Gerente comercial
Fidelización	Mejora de la atención	Capacitación al personal	Permanente	Gerente comercial
Posicionamiento	Potenciar la imagen actual	Participación en eventos Ferias	Permanente	Gerente comercial

Distribución	Establecer nuevo centro de imágenes	Investigación de mercado para establecimiento Investigación de factibilidad	Tercer semestre del 2016	Gerente comercial
Comunicación interna	Mantener informado al personal	Cartelera de información Mailing Boletines	Permanente	Gerente comercial
Comunicación externa	Mantener informado a convenios particulares y privados	Marketing directo Boletines Visitas médicas	Permanente	Gerente comercial

Fuente: Propia. Elaboración: Propia.

## 6. Capítulo 6: Presupuesto

Tabla 10: Presupuesto

### PRESUPUESTO (6 meses)

ITEM		CANTIDAD	VALOR UNIT.	COSTO
<b>DISEÑO</b>				
	Diseño de Elementos Gráficos			\$ 300
	Impresión de volantes	5000	0,054	\$ 270
	Impresión de solicitudes de ecografías	5000	0,054	\$ 270
	Carpetas	500	0,8	\$ 400
	Sobres	2000	0,088	\$ 176
	Banner	1		\$ 60
<b>CAPACITACIONES</b>				
	Capacitaciones			\$ 2.000,00
<b>CONTRATOS</b>				
	Publicidad en Internet	1 año		\$ 400
	Community Mannager	6 meses	100	\$ 600
	Artes de Publicaciones base	10		\$ 200
<b>VISITAS A MÉDICOS</b>				
	Personal Comercial	6 meses		\$ 2.700
	Movilización	6 meses		\$ 600
<b>VARIABLE</b>		<b>Porcentaje</b>	<b>Proy. Promedio.</b>	<b>Valor (6 meses)</b>
	Costos por beneficios	5%	5000	<b>1500</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>				<b>\$9476</b>

Elaboración: propia.

## **7. Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones:**

- El centro ecográfico MKN debe de buscar más convenios tanto particulares como privados, para aumentar la demanda, la participación de mercado y por ende las ventas.
- Dado las investigaciones realizadas, los esfuerzos comerciales y de marketing deben estar dirigidos a los convenios privados, que de igual manera son los que aportan el 75% de las ventas al centro ecográfico.
- El médico es quién influye en la decisión de compra del cliente por tanto se deberá buscar nuevos médicos que reenvíen pacientes.

### **Recomendaciones:**

- Se recomienda realizar otra investigación de posicionamiento a final del presente año para confirmar la validez de la estrategia planteada.
- Se recomienda también buscar sectores potenciales donde pueda ofrecer los servicios y de esta manera captar nuevos clientes.
- Establecer convenios con empresas grandes y de esta manera darse a conocer.

## 8. Capítulo 8: Bibliografía

Enriquez, C. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes.

*LÍDERES.*

INEC. (14 de FEBRERO de 201). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS*

Y *CENSOS.* Obtenido de RADATAM:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redatam/>

Magazine, Estrategia. (8 de Noviembre de 2012). *Estrategia Magazine.*

Obtenido de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>

MARCHAN, K. (2009). ANÁLISIS DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES

PARA QUE UN USUARIO UTILICE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS EN LAS PYMES DEL ECUADOR. GUAYAQUIL, ECUADOR.

MKN ECOGRAFIAS. (15 de ENERO de 2016). *DATOS INTERNOS.*

GUAYAQUIL.

MKN ECOGRAFÍAS. (10 de FEBRERO de 2016). *BALANCE GENERAL.*

GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.

RADATAM. (10 de FEBRERO de 2016). *RADATAM.* Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redatam/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan de marketing en la pyme.* Madrid:

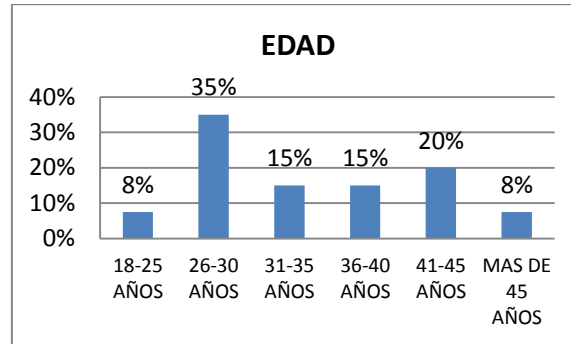
Alfaomega.

SRI. (05 de 01 de 2015). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

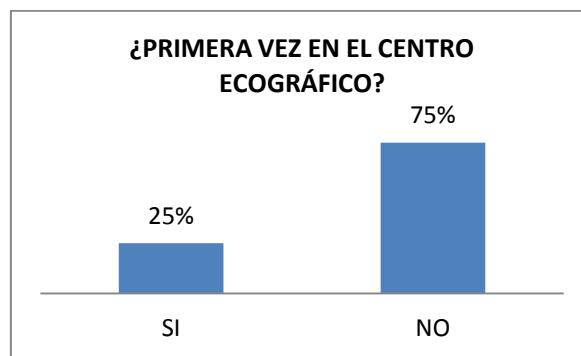


## 9. Capítulo 9: Anexos

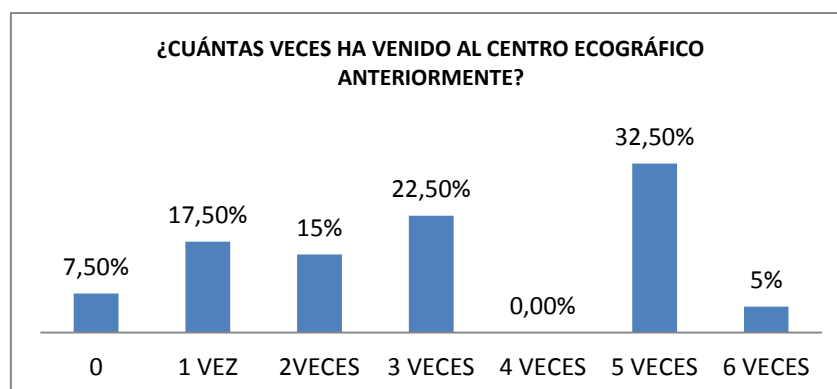
### 9.1. Resultados de encuestas



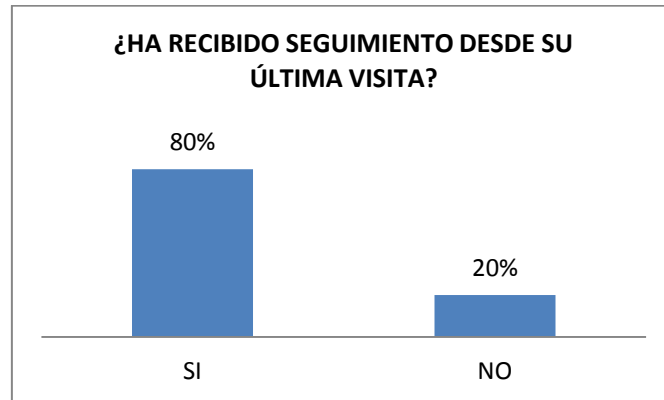
Las clientas que acuden mayoritariamente al centro ecográfico MKN oscilan entre 26 a 30 años, con un 35%.



