



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO
DE MARKETING EN LA EMPRESA MEDIMÁGENES**

**Tutor
Econ. Ana Cristina Mena**

**Autor
Md. Esteban Tufiño Sánchez.**

2021

RESUMEN

Medimágenes es un centro de radio diagnóstico privado, fundada en el año 2001, con el objetivo de brindar el mejor servicio en cuanto a la realización de exámenes y diagnóstico médico, reafirmando su compromiso social, al brindar la mejor tecnología que permita su cumplimiento, garantizando un producto de calidad y confianza.

La empresa cuenta con una cartera de servicios basada en tres grupos de clientes: médicos especialistas asociados a la misma, seguros, convenios y pacientes particulares; identificando como problemática el poco porcentaje de participación de los clientes particulares y planteando la necesidad de ampliar la cartera de clientes de Medimágenes, en búsqueda de pacientes quienes puedan cubrir los costos reales de los servicios y a su vez sean ellos los beneficiarios directos de todos los servicios que pueda otorgarles el centro radiológico.

Por lo anterior expuesto, se planteó dos investigaciones, una cuantitativa en base a una encuesta impartida a los clientes; y una investigación cualitativa, la cual fue llevada a cabo mediante entrevistas a los encargados de la gestión comercial de la institución. Como resultado se obtuvo que la empresa no posee planes estratégicos dentro de la gestión de marketing, esto debido al enfoque global de la compañía, el mismo que se direcciona a brindar servicio de calidad con la mejor tecnología en la ciudad; tomando en cuenta que la empresa ha tenido resultados favorables administrativos y contables, por lo que ha dejado en segundo plano la publicidad, principalmente en la cartera de clientes particulares. Sin embargo, se propone mediante los resultados positivos ya obtenidos en el último año visualizadas en las encuestas, impulsar la gestión de marketing como herramienta de las nuevas operaciones administrativas, para que de esta forma la marca institucional tenga mayor presencia en el mercado.

ABSTRACT

Medimágenes is a private radio diagnostic center, founded in 2001, with the aim of providing the best service in terms of performing examinations and medical diagnosis, reaffirming its social commitment, by providing the best technology that allows its compliance, guaranteeing a quality and trustworthy product.

The company has a portfolio of services based on three groups of clients: specialist doctors associated with the company, insurance agreements and private patients; identifying as a problematic the low percentage of participation of private customers and raising the need to expand the client portfolio of Medimágenes, in search of patients who can cover the real costs of the services and in turn are the direct beneficiaries of all the services that the radiological center can provide.

Due to the above, two investigations were proposed, one quantitative based on a survey given to customers; and a qualitative investigation, which was carried out through interviews with those in charge of the commercial management of the institution. As a result, it was obtained that the company does not have strategic plans within the marketing management, this due to the global approach of the company, which is directed to provide quality service with the best technology in the city; considering that the company has had favorable administrative and accounting results, so it has left advertising in the background, mainly in the portfolio of private clients. However, it is proposed that, through the positive results already obtained in the last year and seen in the surveys, marketing management be promoted as a tool for new administrative operations, so that in this way the institutional brand has a greater presence in the market.

ÍNDICE DEL CONTENIDO
CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
1. Introducción	1
2. Análisis Situacional.....	3
2.1 Estructura administrativa	4
2.2 Estructura Administrativa y Financiera.....	5
2.3 Análisis Geo – espacial	7
2.4 Oferta de Servicios	7
2.5 Población Atendida.....	8
2.6 Demanda Insatisfecha.....	8
3. Identificación del Objeto de Estudio.....	9
3.1 Planteamiento del Problema	9
3.2 Justificación del Problema.....	9
4. Objetivo General.....	11
4.1 Objetivos específicos.....	11
4.2 Oportunidades de Mejora	11
5. Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución	12
6. Justificación y Aplicación de la Metodología	13
6.1 Técnica Descriptiva Cualitativa	13
6.2 Técnica Descriptiva Cuantitativa	15
6.2.1 Selección de la Muestra	16
7. Resultados	17
7.1 Resultados Cualitativos	17
7.2 Resultados Cuantitativos.....	21
8. Diagnóstico de la Gestión Estratégica de Marketing.....	29
9. Planteamiento Estratégico	31

9.1	Análisis de Entorno	31
9.1.1	Fuerzas de Porter	34
9.2	Análisis FODA.....	36
9.3	Cadena de valor.....	39
9.3.1	MISIÓN.....	41
9.3.2	VISIÓN	41
9.3.3	OBJETIVO.....	41
9.4	Valores	42
9.5	Principios Éticos.....	42
9.6	Políticas Institucionales	43
9.7	Propuestas de Solución.....	44
9.8	Indicadores.....	45
9.9	Proyección a Cinco años	47
10.	Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial	48
10.1	Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial.....	48
10.2	Análisis de las limitaciones	49
11.	Conclusiones y Recomendaciones.....	51
11.1	Conclusiones.....	51
11.2	Recomendaciones	52
12.	Referencias Bibliográficas	53
	ANEXOS.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura Organizacional	4
Tabla 2: Estructura Organizacional	5
Tabla 3: Servicios	7
Tabla 4: Distribución porcentual cartera de clientes.	9
Tabla 5: Propuesta y Justificación.....	12
Tabla 6: Operacionalización de las variables entrevista.	14
Tabla 7: Operacionalización de las variables	15
Tabla 8: Cálculo de la muestra.....	16
Tabla 9 Fuerzas de Porter.....	34
Tabla 10 FODA	38
Tabla 11 Cadena de Valor	40
Tabla 12 Valores	42
Tabla 13 Principios Éticos	42
Tabla 14 Indicadores.....	46
Tabla 15 Proyección	47
Tabla 16 Limitaciones	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura: 1. Resultados Obtenidos en la Pregunta 1 de la Encuesta.....	21
Figura: 2. Resultados Obtenidos en la Pregunta 2 de la Encuesta.....	21
Figura: 3. Resultados Obtenidos en la Pregunta 3 de la Encuesta.....	22
Figura: 4. Resultados Obtenidos en la Pregunta 4 de la Encuesta.....	22
Figura: 5. Resultados Obtenidos en la Pregunta 5 de la Encuesta.....	23
Figura: 6. Resultados Obtenidos en la Pregunta 6 de la Encuesta.....	23
Figura: 7. Resultados Obtenidos en la Pregunta 7 de la Encuesta.....	24
Figura: 8. Resultados Obtenidos en la Pregunta 8 de la Encuesta.....	24
Figura: 9. Resultados Obtenidos en la Pregunta 9 de la Encuesta.....	25
Figura: 10. Resultados Obtenidos en la Pregunta 10 de la Encuesta.....	25
Figura: 11. Resultados Obtenidos en la Pregunta 12 de la Encuesta.....	26
Figura: 12. Resultados Obtenidos en la Pregunta 13 de la Encuesta.....	27
Figura: 13. Resultados Obtenidos en la Pregunta 14 de la Encuesta.....	27
Figura: 14. Resultados Obtenidos en la Pregunta 15 de la Encuesta.....	28

1. Introducción

A lo largo de los años la medicina se ha basado en el diagnóstico mediante el interrogatorio, la palpación y auscultación del paciente; fue hasta el 8 de noviembre de 1895 donde la práctica médica tubo un cambio revolucionario con el descubrimiento de los rayos X, el profesor Wilhelm Conrad Röntgen fue el autor de dicho hallazgo, quien tras un trabajo arduo con rayos catódicos pudo ver la imagen de los huesos de su esposa traspalada al papel fluorescente, llamándolos así, Rayos x.

Los años siguientes el mundo y la medicina se impulsaron con el desarrollo de este descubrimiento, avanzando con el paso de los años, desarrollando una tecnología que no solo se limitó a observar los huesos en patología traumática u osteoarticular sino evolucionó a observar y estudiar las estructuras internas de la anatomía humana.

Con el paso de los años la radiología avanzaba a la par del desarrollo tecnológico, la creación de nuevos equipos y herramientas diagnósticas, hacen que esta rama de la medicina sea más eficiente, segura y precisa al momento del estudio anatómico. El progreso informático tuvo gran influencia en esta área, logrando desarrollar el ultrasonido de alta frecuencia en 1948 y el tomógrafo computarizado en 1972, ampliando la posibilidad de brindar un mejor diagnóstico a la necesidad del paciente y a la característica anatomopatológica estudiada. (Espinoza, Castillo-Riquelme, & Zarate, 2011)

Uno de los últimos aportes tecnológicos fue el desarrollo de la resonancia magnética, la cual sin uso de radiación logra hacer estudios diagnósticos en base al magnetón y uso de iones obteniendo una mejor sensibilidad y especificidad permitiendo la observación precisa de la actividad metabólica en vivo.

Una realidad mundial es el avance tecnológico que se lleva acabo día a día en todos los países y en todos los sectores productivos del mundo, encontrándose

inmersos en la “Era del Conocimiento”, producto de un mundo globalizado que exige, al igual que a otros sectores productivos, que la salud se involucre en esta. El conocimiento, la ciencia y tecnología están estrechamente relacionados, lo que obliga a los trabajadores de diferentes áreas, incluyendo salud, que su formación y capacidad profesional vaya a la par del desarrollo. (Guerrero Pupo, Amell Muñoz, & Cañedo Andalia, 2004)

La tecnología es un anexo del hombre, ya que fue creada por el hombre para la utilidad del propio hombre, lo que implica que esta es una herramienta establecida que busca en el ámbito sanitario mejorar sus estándares y beneficios aplicados a ayudas técnicas para llegar a un mejor diagnóstico.

Dentro de los equipos imagenológicos existen varios métodos de imagen, de los más utilizados encontramos a los rayos X (Rx), ecografía (Eco), tomografía (TC), resonancia magnética (RM), todos estos equipos digitales relacionados a la innovación.