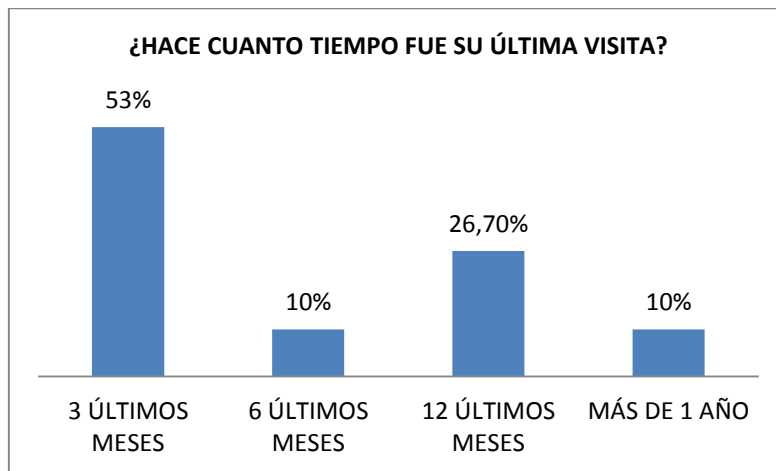
El 75% de los encuestados, han acudido más de 1 vez al centro ecográfico, mientras que el 25% restantes, demuestran su primera asistencia al lugar. La grafica denota reiteración de compra por para ser sus clientes.



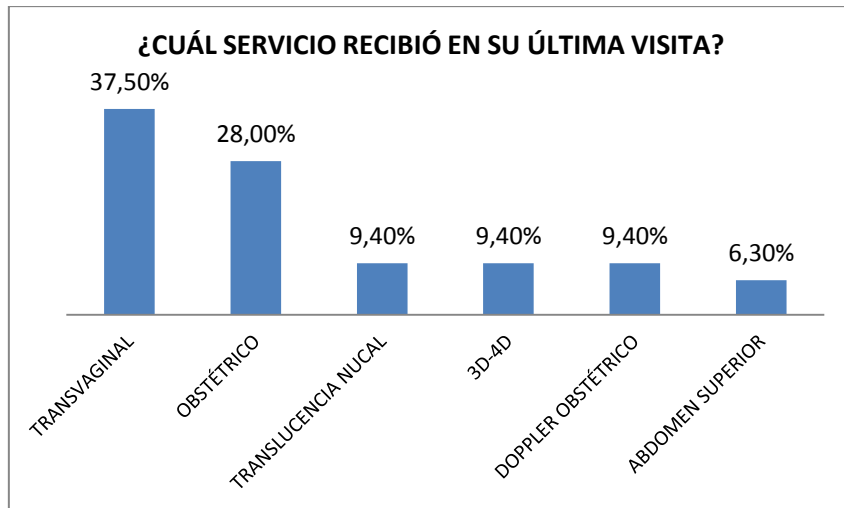
Gran parte de los encuestados acude nuevamente al centro ecográfico. El 75% ha acudido más de una vez al centro de imágenes MKN, mientras que el 17,5% solo 1 vez, y el 7,5% muestra su primera asistencia al mismo.



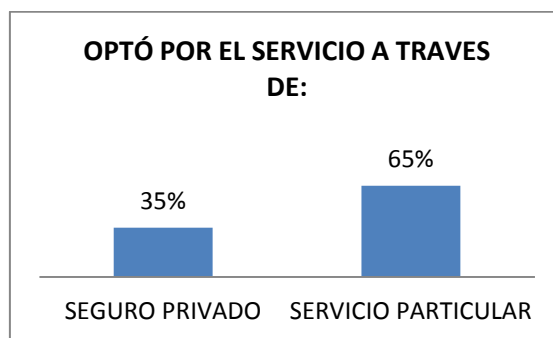
El 80% comenta que si reciben seguimiento desde su última visita. El seguimiento es importante para la reiteración de compra del servicio.



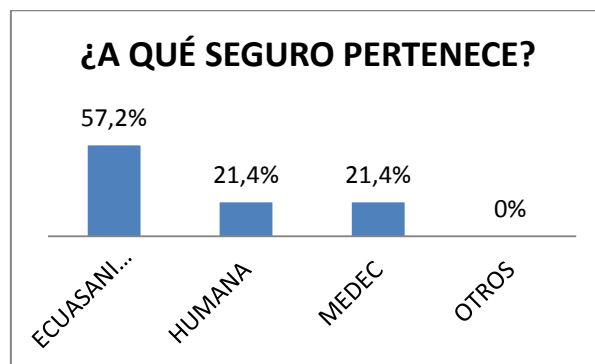
El 53,3% ha visitado el centro en sus últimos tres meses. El cuadro muestra que el mayor porcentaje ha acudido al centro en los últimos tres meses, por lo que se puede considerar que el seguimiento tiene importancia en la recordación de la cita y por ende la reiteración de compra.



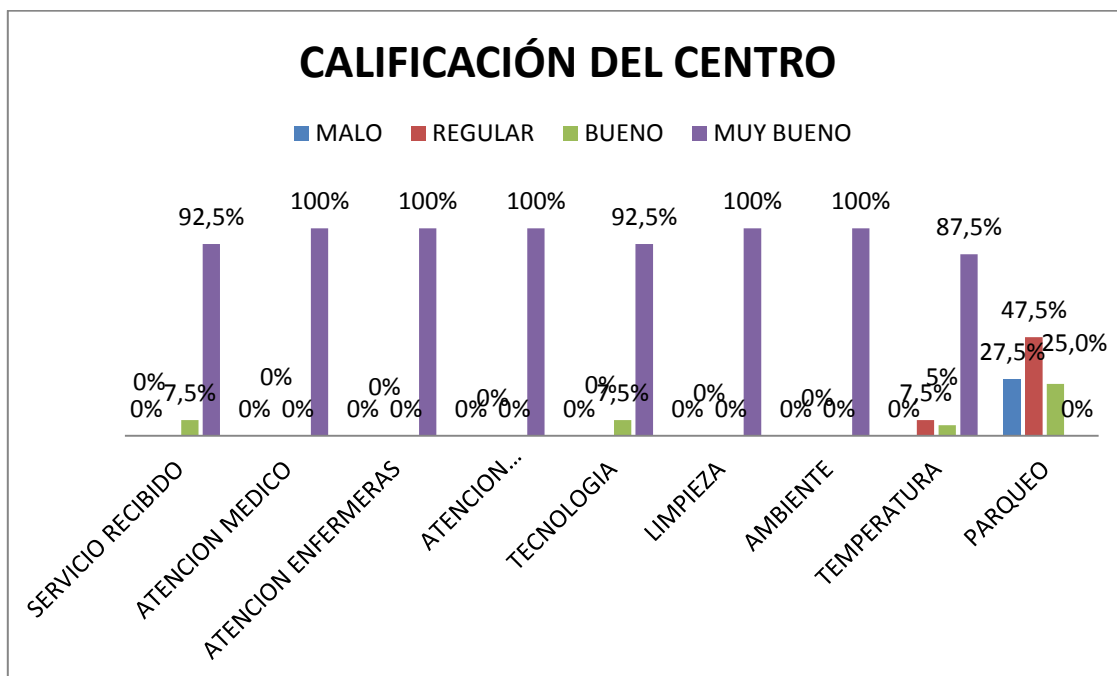
El eco transvaginal es el servicio más utilizado por las clientas, seguido del obstétrico con 37,5% u 28% respectivamente.