La RM es prometedora, puesto que en los últimos años la industria tecnológica ha realizado mayores avances, gracias a mayores estudios, permitiendo que de esta forma la resonancia magnética pueda abarcar muchas más especialidades médicas para el diagnóstico de sus enfermedades. Estas nuevas técnicas incluyen secuencias de difusión molecular, mielo RM, estudios de columna completa, técnica de la columna dinámica, técnica de RM de cuerpo entero y fusión de imágenes. (Raudales Díaz, 2014)

2. Análisis Situacional

“Una imagen vale más que mil palabras”. El término imagenología médica se refiere al estudio de imágenes del cuerpo humano y el uso de la tecnología para su obtención y procesamiento. Hablamos de esta especialidad de la medicina como una rama estrechamente vinculada con la tecnología, puesto que su aplicación depende de equipos médicos. El principal objetivo de los estudios de imagen es proporcionar al médico información necesaria que aproxime lo más posible a un diagnóstico certero que permita valorar el mejor tratamiento aplicable al paciente.

Los estudios radiológicos son una de las herramientas valiosas para la investigación diagnóstica, razón por la cual en el 2001 se funda el Centro Radiológico Medimágenes Cia. Ltda, el mismo que inicia atendiendo pacientes en los servicios de Rayos X y Ecografías portátiles. Con el paso de los años, al centro radiológico se integran médicos especialistas en radiología con el objetivo de ampliar la cartera de servicios y ofrecer adicionalmente Ecografía 3D-4D, Mamografía y Densitometría. En el año 2012 se instaura el servicio de Resonancia Magnética, con la adquisición de un equipo marca Siemens de 1.5 teslas.

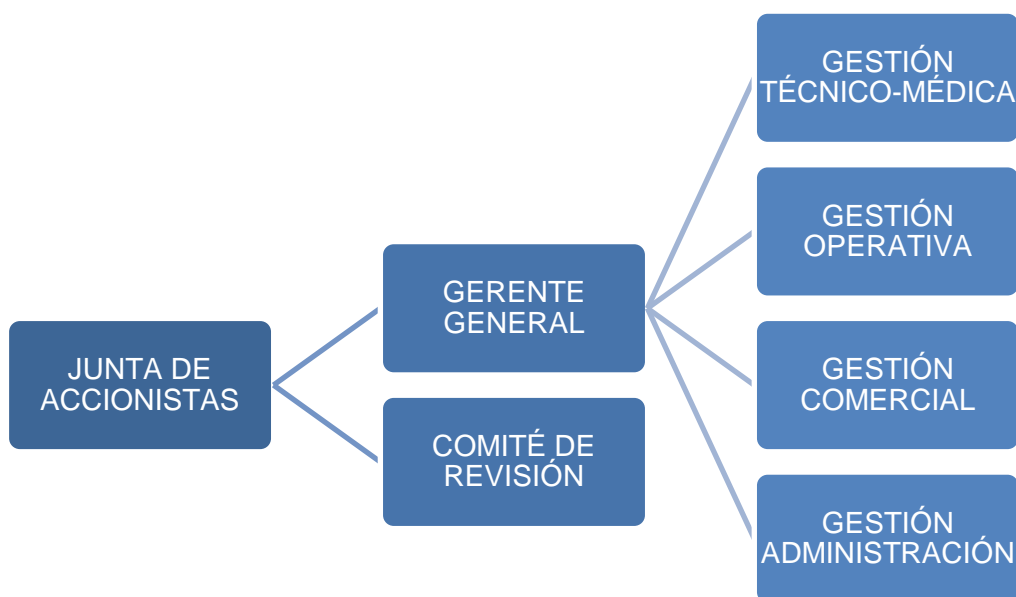
Para noviembre del 2018, reafirmando el compromiso de la empresa en cuanto a la innovación y calidad, sobre todo de sus exámenes diagnósticos, Medimágenes adquiere un nuevo resonador marca Siemens de 3 teslas primero de su tipo en el país, su tecnología de vanguardia permite realizar estudios especializados como resonancia funcional de cerebro, corazón, entre otros; conscientes que el crecimiento de los gastos de salud y el cambio poblacional conducen a un aumento de la demanda para la estandarización y mayor eficiencia; el escáner de resonancia magnética mejora la rentabilidad mediante la aceleración de las exploraciones para cada paciente.

Medimágenes ratifica su compromiso con el desarrollo tecnológico brindando el mejor servicio a pacientes y a médicos con diagnósticos oportunos y confiables. Siendo el único centro radiológico especializado con la mejor y más alta tecnología a nivel país.

2.1 Estructura administrativa

La compañía quien posee una estructura funcional, con crecimiento progresivo de sus departamentos y especialidades en base a la demanda y oportunidades presentadas, actualmente se conforma de dos estructuras organizacionales, la junta de accionistas y la gerencia general. La junta conformada por nueve socios que a su vez trabajan en la empresa son quienes toman las decisiones de mayor relevancia dentro de esta, como la adquisición de equipos y ampliación de servicios, en base a las necesidades de la empresa. Por otro la Gerencia General será la encargada de la toma de decisiones del día a día, implementación de los mismos y responsable del resto de departamentos a su cargo.

Tabla 1: Estructura Organizacional



Fuente: Autor.

Tabla 2: Estructura Organizacional

GESTIÓN MÉDICA

- REALIZACIÓN DE EXÁMENES
- ATENCIÓN MÉDICA E INFORMES
- PROTOCOLOS
- ATENCIÓN A CLIENTES
- ATENCIÓN A MÉDICOS

GESTIÓN OPERATIVA

- EQUIPOS
- INSUMOS E INVENTARIOS
- PROVEEDORES
- ATENCIÓN A CLIENTES
- RECEPCIÓN

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- RECURSOS HUMANOS
- CONTABILIDAD
- FINANZAS
- SOCIETARIO
- SISTEMAS
- CONTROL INTERNO
- TELEFONÍA
- CONVENIOS

GESTIÓN COMERCIAL

- VENTAS
- MARKETING
- RELACIÓN CANALES

Fuente: Autor.

2.2 Estructura Administrativa y Financiera

De acuerdo a la escritura de constitución, la Compañía es gobernada por la Junta General de Socios y su administración del Presidente y el Gerente General. La Compañía tiene por objeto social el prestar servicios de ecografía, mamografía, rayos X e imagenología. La Compañía prepara sus estados financieros en base a lo que determinan las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes. Siendo una empresa rentable y líquida.

CUENTAS	NOTAS	2018	2019
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE		432,127	519,765
Efectivo y equivalentes del efectivo	Nota 3	244,681	175,103
Inversiones temporales	Nota 4	60,000	160,000
Activos financieros		76,897	130,002
Documentos y cuentas por cobrar no relacionados	Nota 5	78,566	107,962
Otras cuentas por cobrar		2,128	26,133
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	Nota 6	-3,797	-4,094
Activos por impuestos corrientes	Nota 7	28,148	32,689
Otros activos corrientes	Nota 8	22,401	21,972
ACTIVO NO CORRIENTE		2,448,225	2,239,512
Propiedad, planta y equipo neto	Nota 9	2,443,395	2,230,358
Activos por impuestos diferidos		4,830	9,153
TOTAL ACTIVOS		2,880,352	2,759,277
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE		1,641,933	515,372
Préstamos bancarios corto plazo	Nota 15	-	250,000
Cuentas y documentos por pagar	Nota 10	1,326,824	180,349
Otras obligaciones corrientes	Nota 11	75,787	69,324
Con la administración tributaria		1,543	2,104
Con el IESS		9,524	9,991
Por beneficios de ley a empleados	Nota 12	64,721	57,229
Participación trabajadores	Nota 18	6,151	7,162
Otras cuentas por pagar	Nota 13	9,139	8,537
Cuentas por pagar diversas/relacionadas	Nota 14	224,032	-
PASIVO NO CORRIENTE		524,697	1,510,565
Obligaciones con instituciones financieras	Nota 15	400,000	1,100,000
Provisiones por beneficios a empleados	Nota 16	71,322	81,287
Préstamos por pagar socios	Nota 17	53,375	329,279
TOTAL PASIVOS		2,166,630	2,025,937
PATRIMONIO			
Capital	Nota 19	230,000	230,000
Reservas		238,744	238,744
Resultados acumulados		229,297	245,153
Adopción por primera vez de las NIIF's		-4,303	-4,303
Resultados del ejercicio		19,984	23,746
TOTAL PATRIMONIO		713,722	733,340
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		2,880,352	2,759,277

2.3 Análisis Geo – espacial

El Centro Radiológico se cataloga como una compañía privada, ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito, Italia N30-145 y Vancouver, señalada como zona estratégica por la gran cobertura de centros y consultorios médicos que se encuentran.

2.4 Oferta de Servicios

Tabla 3: Servicios

Rayos X
Tomografía <ul style="list-style-type: none"> • Simple • Contrastada
Mamografía
Densitometría
Ecografía <ul style="list-style-type: none"> • Doppler • 3D y 4D
Endoscopia
Resonancia Magnética <ul style="list-style-type: none"> • General • Artroresonancia • Angioresonancia Cerebral – Cuello, Abdomen, Toráx, Pelvis • Colangio-Pancreatoresonancia • Mama • Prótesis mamaria • Ginecológica-Obstétrica • Fetal • Columna total
Servicio Adomicilio
Rx portátil

Fuente: Autor.

2.5 Población Atendida

La empresa Medimágenes nació como una empresa que cubre la necesidad de sus clientes y pacientes quienes buscan realizarse exámenes de radiológicos con resultados de calidad y de diagnósticos confiables, encontrándose todos ellos en un solo lugar, de esta manera, los pacientes no tengan la necesidad de acudir a diferentes centros en busca de servicios especializados.

Su cartera de clientes ha sido variada a lo largo de los años, de predominio particular, Medimágenes se basa en los siguientes grupos poblacionales:

- Médicos Especialistas en diferentes ramas asociados a la empresa
- Empresas de seguro convenio
- AIG Metropolitana
- BMI
- Confiamed
- Liberty Seguros
- Cruz Blanca
- Aucas
- MAS Ecuador
- Pan American Life
- Pronaca
- Salud S.A.
- Hombres y Mujeres de todas las edades dentro del Distrito Metropolitano de Quito desde un nivel socioeconómico medio, con o sin vulnerabilidad

La cartera de servicio se distribuye en 45%, médicos asociados, 50% empresas de seguros y 5% clientes particulares.

2.6 Demanda Insatisfecha

Se define como demanda insatisfecha de la empresa Medimágenes al grupo de clientes que por medios económicos no puedan acceder al servicio imagenológico de la empresa

3. Identificación del Objeto de Estudio

3.1 Planteamiento del Problema

- Escaso número de clientes particulares de la empresa Medimágenes

3.2 Justificación del Problema

Medimágenes Cia. Ltda. cuenta con una cartera de servicios basada en tres grupos de clientes: médicos especialistas asociados a la empresa, seguros convenio y pacientes particulares; los mismos que tienen la siguiente distribución porcentual:

Tabla 4: Distribución porcentual cartera de clientes.

Cartera de Clientes	Porcentaje de atención
Médicos Convenio	45%
Seguros Convenio	50%
Pacientes Particulares	5%
Total	100%

Fuente: Autor

Los seguros convenios se posicionan con un 50% dentro de la cartera de clientes de la Medimágenes, haciéndola dependiente de este grupo conformado por: AIG Metropolitana, BMI, Confiamed, Liberty Seguros, Cruz Blanca, Aucas, MAS Ecuador, Pan American Life, Pronaca, Salud S.A; quienes al mercado son los encargados de derivar pacientes y dueños de los clientes.

Las empresas de seguros médicos buscan aliados estratégicos y prestadores de servicios que cumplan con las políticas institucionales que representan; ya que su función es brindar la mejor asistencia médica a sus clientes, siendo algunas de estas: calidad en la atención, diversidad de servicios, diagnósticos certeros, tecnología de punta, brevedad en la entrega de resultados; pero sobre todo bajos precios.

Cada seguro médico definirá las características a cumplir para poder aliarse con una empresa prestadora de servicios, pero no es nuevo que la principal característica que tiene que tener el contrato de trabajo en conjunto, es que tiene que venir en primer lugar un costo diferencial o preferencial para los clientes derivados, haciéndolos a estos seguros llamativos y comerciales para que sus clientes accedan a sus planes corporativos, generando mejores ingresos para ellos mismos.

Esta realidad dificulta el crecimiento de la empresa, conscientes que la principal característica de la imagenología es poder contar con tecnología de punta, hace que solo la adquisición de equipos radiológicos sea costosa; sin sumar, adecuaciones estructurales, capacitaciones al personal, entre otros. Por lo cual, brindar un servicio de calidad y calidez con tecnología de punta como respaldo, es complicado ofertarlo a costos preferenciales para los seguros, puesto que su pago tampoco es al contado.

Conscientes de esta realidad que impera actualmente en el mercado y son los seguros médicos quienes proveen a los clientes, nace la necesidad de poder ampliar la cartera de clientes de Medimágenes, en búsqueda de pacientes particulares quienes puedan cubrir los costos reales de los servicios y a su vez sean ellos los beneficiarios directos de los descuentos que puede otorgar el centro radiológico.

4. Objetivo General

Ampliar la cartera de clientes, aumentando el número de pacientes particulares que acudan a realizarse exámenes imagenológicos en la empresa Medimágenes.

4.1 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades de los pacientes particulares
- Generar una campaña publicitaria, con el fin de atraer nuevos clientes y fidelizar a los antiguos.
- Proponer herramientas de retroalimentación y capacitación sobre servicio al cliente.

4.2 Oportunidades de Mejora

- Prestación de nuevos beneficios al cliente
- Implementación de nuevas herramientas de marketing
- Capacitaciones de servicio al cliente.

5. Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución

Tabla 5: Propuesta y Justificación

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad responsable
Escaso número de clientes particulares de la empresa Medimágenes	Dependencia de seguros convenio	Los seguros exigen costos bajos	<ul style="list-style-type: none"> Ofertar exámenes especializados Brindar los diferentes servicios en un solo lugar 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación continua a profesionales Difusión de exámenes especializados 	Gestión Médica y Comercial
	Falta de seguimiento de clientes	Desconocimiento del retorno del paciente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento a clientes Buscar la retroalimentación del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento al cliente Generar base de datos de clientes Descuentos de fidelización al cliente 	Gestión Comercial
	Empresa poco conocida publicitariamente	Potenciales clientes no conocen de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Generar nuevas estrategias de marketing y publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de contenido en redes sociales Publicitar la empresa en medios digitales, televisivos y escritos a nivel nacional 	Gestión Comercial

6. Justificación y Aplicación de la Metodología

Medimágenes Cía. Ltda. es una empresa dedicada al radiodiagnóstico por imagen con 20 años de experiencia en el mercado, ofreciendo servicios de especialidad y subespecialidad en servicios de imagenología. La compañía basa su cartera de clientes en seguros de salud, identificando como una problemática el poco porcentaje de participación de los clientes particulares. Por lo anterior expuesto, se plantea una investigación metodológica cuantitativa en base a una encuesta impartida a los clientes atendidos para identificar su satisfacción ante el servicio; de igual forma se plantea una investigación cualitativa, la cual se llevará a cabo mediante entrevistas a los encargados de la gestión comercial de la institución.

TIPO DE ESTUDIO

Estudio observacional descriptivo de corte transversal

Tipo de estudio al cual se lo define como aquel que pretende describir un fenómeno y sus efectos en una población. La presencia, característica o distribución del fenómeno en un momento específico en el tiempo. (Cabo et al., 2008)

6.1 Técnica Descriptiva Cualitativa

Entrevista con Expertos

Según Naresh Malhotra (2008, p.158); a la entrevista aplicada a expertos se le considera una “entrevista no estructural, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema”.

Tabla 6: Operacionalización de las variables entrevista.

Área	Problemática	Instrumento	Tipo de medición	Escala	Categorías	Variable
Gestión Comercial	Escaso número de clientes particulares de la empresa Medimágenes	Entrevista semiestructurada	Cualitativa	Nominal	Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios ▪ Estrategias
					Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes ▪ Feedback

Nota: Adaptado de fuente propia del autor.

Se procede a realizar la entrevista semiestructurada basada en preguntas previamente establecidas acordes a los objetivos que tiene el estudio. La entrevista tendrá una duración aproximadamente de sesenta minutos durante los cuales se harán las preguntas establecidas, en base al desarrollo del tema.

El ingeniero Marco Pullas, Gerente Comercial y Financiero de Medimágenes, accedió en representación de la institución en participar de la presente entrevista.

Las preguntas a continuación son las empleadas para el desarrollo del proyecto:

1. ¿Cómo está constituida la unidad gestión comercial?
2. ¿Cuál es su plan estratégico?
3. ¿Cómo está constituida su cartera de clientes? Y ¿Por qué es un problema los pocos clientes particulares?
4. ¿Qué herramientas comerciales tienen para captar más clientes particulares?
5. ¿Cómo adoptan las estrategias a ser implementadas en su gestión?
6. ¿Qué medios de comunicación y medios de contacto tiene?
7. ¿Cómo manejan sus redes sociales?
8. ¿Qué seguimiento brindan a sus clientes?
9. ¿Cómo es su manejo post venta?
10. ¿Qué planes estratégicos tienen a futuro?

Se presenta los datos obtenidos del registro de la entrevista semiestructurada al representante de la empresa, en base al planteamiento del problema.

6.2 Técnica Descriptiva Cuantitativa

Encuestas

Según Naresh Malhotra (2008, p. 183); la técnica de encuesta es un “cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes”.

Tabla 7: Operacionalización de las variables

Área	Definición teórica	Instrumento	Tipo de medición	Escala	Categorías	Preguntas
Gestión comercial	Escaso número de clientes particulares de la empresa Medimágenes	Encuesta	Cualitativa	Nominal	Difusión	¿Qué examen se realizó? ¿Dónde escuchó de Medimágenes? ¿Qué tan fácil se le hizo contactarse con nosotros? ¿Qué medio utilizó para contactarse con nosotros? ¿Cómo evaluarías nuestro servicio? ¿Por qué nos dio esa calificación?
					Información	¿Ha recibido información de nuestro centro? Si la respuesta anterior fue sí, ¿por qué medio recibiste la información? ¿Le gustaría recibir información de nuestros servicios? Si la respuesta es sí, ¿Qué tipo de información le gustaría recibir? ¿Por qué medio le gustaría recibir información?
					Experiencias	¿Qué valoraría para regresar a un establecimiento de salud? ¿Volvería a atenderse con nosotros? ¿Qué es lo que más valora de nuestra atención? ¿Recomendaría nuestros servicios?

Nota: Adaptado de fuente propia del autor.

Se desarrollará una encuesta mediante preguntas enfocadas a conocer la gestión comercial de la empresa Medimágenes, se definirá el tamaño de la muestra en base al registro de los clientes atendidos en la empresa en el mes de enero y febrero del 2021. Adicionalmente se llevará a cabo una prueba piloto, al personal de la institución; para garantizar la claridad del cuestionario antes de que sea aplicado. Una vez realizadas las encuestas a las 207 personas atendidas, se procederá a tabular las respuestas para su posterior análisis.