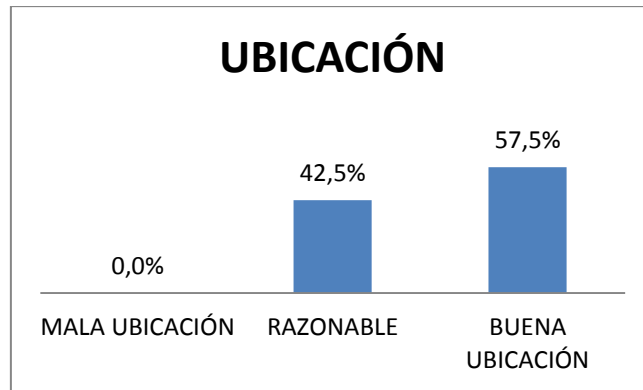
La mayor cantidad de usuarios provienen del servicio particular, con 65%, mientras que el 35% del seguro privado.



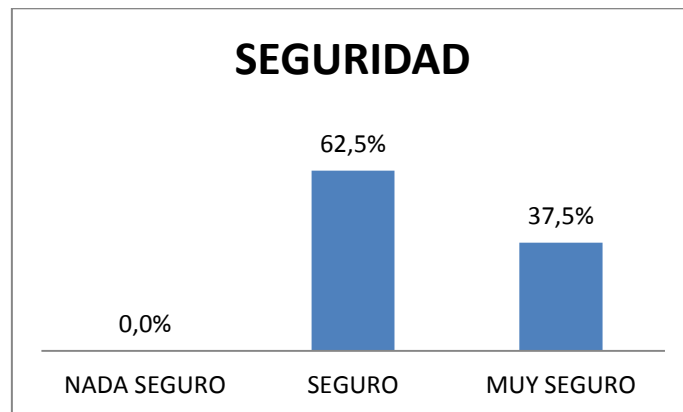
Ecuasanitas es el seguro que mayor participación muestra en la gráfica, con el 57.1%. Para determinar con mayor exactitud este resultado, es necesario obtenerlo del historial del año 2015.



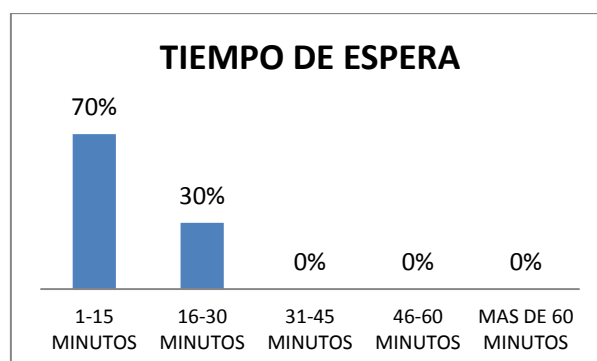
En definitiva, el servicio es calificado como muy bueno en cuanto a servicio recibido, atención médica, atención de enfermeras, atención administrativa, tecnología, limpieza, ambiente y temperatura. Mientras que en cuanto al parqueo, lo determinan como regular en 47,5% y malo en 27,5%. La grafica demuestra que el servicio en general es muy bueno, a diferencia del parqueo, que es considerado como malo y regular. Sin duda el parqueo puede llegar a ser un problema.



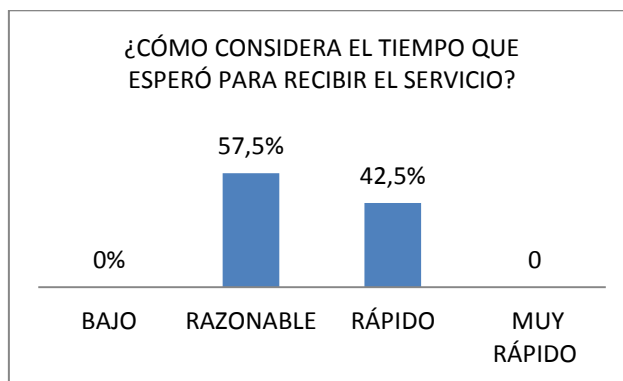
Por otra parte, tenemos la ubicación del centro ecográfico, el cual es considerada como buena ubicación y razonable. No hay queja alguna de estar en una mala ubicación.



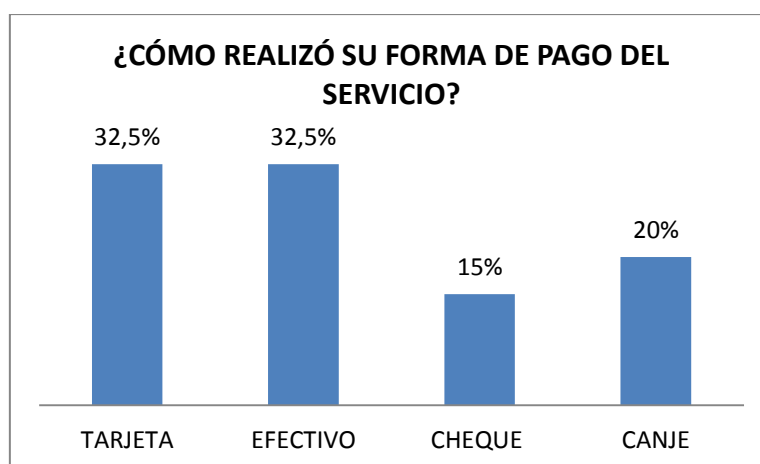
En cuanto a la seguridad, el centro ecográfico es considerado como seguro con un 62,5%, y muy seguro con el 37,5%. De igual manera que la ubicación, no hay queja. Por lo que da a entender que el sitio está en un lugar seguro y de buena ubicación.



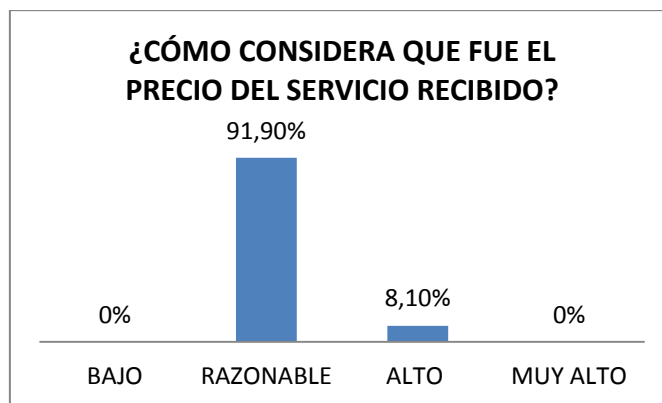
La gráfica demuestra que el servicio del centro ecográfico es bueno, ofreciendo un tiempo de espera menor al de 30 minutos. El 70% determina el tiempo de espera entre 1-15 minutos. Ningún cliente comentó el recibir el servicio pasado los 30 minutos.



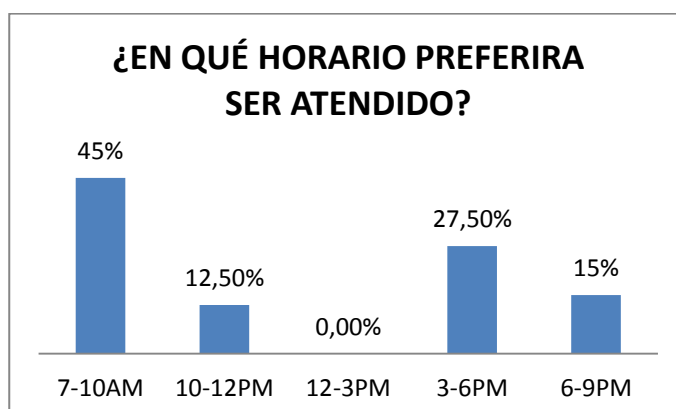
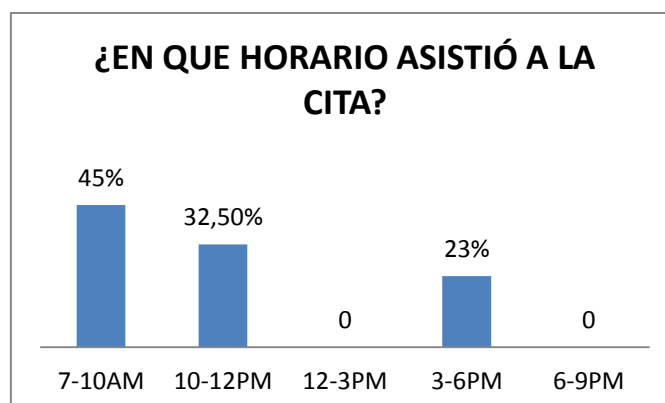
El 57,5% califica al servicio con un tiempo razonable, y 42% lo identifica como rápido. No hay queja en cuanto a un servicio lento o demorado. Lo que demuestra que el centro ecográfico da un servicio razonable y rápido en cuanto al tiempo de espera.



El pago en tarjeta y en efectivo presenta el mismo valor con 32,5%. Por lo que en este caso, se puede manejar un valor preferencial con el pago en efectivo. Y se debería buscar cobertura con otras tarjetas de crédito. Actualmente solo consta de Diners Club.

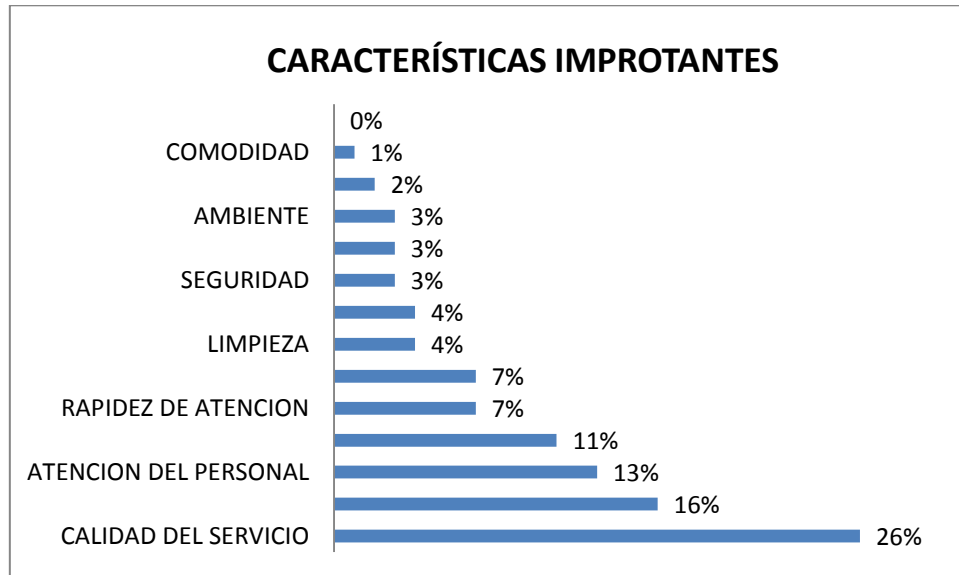


El 91,9% considera que el precio del servicio recibido es razonable, mientras que el 8,1% lo considera alto. Nadie considero el precio como bajo, o muy alto. Estos resultados nos demuestran que los precios son competitivos para el mercado y el grupo objetivo.



La presentación de ambas gráficas, nos demuestra que la mayor parte de los encuestados con 45%, asisten y prefieren el horario de 7am a 10am. También

demuestran un favoritismo por la mañana que a partir del mediodía. Y un grupo selecto de 15% le gustaría a partir del horario laboral. Esto quiere decir que existe una oportunidad de capturar dichos clientes, en caso de que se extiendan los horarios laborales.

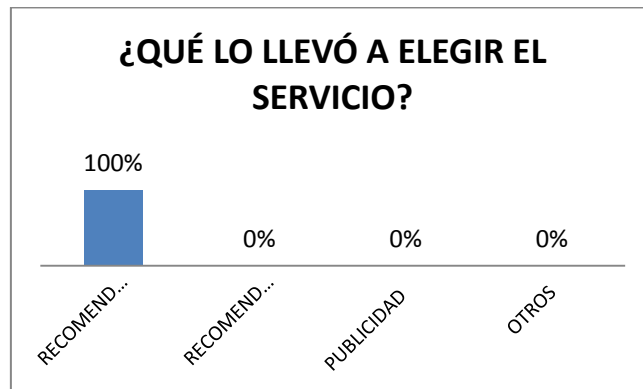


La calidad del servicio prevalece con un 26% de importancia junto con la atención del personal y la rapidez de atención alcanza el 45% de relevancia. Estos valores van por encima de la tecnología, por lo que demuestra que el tener una buena máquina de última generación, va a tener tanta importancia para el cliente.

El cliente valora la tecnología, pero más valora el servicio en general, el cual incluye el tiempo de espera y el trato del personal. Tanto el doctor como las enfermeras y las secretarias son de suma importancia para la satisfacción del cliente.

La capacitación constante del personal en cuanto a servicio al cliente, es importante para el desarrollo de la empresa y aceptación del cliente.