6.2.1 Selección de la Muestra

Tabla 8: Cálculo de la muestra.

Calculo de la Muestra	
$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * (p * q) * N}{E^2 * (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * (p * q)}$	
Z =	Nivel de confianza
p = q =	Nivel de varianza máxima
E =	Error de estimación
N =	Población Total
Z =	Nivel de confianza
Z (al 95%) =	1,96
p =	0,5
q =	0,5
e =	5%
N =	450
MUESTRA =	207

Nota: Adaptado de fuente propia del autor.

El análisis de los datos obtenidos se llevará a cabo mediante el registro de 207 encuestas realizadas mediante Google Forms, en base a los datos proporcionados por la gestión comercial de la empresa Medimágenes. El proceso de análisis comenzó con la construcción de una matriz de codificación de variables y frecuencias, para su posterior creación de tablas y gráficos, mediante el programa estadístico IBM SPSS, que permitirán el análisis descriptivo, correlacional y de correspondencia, de los mismos.

7. Resultados

7.1 Resultados Cualitativos

Una vez concluida la entrevistas con el Gerente Comercial de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados:

La gestión comercial de la empresa Medimágenes está constituido por dos áreas: ventas y comunicación; conformada por el gerente comercial y dos vendedores. El área de ventas es la responsable de poder atraer clientes mediante la presentación de la cartera de servicios de la institución a médicos y empresas de seguros, generando convenios para la compañía. El área de comunicación es la encargada de promocionar y publicitar a Medimágenes por los medios de comunicación existente.

El ingeniero Pullas comenta que este departamento ha clasificado a su cartera de clientes en tres principales grupos: los seguros, el cual corresponde al 50% de los clientes, con el beneficio de garantizar el pago y cobranza de los servicios prestados, pero con costos a un porcentaje disminuido del PVP; médicos convenios, el cual a pesar de brindar un porcentaje de descuento en los servicios que presta la empresa, este grupo brinda una dispersión de cartera e independencia en cada convenio; y clientes particulares son el grupo de interés de la compañía la cual brinda la facturación neta del PVP, pero corresponden al

5% de la cartera de clientes, por lo cual genera una problemática, al ser el grupo que mayor ganancia genera tiene una participación porcentual pequeña.

Actualmente la gerencia comercial no cuenta con un plan estratégico, por lo que el establecimiento tampoco tiene procesos establecidos para el desarrollo de sus actividades o solución de conflictos; sin embargo, este departamento presenta resultados ante la gerencia y la junta de accionista de forma anual, en base las acciones implementadas mediante las necesidades identificadas por el área.

A finales del año 2019, señala el ingeniero, que el área comercial renueva su publicidad mediante la implementación y uso de redes sociales; es así, que para el año 2020 Medimágenes actualiza su página Web, se perfila en Instagram y Facebook, pauta en Google y continua mediante publicidad física y papelería, con el objetivo captar mayor mercado generando vías de comunicación más accesibles y vanguardistas, entre la empresa y posibles clientes, pero sin un proceso instaurado de respuesta eficiente y oportuna. Esta actividad está a cargo de una empresa externa de marketing la cual genera contenido en base la información técnica proporcionada tanto por el área comercial como por el área médica.

La gerencia comercial no cuenta con un presupuesto asignado, por lo que la toma de decisiones en cuanto a marketing y publicidad se basan en propuestas externas, mas no en necesidades identificadas. Es por eso que, para el segundo trimestre del año anterior, una televisora realizo una oferta a Medimágenes, lo cual, tras un análisis de la gerencia, la compañía pudo tener presencia en televisión. Sin embargo, no se realizó un seguimiento a esta estrategia adquirida, por lo que no se conocen datos sobre si existió o no un beneficio para la institución.

A pesar de los planes instaurados por la empresa, no existen estudios de ninguno de ellos, lo cual no se cuenta con un feedback adecuado para poder realizar las correcciones pertinentes en cuanto al servicio. Adicionalmente, no

existe un correcto manejo de la post venta, ni seguimiento del paciente, a pesar de contar con una base de datos. Su atención al cliente, no ha sido evaluado, pero Pullas asegura que el personal ha recibido capacitación continua en este tema, conscientes de que esta parte del servicio, al ser la primera impresión del cliente ante el establecimiento, es fundamental para fidelizar a los mismos.

El gerente comercial asegura que para el presente año y tras la firma para la adquisición de un nuevo equipo de mamografía, considera importante iniciar estrategias comerciales y de marketing que promocionen, publiciten y hagan conocer sobre esta nueva implementación, que, si bien es un mejor servicio al cliente, implica una inversión y un gasto para la empresa. Por tal motivo se reafirma la necesidad de aumentar el número de clientes particulares, en base a la creación de un plan estratégico de gestión comercial.

Finalizada la primera entrevista, se pudo complementar la investigación con la entrevista al Tecnólogo Médico Antonio Tufiño, Gerente General y Representante Legal de la empresa Medimágenes; en esta, el gerente nos supo expresar y explicar el crecimiento paulatino que ha tenido la compañía, la misma que ha basado sus decisiones, no únicamente en las oportunidades presentadas, sino también en la experiencia técnica y medica sustentada por su profesión, haciendo que algunos profesionales quienes trabajan en la compañía lleguen a formar parte de la junta de accionistas, acción la cual ha permitido fortalecer a esta organización por la experiencia de quienes la integran, pero a su vez, ha hecho que procesos organizacionales sea vean limitados por esta misma conformación.

Gerencia ratifica la distribución porcentual de su cartera de clientes, el cual el 50% está conformado por seguros de salud y el 45% por médicos convenios, siendo el 5% de clientes particulares, el grupo menos intervenido estratégicamente, ya que, los dos primeros grupos que abarcan el mayor valor porcentual si ha sido estudiado y retroalimentado en base a visitas personalizadas y reuniones de evaluación; por lo cual identifica como necesidad

poder establecer estrategias que permitan que Medimágenes pueda incrementar el número de atenciones de sus clientes particulares.

El señor Tufiño señala que, si bien la empresa se cataloga como una institución económicamente rentable, se ha dejado de lado los estudios respectivos en cuanto a clientes particulares corresponde, debido a que, en muchas ocasiones, la necesidad de poder mejorar e implementar los servicios ha sido primordial, reconociendo a la actualidad y la nueva normalidad, que es necesario poder invertir y estudiar las plataforma virtuales de la compañía, siendo el objetivo de que estas puedan ser herramientas tanto para la captación de nuevos clientes, como instrumentos amigables para los usuarios quienes desean recibir información o comunicarse con el centro.

En los últimos años se implementaron mejoras en las redes sociales de Medimágenes, contratando una empresa externa para el manejo de estas, sin embargo, su única forma de medición ha estado basada al número de clientes atendidos sin conocer la referencia de la que provienen, conscientes de que se necesita establecer base de datos de estos clientes para recabar sus retroalimentaciones respectivas permitiendo así, realizar propuestas publicitarias que den a conocer de forma más amplia el servicio que oferta la compañía.

La gerencia reconoce la falta de planes estratégicos dentro de la gestión de marketing, esto debido al enfoque global de la compañía, el mismo que se direcciona a brindar servicio de calidad con la mejor tecnología en la ciudad, con miras a ser una institución referente a nivel nacional; tomando en cuenta que la empresa ha tenido resultados favorables administrativa y contablemente, por lo que ha dejado en segundo plano la publicidad, principalmente en la cartera de clientes particulares. Sin embargo, se propone que, mediante los resultados positivos ya obtenidos en el último año, impulsar la gestión de marketing como herramienta de las nuevas operaciones administrativas y técnicas realizadas, para que de esta forma la marca institucional tenga mayor presencia en el mercado.

7.2 Resultados Cuantitativos

1. ¿Considera usted importante la publicidad de los centros médicos radiológicos para escoger su lugar de atención?

El 90% de los encuestados considera de importancia la publicidad de los centros médicos radiológicos.

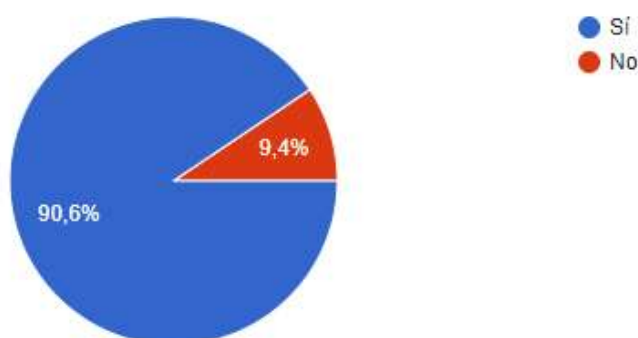


Figura: 1. Resultados Obtenidos en la Pregunta 1 de la Encuesta

2. ¿Por qué medio de comunicación usted revisa información de centros médicos radiológicos?