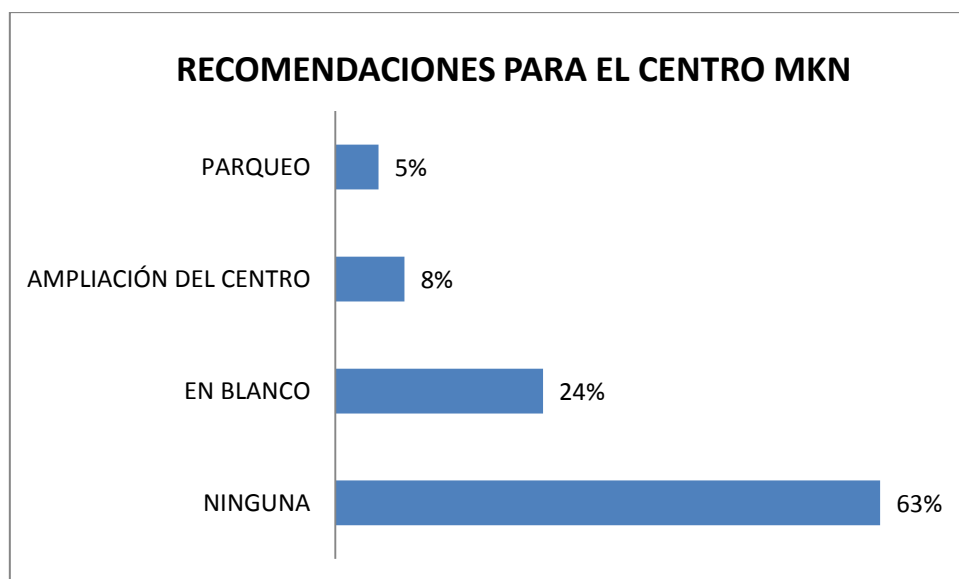




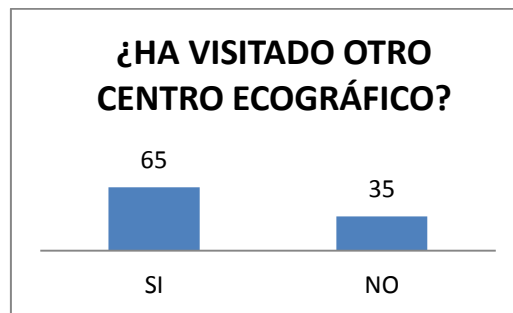
La importancia del médico es absoluta, por tanto cualquier estrategia de marketing o comercial debe estar orientada más a los médicos privados.

Ejemplo, utilizar revistas especializadas que lleguen únicamente a médicos. Es más importante que hacer publicidad en periódico, o volantes para los clientes.

Se puede aprovechar o mejorar las hojas de derivación de los doctores al centro. Esto ayudaría.

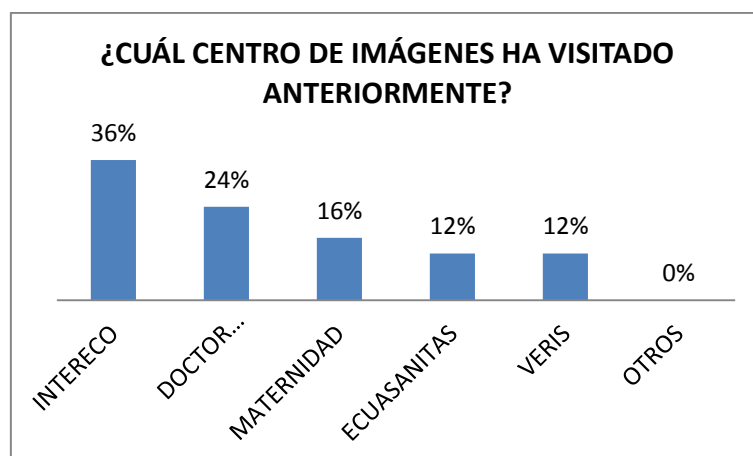


La mayoría de los encuestados, no presentó comentario alguno. Tan solo el 13% comentó mejoramiento en cuanto a la amplitud del centro ecográfico y al parqueo.



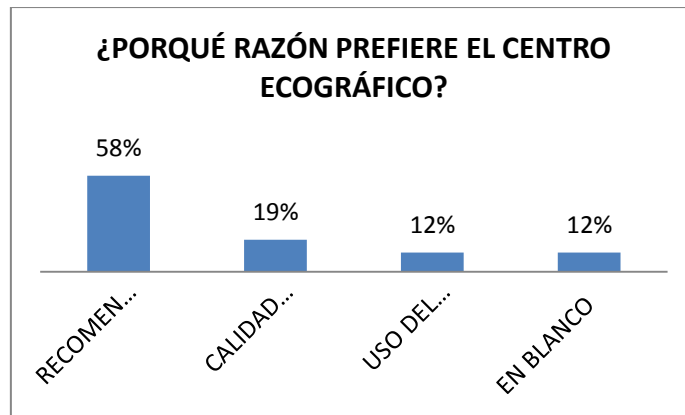
No se podría decir que hay fidelidad. Se puede obtener de datos de que la mayoría de clientes, han estado en otros centros para los mismos tipos de procedimiento.

Es decir que el 65% puede comparar este centro con otro. Lo cual da buenas sensaciones sobre la calidad y aspecto del centro.



Está claro que Intereco es el de mayor elección entre otros centros ecográficos de acuerdo a la experiencia de los clientes. También está claro, que al ser

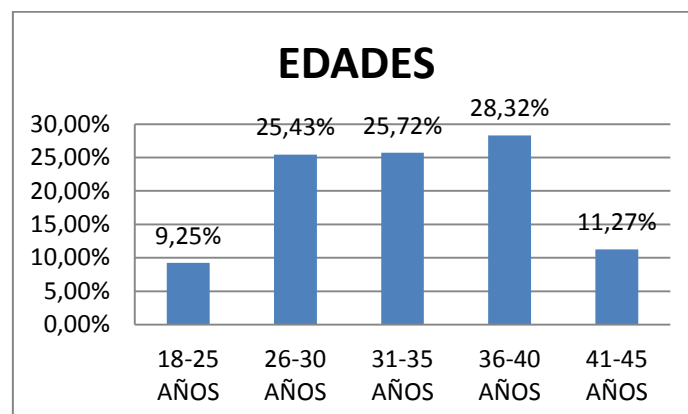
nombrados estos lugares, y ahora acuden al centro ecográfico Mkn, puede determinar que el negocio está adquiriendo clientes de dichos centros.



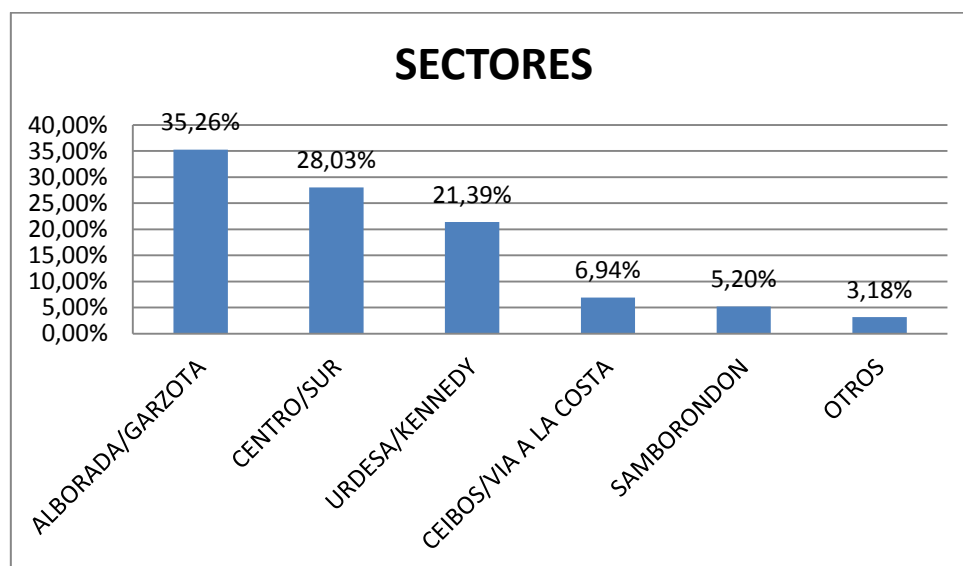
Recomendación médica, quiere decir confianza de nuestro servicio y doctores. Por lo que se debe direccionar estrategias a médicos para que recomienden el centro ecográfico.

## 9.2. Resultados de entrevistas

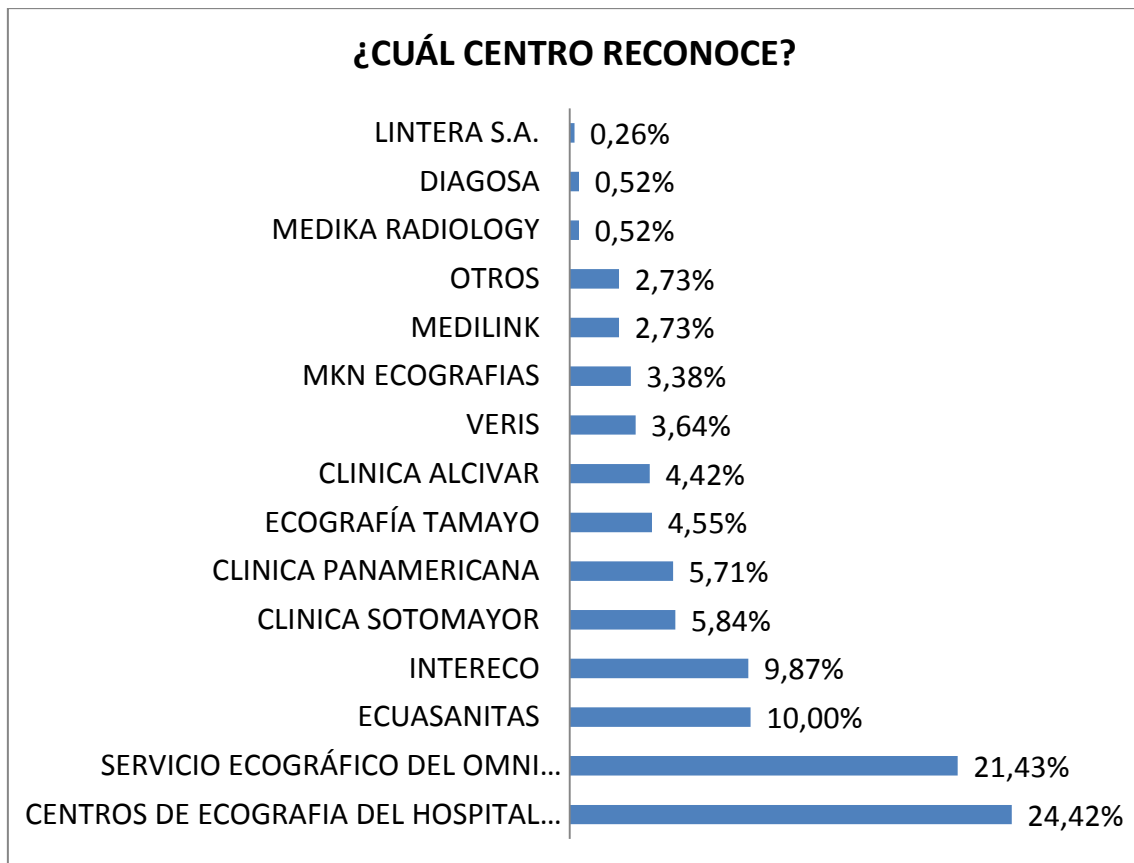
Encuesta realizada a mujeres de entre 18 a 45 años de edad que esten a 1500 metros a la redonde del centro ecográfico mkn y que hayan asisitido a algún centro de ecografías en la ciudad de guayaquil.



Los rango de edades que mayor participación tuvieron en el análisis fueron los de 26-30 años con 25,43%, de 31-35 años con 25,72% y el de mayor colaboración fue el de 36-40 años siendo un 28,32%.



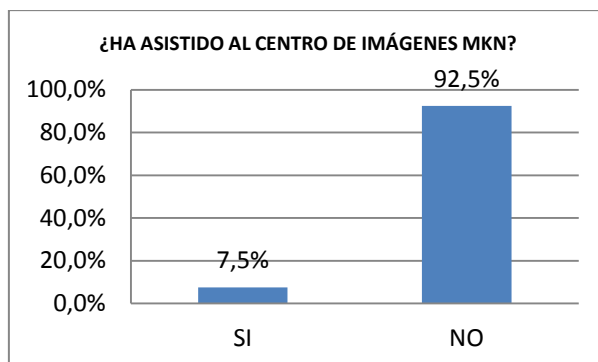
El sector de la alborada/la garzota representan el 35,26% de los encuestados. Lo que demuestra que las personas que presentan mayor participación, viven en los alrededores del punto de análisis. Esto puede entenderse que la cercanía tiene una importancia.



En la grafica demuestra que los hospitales son los de mayor recordación de marca. De acuerdo a la imagen, la clinica Kennedy y el Omni Hospital son los que mayor posicionamiento demuestran con 21,43% y 24,42% respectivamente.

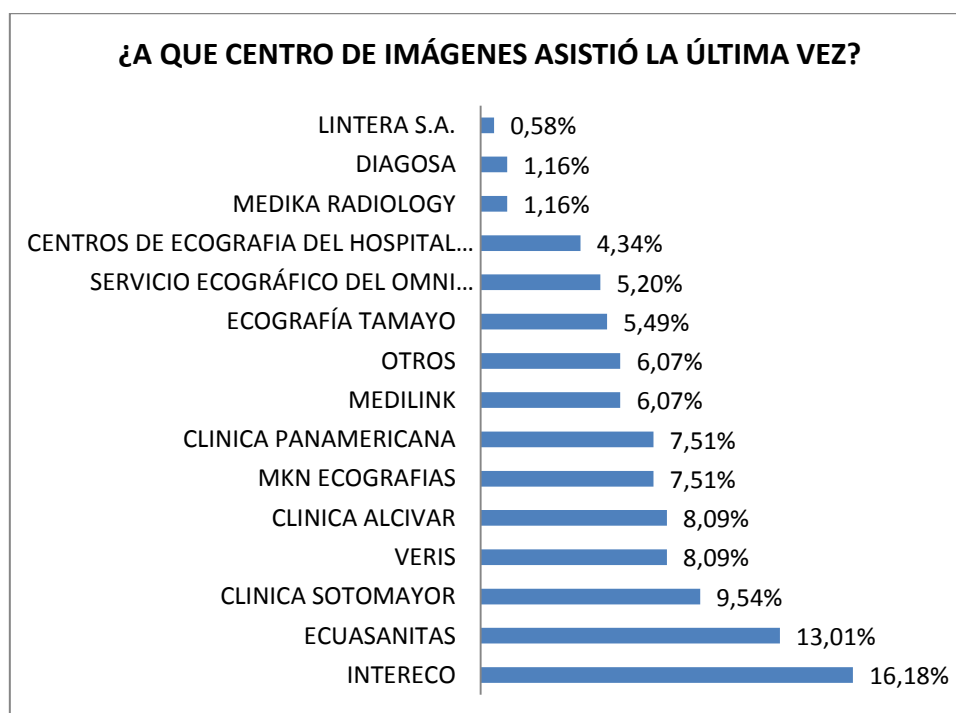
MKN Ecografías muestra un 3,38% de posicionamiento.