El 68,8% de los encuestados utiliza las páginas web de centros radiológicos para revisar información, el 9,4% utiliza Facebook, el 18,7% utiliza otros medios de comunicación, mientras que el 3,1% no revisa la información por ningún medio

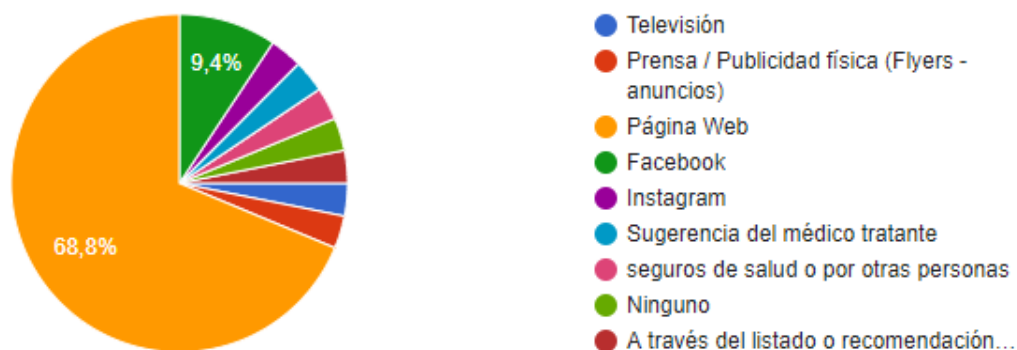


Figura: 2. Resultados Obtenidos en la Pregunta 2 de la Encuesta

3. ¿Le gustaría recibir información de centros médicos radiológicos?

El 65,6% de los encuestados señala que está interesado en recibir información de centros médicos radiológicos.

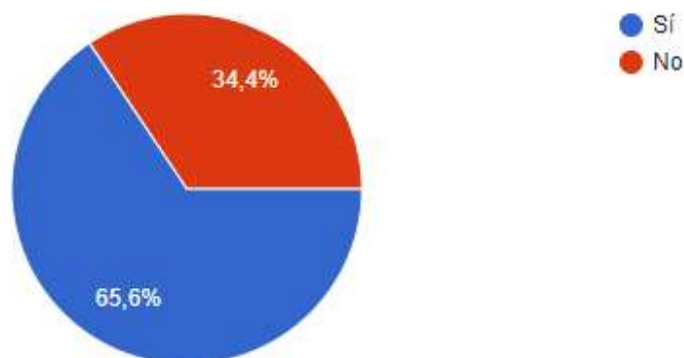


Figura: 3. Resultados Obtenidos en la Pregunta 3 de la Encuesta

4. Si la respuesta es sí, en la pregunta 3 ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

El 25% de los encuestados les gustaría recibir información sobre descuentos y beneficios que ofrece la empresa

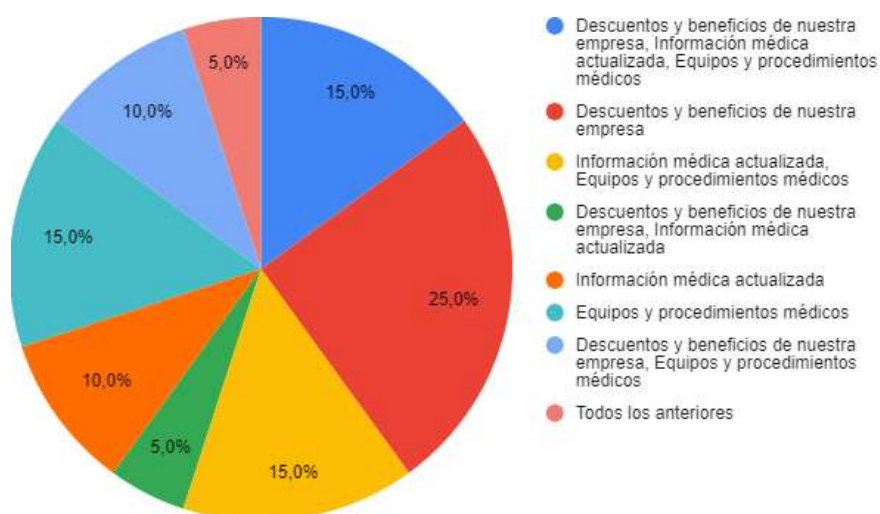


Figura: 4. Resultados Obtenidos en la Pregunta 4 de la Encuesta

5. ¿Qué valoraría para regresar a un establecimiento de salud?

El 28% de los encuestados considera importante para regresar a ser atendido en un establecimiento de salud, la tecnología y calidad de imagen; el 25% diagnósticos precisos, y el 15,6% por recomendación de un médico y atención del personal que labora en la empresa.

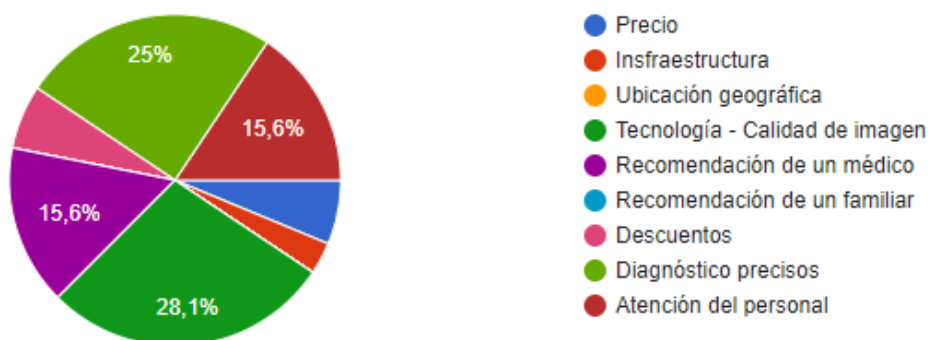


Figura: 5. Resultados Obtenidos en la Pregunta 5 de la Encuesta

6. ¿Qué examen se realizó en la empresa Medimágenes?

La resonancia magnética es el examen más realizado con un 43,8% y a tomografía con un 25% dentro de los encuestados

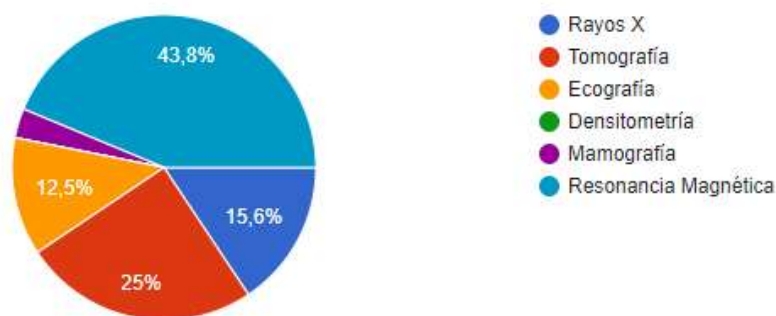


Figura: 6. Resultados Obtenidos en la Pregunta 6 de la Encuesta

7. ¿Dónde escuchó de Medimágenes?

El 43,8% de los encuestados fue referido a la institución por un médico, el 31,3% por un seguro de salud y el 25% fue recomendado por un familiar.

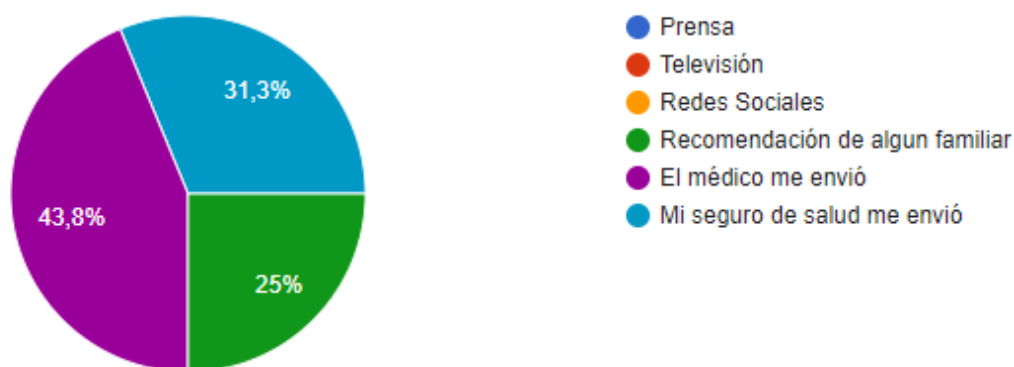


Figura: 7. Resultados Obtenidos en la Pregunta 7 de la Encuesta

8. ¿Qué tan fácil se le hizo contactarse con nosotros?

El 93,8% de los encuestados tuvo respuesta inmediata al comunicarse con la empresa, mientras que el 6,2% tuvo que intentar algunas veces para comunicarse con la misma; a ninguno de los encuestados les resultó complicado o muy difícil comunicarse con Medimágenes.

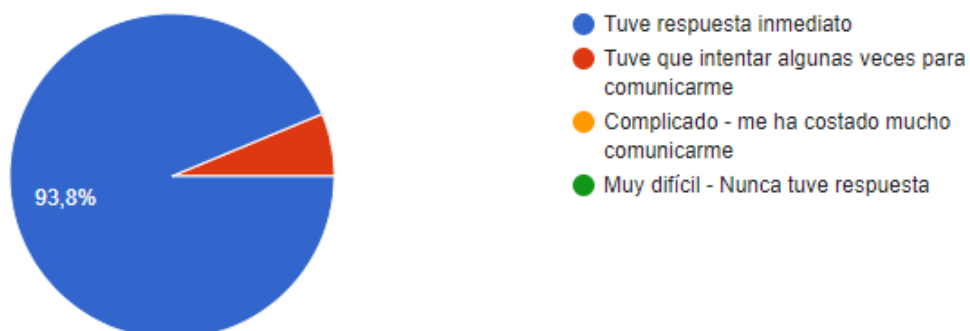


Figura: 8. Resultados Obtenidos en la Pregunta 8 de la Encuesta

9. ¿Qué medio utilizó para contactarse con nosotros?

El 67,9% de los encuestados se comunicó con la empresa mediante vía telefónica, el 10,7% fue el médico quien coordinó la cita y el 7,1% lo hizo el seguro de salud



Figura: 9. Resultados Obtenidos en la Pregunta 9 de la Encuesta

10. ¿Cómo evaluarías nuestro servicio?