Los centros de imágenes que se analizaran conjuntamente estan Ecuasanitas con un 10% de participación, y un 9,87% de Intereco.

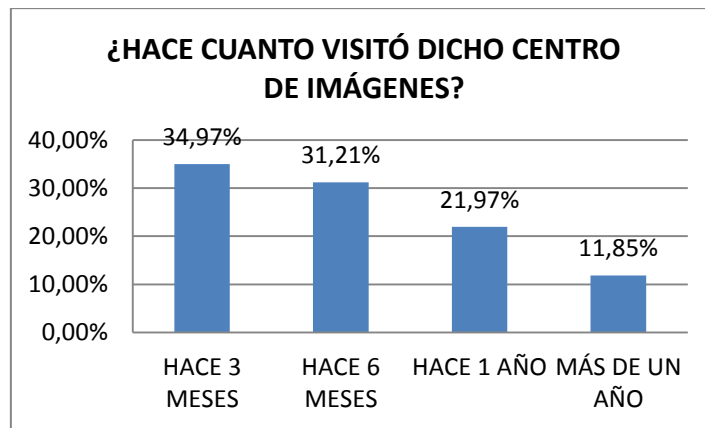


El 7,5% de los encuestados han asistido al centro de imágenes MKN lo que demuestra en comparación a la gráfica anterior, que las personas que han reconocido al centro es porque han visitado el lugar, más no por publicidad o comentario de amigos o familiares.

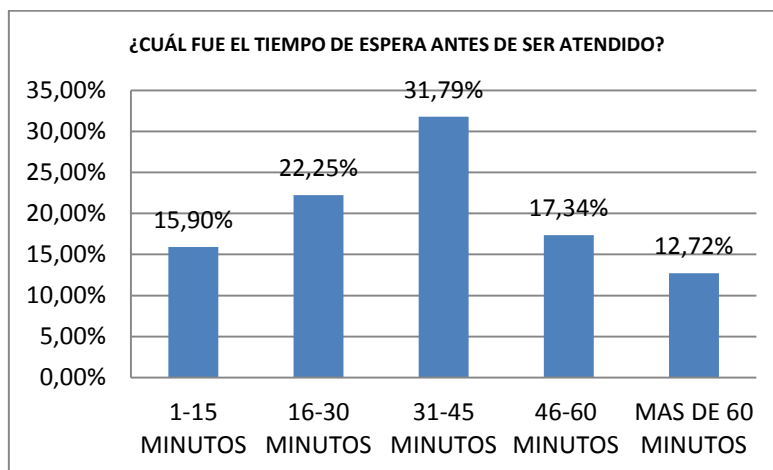
Muestra poca participación comparado con el 92,5% que no ha visitado mkn.



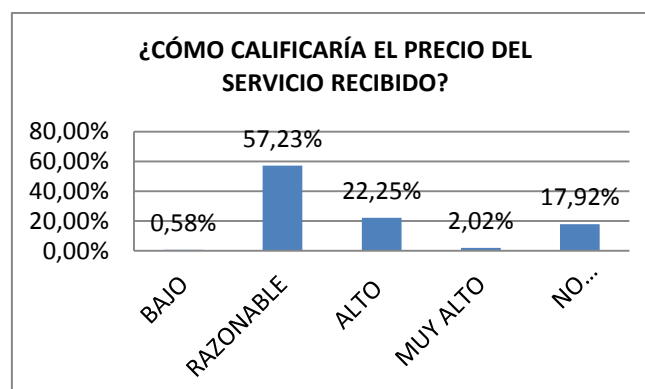
La gráfica muestra que Intereco y Ecuasanitas son las más asistidas últimamente con 16,18% y 13,01% respectivamente. Lo que demuestra que son las de mayor acogida entre el grupo investigado.



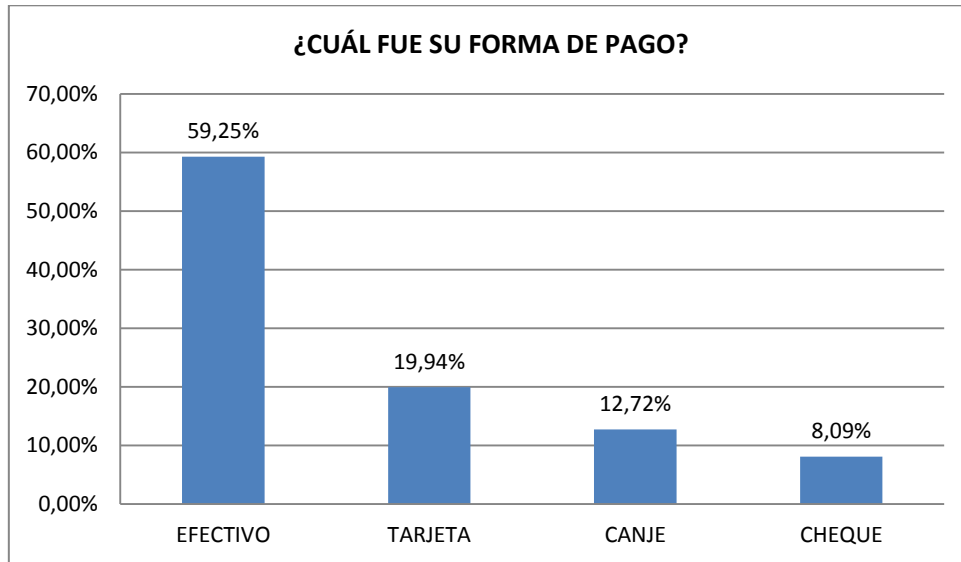
La gráfica muestra que las personas encuestadas presentan mayormente visitas entre los 3 y 6 últimos meses.



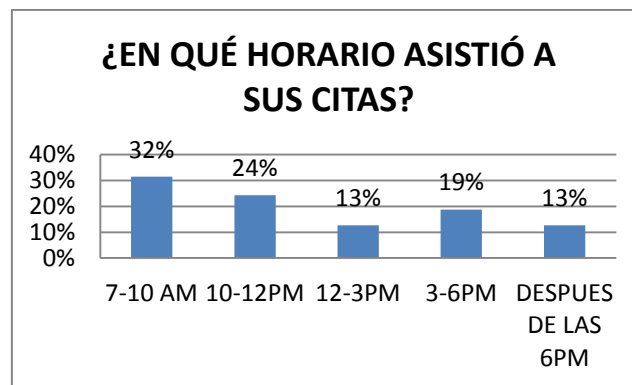
La tabla demuestra que el tiempo promedio de atención en los centros de imágenes es de 31.45 minutos, dando un 31,79%. Pero si hay un gran porcentaje que atienden en menos de 30 minutos que son el 38,15%.



De acuerdo con los datos obtenidos, la mayor cantidad de personas considera que los precios son razonables, pero si existe un grupo de personas que forman el 24,27% que comentan que los precios son altos o muy altos. Por otra parte, muy pocos dicen que es un precio bajo, 0,58%.

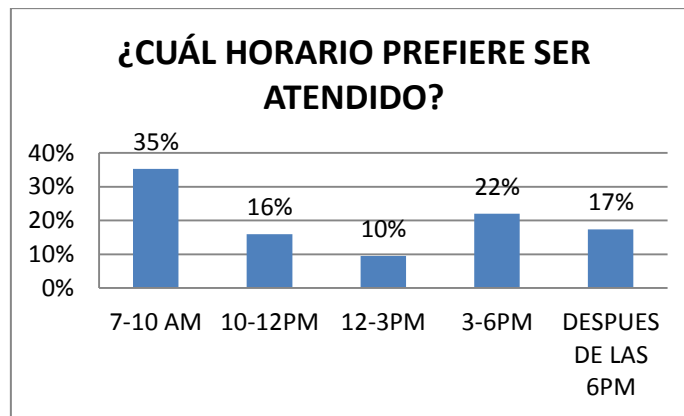


La forma de pago más común de las personas es en efectivo con 59,25%, mientras que la menos común es el uso del cheque.



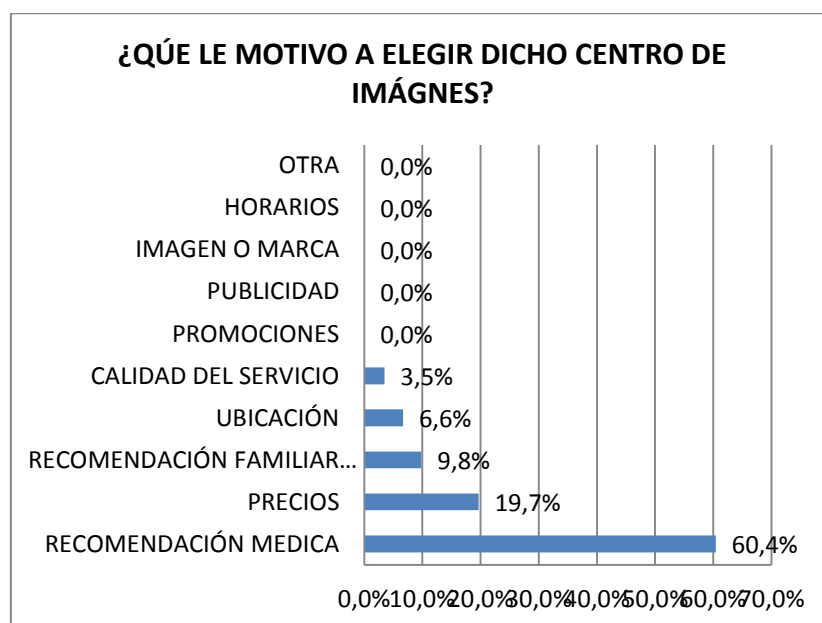
El 32% de las personas asistió en el horario de la mañana de 7-10am.



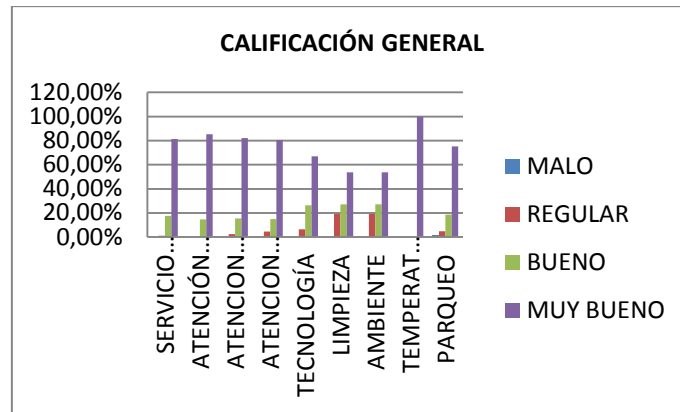


En comparación con la gráfica anterior, el horario de la mañana es el más preferido por los encuestados. Otro dato adicional, el horario del medio día de 12-3pm es el menos frecuentado, tanto en visitas como en preferencia.

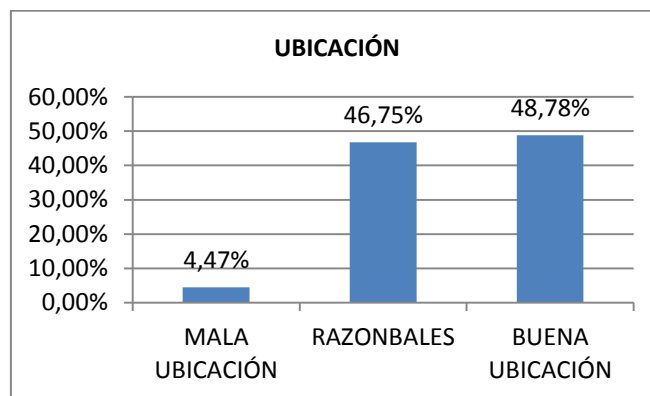
Existe un grupo 17%, que le gustaría ser atendido después del horario laboral, de 6pm en adelante.



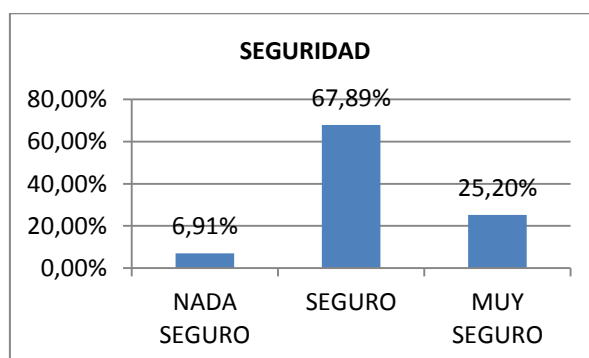
Nuevamente se demuestra que la recomendación médica tiene bastante importancia al momento de elegir un lugar para realizarse ecografías. Los precios también tienen importancia para el 19,7% de los encuestados.



En general todos los centros de imágenes están calificados como muy buenos en cada una de las variables analizadas.



En general la ubicación de los centros se encuentra en buen sitio, pero para un 4,47% de los encuestados, estos centros están en mala ubicación.



La seguridad predomina, el 67,89% considera seguro los centros de imágenes. Un 6,91% de los encuestados cree que no son seguros.