El 87,5% de los encuestados cataloga al servicio brindado como muy bueno, mientras que el 12,5% lo cataloga como bueno, no se obtuvieron resultados regulares o malos

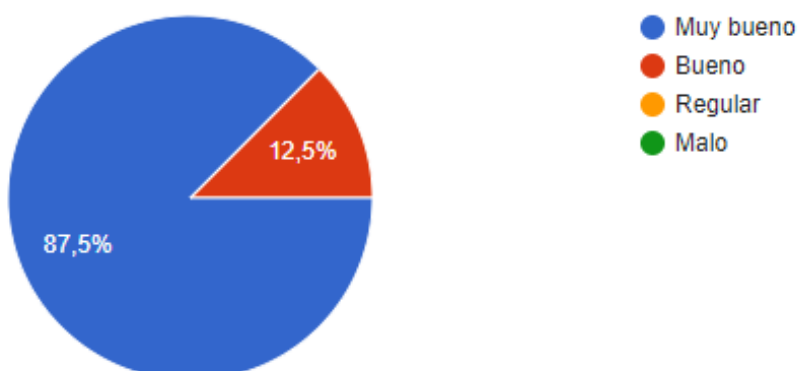


Figura: 10. Resultados Obtenidos en la Pregunta 10 de la Encuesta

11. ¿Por qué nos dio esa calificación?

Al ser una pregunta abierta, se recolecta todos los comentarios emitidos, haciendo comparación con la pregunta número diez, señalado que los encuestados califican al servicio como muy bueno por la atención pronta y cordial del personal.

12. ¿Ha recibido información de nuestro centro?

El 65,6% de los encuestados no ha recibido información de nuestro centro radiológico.

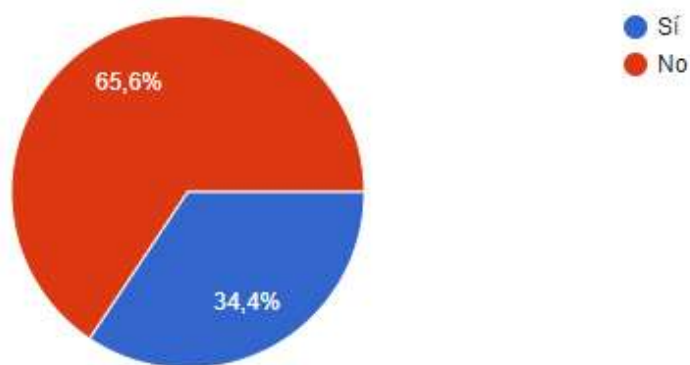


Figura: 11. Resultados Obtenidos en la Pregunta 12 de la Encuesta

13. ¿Por qué medio le gustaría recibir información?

Al 53,1% de los encuestados le gustaría recibir información del centro vía mail, el 28,1% vía redes sociales y al 18,8% no le gustaría recibir información.

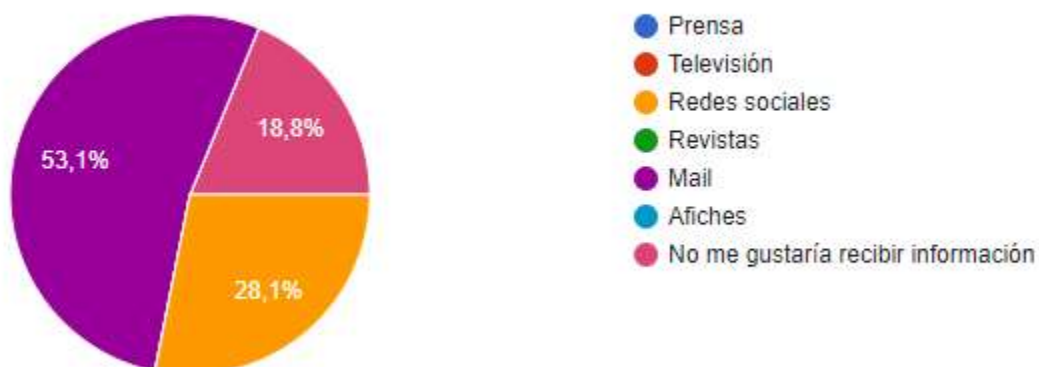


Figura: 12. Resultados Obtenidos en la Pregunta 13 de la Encuesta

14. ¿Volvería atenderse con nosotros? ¿Recomendaría nuestros servicios?

El 100% de los encuestados volvería atenderse en Medimágenes, recomendando sus servicios.

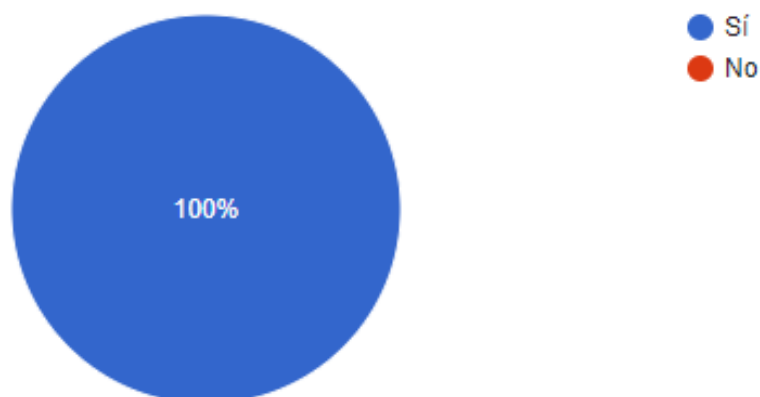


Figura: 13. Resultados Obtenidos en la Pregunta 14 de la Encuesta

15. ¿Qué es lo que más valora de nuestra atención?

El 46,9% de los encuestados valora en nuestra atención la calidad de nuestro producto, el 34,4% valora la atención al cliente brindado por el personal.

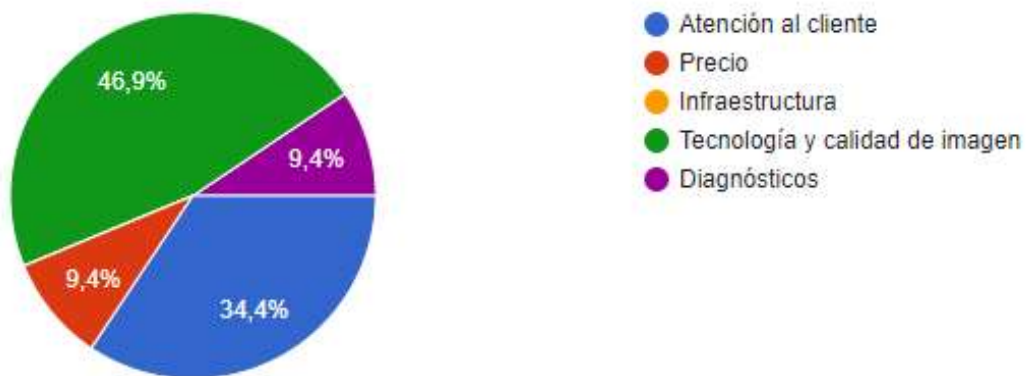


Figura: 14. Resultados Obtenidos en la Pregunta 15 de la Encuesta

8. Diagnóstico de la Gestión Estratégica de Marketing

Medimágenes, es un centro de especialidad y sub – especialidad en cuanto al diagnóstico por imagen se refiere, catalogado como uno de los tres mejores centros radiológicos de la ciudad de Quito, su gestión de marketing se encuentra establecida bajo estructura organizacional dentro del departamento comercial de la empresa, la cual se conforma por la gerencia comercial y el departamento de ventas y comunicación

La empresa se ha desarrollado en base a múltiples convenios con seguros de salud, como médicos aliados, quienes conforman su cartera de clientes en un 95%, el 5 % restante está conformado por clientes particulares; sin embargo, impera la necesidad de aumentar este último porcentaje, pues es el grupo de clientes que mayores ingresos aporta a la institución.

La gerencia comercial no cuenta con un plan estratégico de gestión y su toma de decisiones ha estado basada principalmente en las oportunidades propuestas y a las necesidades presentadas, a pesar de esto y tras identificar que existe la posibilidad de generar mejoras en los procesos de atención, al igual que de los medios de comunicación, Medimágenes ha contratado a una empresa externa para el manejo de sus redes sociales; pero continúa sin establecer procesos de publicidad y marketing, ni tampoco seguimiento a ninguna estrategia publicitaria.

Por otro lado, la impresión por parte de los clientes hacia el centro, catalogándolo como bueno y muy bueno a los niveles de satisfacción del servicio recibido, recibiendo como comentarios positivos a la pronta y eficaz atención por parte del personal profesional que trabaja en la empresa, al igual que la calidad del producto final obtenido tras la realización de los exámenes. Adicionalmente, se visualiza la necesidad de poder generar una base de datos de los clientes atendidos en la institución, pues esta sería una herramienta a usarse no solo para un seguimiento de los pacientes, en base a su periodicidad de sus

chequeos, sino también como una estrategia para ofrecer beneficios empresariales, brindar información médica y una pronta admisión a la institución.

De igual forma se identifica que los pacientes no desean ser saturados de información comercial o técnica por parte de las instituciones de salud, es lo que se ha podido recabar por medio de las encuestas realizadas, pero se observa que la mayor parte de paciente revisan la información de los centros radiológicos por medio de sus páginas web, la misma que no ha sido actualizada, e impera la necesidad de vincularla a las redes sociales institucionales para brindar un contenido informático y educativo, más dinámico y que a su vez permita generar mejores canales de comunicación para despejar dudas, inquietudes, permita a la empresa enviar información previa a los estudios y a los pacientes reservar sus citas

Medimágenes es una institución que ha tenido grandes avances empresariales, valorada por sus clientes por su pronto y cálido servicio; por lo que resulta necesario, conocer sobre estas experiencias en base a retroalimentaciones de sus clientes, para que de estos comentarios y necesidades identificadas se puedan plantear propuestas de mejoras, en el tema de marketing, base de datos, seguimientos pacientes, medios de comunicación; que logren hacer de su estancia en la empresa una experiencia satisfactoria para todos sus usuarios.

9. Planteamiento Estratégico

9.1 Análisis de Entorno

El incremento de costos en bienes y servicios dentro del sector salud es una realidad a nivel mundial, proceso estrechamente vinculado al desarrollo e implementación de nuevas tecnologías. Esta nueva realidad ha hecho que entidades tanto públicas como privadas busquen la eficacia de sus servicios, lo que implica una mayor inversión económica para la adquisición de estos bienes que se interrelacionan a los requerimientos básicos de sus consumidores en cuanto a calidad, seguridad y eficiencia.

La tecnología es una aliada de este servicio, ya que los avances en la medicina así lo requieren; los estudios de imagen deben buscar ser eficientes, generando el menor daño al paciente, con la mayor precisión en sus diagnósticos y en el menor tiempo posible. Por lo tanto, el servicio de radio diagnóstico se considera un mercado poco explotado, con grandes posibilidades de generación de ingresos, pero a su vez, un mercado de una gran inversión.

La adquisición del equipo, la importación del mismo, las adecuaciones o implementaciones en cuanto a infraestructura se refiere y sin contar el escaso número de profesionales especializados, hacen que los costos sean altos y su conformación sea de forma paulatina, tomando bastante tiempo y recursos en generar un centro que brinde el servicio en todas las áreas.

Los proveedores de esta área de la salud son escasos, siendo las grandes marcas, tales como Siemens, Fuji Film, General Electric, las que venden los equipos fabricados en el exterior, con representantes comerciales en el país. De igual manera, al no existir un gran número de empresas dedicadas a esta actividad comercial, los proveedores son pocos, ya que no existe interés de muchas marcas ingresar al Ecuador cuando aún no existe desarrollo de esta industria. A pesar de eso, el poder de negociación es bueno con las representaciones, ya que, al existir poca demanda con liquidez para realizar la

compra de equipos y poca oferta respaldada por la calidad de sistema mediante grandes empresas, hacen que sea posible entablar acuerdos bilaterales que beneficien a ambas partes.

Medimágenes Cía. Ltda., empresa privada ecuatoriana constituida y establecida en Quito desde el año 2001, la cual pone a disposición de sus clientes servicios especializados de radiología e imagenología, contando con equipos de última tecnología en tomografía, ecografía, elastografía, Rx digital, mamografía digital, densitometría ósea, ecocardiograma y resonancia magnética. Esta empresa privada identifica como una problemática, el poco número de clientes particulares atendidos, por lo cual se plantea el análisis del entorno en base a datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística de Censos.

Los resultados en cuanto al desempleo, expuestos por el INEC para el año 2020 son del 13,3% en el mes de mayo, asociado este porcentaje a la pandemia que se vive hasta la fecha actual; de igual forma expone una disminución de desempleo del 6,7% para el mes de septiembre del mismo año, con un valor de 6,6%. Sin embargo, estos valores son sin duda alguna, mayores al 3,8% de desempleo que se estableció para el año 2019. El instituto también señaló que en enero del 2021 la inflación acumulada fue del 0,12%, mientras que la de enero 2020 fue del 0,23%. El instituto reporta a la alimentación (0,0628%), Salud (0,0170%) y artículos para el hogar (0,0142%), como las tres divisiones con mayor inflación del 2020. (INEC, 2020)

Con los datos antes expuestos, se puede analizar que a un mayor número de desempleo existe un menor ingreso económico en las familias, por lo que hace que una persona priorice sus gastos, dando prioridad a la alimentación antes que la salud. Con este antecedente las personas que no puedan pagar el servicio, se verán obligadas a buscar prestadores mucho más baratos o solicitando su atención en establecimientos del Ministerio de Salud Pública, sacrificando calidad por precio.

En el Ecuador 1'200.000 personas tienen un seguro privado, cifra que ha aumentado en un 2,7% durante la pandemia; para Medimágenes, quien tiene dentro de su cartera de clientes al 85% de los seguros médicos establecidos en la ciudad de Quito, significa un mayor número de demandantes dentro de este grupo, mismo que tiene un porcentaje de descuento del PVP, disminuyendo así sus potenciales clientes particulares quienes pagarían por el mismo servicio el precio establecido al público, generando mayores ingresos a la empresa. (Ramos, 2020)

Medimágenes se cataloga dentro de los tres mejores y más reconocidos centros radiológicos de la ciudad, excluyendo a los hospitales; sus principales competidores son: Centro Radiológico Axxis de Radiólogos Asociados y Medinuclear. La compañía se distingue de la competencia por su nivel de calidad y especialidad médica, ya que cuenta en su establecimiento matriz con equipos de radiodiagnóstico de la más alta gama y únicos en el país, respaldando diagnósticos por parte de médicos radiólogos sub-especialistas en cada uno de los servicios que brinda; sin embargo, los precios son relativamente similares y los servicios ofertados a los clientes son muy parecidos.

Radiólogos Asociados, grupo médico establecido en Quito en 1985, en las instalaciones de la Clínica Oftálmica en el centro norte de la ciudad; este grupo de profesionales está conformado por tecnólogos/as, médicos radiólogos/as, y personal de apoyo capacitado dentro y fuera del Ecuador. Este centro cuenta con todas las especialidades en cuanto a radio diagnóstico se refiere, lo cual le ha permitido expandir su oferta del servicio al norte, sur y valles de Quito. Su cartera de clientes está conformada por pacientes del sector público y privado.

Radiólogos Asociados dispone para la prestación de servicios equipos en ecosonografía, mamografía, tomografía, rayos X y resonancia magnética. Su sistema de información brinda la facilidad de revisar estudios previos realizados en su institución y permite generar interconsultas inmediatas de especialidad entre sus consultorios, lo que agiliza la preparación y entrega de resultados.

Medinuclear es una empresa médica con más de 18 años de experiencia en el mercado de la salud en el país. Su prestación de servicios al sector empresarial y comercial les ha permitido establecerse como institución prestadora de servicios para la empresa privada y pública. Medinuclear se inicia en la operación del área de diagnóstico médico por imagen en la ciudad en el año 2002, para el 2006 inician la apertura Centro de Tomografía Axial Computarizada, en febrero del 2016 la empresa inaugura su nueva sucursal en el sur de Quito y adquieren el tomógrafo Siemens GO! para inicios del 2020.

9.1.1 Fuerzas de Porter

Tabla 9 Fuerzas de Porter

Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Tres grupos dentro de la cartera de clientes (médicos, seguros y particulares) • Sin dependencia de clientes, dispersión de cartera • Atención de calidad sin preferencias • Existe competencia en el mercado con precios bajos
Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos proveedores • Convenios con proveedores que aseguran el seguimiento y buen funcionamiento de los equipos • Representaciones de equipos radiológicos por empresas reconocidas internacionalmente
Nuevos competidores
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de nuevos competidores • Alto costo de inversión • Permisos de funcionamiento especializados • Demora en la importación de equipos • Pocos profesionales especializados en el área
Productos sustitutos
<ul style="list-style-type: none"> • No existen productos sustitutos • Beneficios adicionales que pueda ofertar la competencia para ganar mercado
Rivalidad de la Industria
<ul style="list-style-type: none"> • 2 principales • Nombre del producto similar - diferencia en la calidad de imagen y diagnóstico • Nombre ganado a través de los años - presencia en el mercado • Precios más accesibles • Convenios con instituciones públicas, generando ganancias por volumen

Fuente: Autor

En cuanto al resultado de las fuerzas de Porter de la empresa, se analiza que; la empresa identifica tres grupos dentro de su cartera de clientes, que por las características de cada uno de ellos permite tener una dispersión de cartera, lo que permite no depender de los servicios prestados a alguno de estos grupos; tomando en cuenta que, a pesar de sus diferencias, existe un trato sin preferencias y con la misma calidad que caracteriza a la empresa.

El nivel de negociación con los proveedores es alto, ya que existen pocos dentro de esta industria, permitiendo a Medimágenes generar convenios con sus proveedores para asegurar el seguimiento, mantenimiento y en general la provisión del servicio para el buen funcionamiento de los equipos. A su vez, el centro radiológico tiene dentro de sus proveedores a representaciones radiológicas de empresas reconocidas internacionalmente, permitiendo de esta forma garantizar la calidad de su producto final, respaldado por empresa de alto renombre a nivel mundial.

Dentro de la industria de diagnóstico por imagen, la presencia de nuevos competidores es mínima, ya que, al ser un mercado con altos costos de inversión en cuanto a la adquisición de equipos y equipamiento de la infraestructura, demora en la importación de tecnología y rigurosos permisos de funcionamiento, hace que no sea factible establecer un centro de especialidad de manera instantánea, llevando varios años y sumas grandes de dinero para poder establecer un centro radiológico de especialidad y sub-especialidad.

En la salud, no existen productos sustitutos para el diagnóstico por imagen, pues la tecnología ha sido una gran aliada de la medicina para su desarrollo; sin embargo, la rivalidad de la industria puede generar que clientes puedan preferir a una empresa ante otra, esto basado principalmente en precios mucho más accesibles para los clientes o alianzas con empresas públicas; identificando a Medinuclear y Radiólogos Asociados como competidores directos para Medimágenes.

9.2 Análisis FODA

Medimágenes, en su análisis FODA, contempla dentro de sus fortalezas a sus 20 años de experiencia en el mercado, pero sobre todo al desarrollo e implementación de un servicio de radio diagnóstico de especialidad y subespecialidad. Este centro de imagen cuenta con tecnología de alto nivel en todas las áreas que presta servicio, contando con un equipo en resonancia magnética de marca Siemens de 3 – T; pionero en el país y único dentro de centros radiológicos ambulatorios.

La adquisición de este nuevo resonador de alta gama, fue logrado en base al trabajo realizado a lo largo de los años, establecido mediante alianzas estratégicas, respaldo institucional, pero sobre todo a la responsabilidad financiera de la empresa; esta última fue pieza fundamental para poder garantizar la compra de este equipo, puesto que la Corporación Financiera Nacional accedió a la inversión propuesta por Medimágenes en base a las garantías y seriedad de la institución.

La empresa también concibe como oportunidades el número reducido de instituciones dentro de esta industria, ya que existe una alta demanda por pacientes y médicos por este servicio, brindando de esta forma atención radio diagnóstica de calidad y eficacia con respaldo tecnológico y médico.

Medimágenes se ubica en el centro norte de la ciudad de Quito, rodeado estratégicamente por clínicas, centros y consultorios médicos; sin embargo, la empresa se ubica en un establecimiento ya edificado, el cual ha tenido que ser remodelado por varias ocasiones para cumplir con las necesidades de la institución, garantizando el cumplimiento necesario para los permisos de funcionamiento, sumando dichos costos a la adquisición de nuevos equipos.

La empresa identifica a la poca publicidad, al igual que la ausencia de un desarrollo de marketing como una debilidad; considerada la posible causante de

la poca participación porcentual de pacientes particulares dentro de su cartera de clientes. Por tal motivo, el manejo de redes sociales, mejoras en canales de comunicación, desarrollo de procesos en atención al cliente y estrategias de fidelización al consumidor, serán los retos y objetivos a cumplir para superar esta adversidad.

Las amenazas a la compañía se identifican en cuanto a los pocos proveedores, representados en el país, los cuales son los mismos para otros centros de la competencia; de igual forma, el proceso de adquisición de los equipos resulta ser una dificultad, ya que, al ser importados, en varias ocasiones toma mucho más tiempo del previsto, debido a circunstancias nacionales e internacionales, siendo este un factor externo poco controlable.

Medimágenes, compite con instituciones con más años de presencia en el mercado, algunos de los cuales con prestigio ganado; de igual forma con instituciones y profesionales quienes ofertan el servicio a precios mucho más bajo, pero sin la tecnología vanguardista o sin diagnósticos de especialidad. Sin embargo, la compañía identifica en este FODA ventajas que le permiten ser una institución reconocida, con oportunidades de mejora.

Tabla 10 FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• 20 años de experiencia• Servicio de imagen ionizante y no ionizante• Servicio de RM – 3T - Equipo de alta gama pionero en el país• Personal capacitado - Médicos Sub- especialistas• Presencia en el mercado• Credibilidad crediticia con CFN• Ubicación geográfica estratégica
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Pocos centros radiológicos de sub especialidad• Pocos resonadores 3T en el mercado / De alta gama• Demanda del servicio de resonancia• Reapertura de créditos para adquisición de equipos médicos• Alianzas estratégicas• Alianzas con representaciones internacionales
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Falta de infraestructura• Riesgo elevado por alta inversión• Poco marketing• Servicio a domicilio de ecografía y Rx• Poco uso de plataformas virtuales• Falta de sucursales• Limitada cartera de clientes particulares
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Competencia con experiencia• Tiempo de importación• Pocos proveedores• Inestabilidad del mercado• Especialistas con sus propios equipos

Fuente: Autor

9.3 Cadena de valor.

Una empresa altamente rentable, con un producto de calidez y eficacia, el cual se respalda con tecnología de punta y ratifica su compromiso médico en base a impresiones diagnósticas por parte de radiólogos especialistas y sub-especialistas en cada uno de los servicios que oferta, es como Medimágenes se concibe en la actualidad; con miras a ser una empresa líder en el servicio de radio diagnóstico.

La compañía identifica dentro de su cadena de valor, la atención de calidez que brinda a cada uno de sus clientes, sin distinguir del grupo al que pertenecen, en toda su estadía en la institución. Medimágenes atiende con profesionalismo y calidad, mismo que se ve en los resultados de sus exámenes, los cuales son entregados a los pacientes de forma física y digital inmediatamente terminado su estudio. Sus servicios son centralizados en el establecimiento matriz con el objetivo de que sus pacientes encuentren todos sus estudios en un solo lugar, sin necesidad de movilizarse a otra ubicación o centro.

A pesar de que la compañía incursiona en el manejo de las redes sociales, sus canales de comunicación se mantienen activos y cuentan en el servicio de ventas con visitadores médicos, siguiendo el objetivo de poder dar a conocer a los diferentes clientes el trabajo que la empresa oferta.

Medimágenes busca brindar la mejor experiencia que su servicio pueda ofrecer, siendo fieles a sus valores y principios institucionales, ratificando brindar la mejor atención médica en cuanto a radio diagnóstico se refiere.

Tabla 11 Cadena de Valor

Infraestructura empresarial: Establecimiento propio ubicado en sector geográficamente estratégico en el centro norte de la Ciudad				
- Cuenta con una sucursal ofertando el servicio de Rayos X				
Recursos humanos: Profesionales capacitado, de especialidad y subespecialidad				
Desarrollo tecnológico: Equipos de última generación y alta gama				
Compras: Pocos proveedores con representaciones internacionales				
Logística Interna	Actividades Operativas	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicios
-Realización de exámenes complementarios y especializados	-Validación y diagnostico en base a exámenes de imagen	-Entrega resultados de exámenes tanto físico como digitales	-Poco uso de redes y medios virtuales -Cuenta con visitadores médicos -Diversidad de formas de pago	-Amplia cartera de servicios -Servicio a domicilio -Atención eficaz -Alianzas con clínicas y seguros privados
Empresa de alta rentabilidad, con producto de calidad y eficacia, con respaldo tecnológico y médico				

Fuente: Autor

9.3.1 MISIÓN



Somos un centro radiológico al servicio de la comunidad con calidez humana y excelencia profesional, brindando diagnósticos certeros mediante procedimientos adecuados y acordes a las necesidades de nuestros pacientes mediante el uso de tecnología de punta.

9.3.2 VISIÓN



Constituirnos en el 2023 como empresa líder en el servicio de radio diagnóstico, sustentado en la aplicación de modernos equipos y tecnología de vanguardia en colaboración con médico radiólogos especialistas y sub-especialistas que cumplen altos estándares de formación académica y desempeño profesional.

9.3.3 OBJETIVO



Establecer un servicio integral de diagnóstico e intervencionismo radiológico para satisfacer las necesidades de forma eficaz y oportuna de nuestros pacientes y entidades asociadas

9.4 Valores

Medimágenes identifica como los valores de la institución a la ética, profesionalismo, responsabilidad y calidad; siendo estos los que guían el trabajo de la institución.

Tabla 12 Valores

Ética.	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones fundamentadas en principios de justicia y autonomía
Profesionalismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizamos la permanente actualización de recurso humano y tecnológico el mismo que permite tener un resultado veraz.
Responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamos la prestación de servicio al cumplimiento de los derechos y deberes del paciente y sus acompañamientos.
Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos la aptitud para satisfacer sus expectativas de servicio.

Fuente: Autor

9.5 Principios Éticos

Medimágenes tiene como principios éticos a la justicia, autonomía, beneficencia y no maleficencia dentro de cada una de las actividades y servicios que la empresa brinda a sus clientes.

Tabla 13 Principios Éticos

Justicia	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios con precios acordes al mercado y de forma justa • Entregar resultados confiables
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • El paciente decide si realizarse el examen • El paciente decide que exámenes realizarse y que no • El paciente decide si desea conocer o no su resultado
Beneficencia	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en beneficio del paciente • Realizar exámenes adicionales, con el objetivo de obtener una mejor impresión diagnóstica
No Maleficencia	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar que examen no beneficiaría al paciente • Sabes que examen puede empeorar la condición del paciente o ponerlo en riesgo

Fuente: Autor

9.6 Políticas Institucionales

Medimágenes establece las siguientes políticas institucionales



Política de calidad: Consolidar al servicio y atención del paciente la eficacia y calidez, en cada una de las prestaciones realizadas, con mejora continua y en desarrollo de conocimiento; complementándose en el trabajo en equipo, respeto y buen ambiente laboral para el cumplimiento del objetivo empresarial.

Eficiencia Corporativa: Maximizar el uso adecuado de recursos organizacionales (físicos, tecnológicos y humanos) durante la prestación de servicios y a lo largo de la cadena productiva, brindando atención con calidad y calidez sumando el valor agregado de la empresa.



No Discriminación: Promover la no discriminación, en base a acciones de prevención y eliminación de todo acto en contra de esta política. Fomentar el trato justo, equitativo y respetuoso, interna y externamente a la empresa. Rechazo absoluto a todo acto de violencia o discriminación. Promover una cultura plural, tolerante e inclusiva en sexo, raza, color de piel, edad, nacionalidad, religión, discapacidad, orientación sexual, identidad de

género, embarazo, apariencia física o cualquier otro factor que no permita el trato igualitario entre personas, ya sean estos empleados, clientes y /o proveedores.

9.7 Propuestas de Solución

Una vez realizado el diagnóstico sobre la gestión estratégica de marketing del departamento comercial de la empresa Medimágenes, se plantean las siguientes propuestas ante el problema planteado:

1. Generar base de datos de clientes. Esta propuesta se basa en poder recaudar información de los clientes atendidos por parte de la empresa, independientemente de la cartera de clientes que pertenezcan.
2. Feedback del servicio brindado. Realizar un seguimiento post venta es la propuesta que se desarrollaría para conocer la experiencia de cada paciente ante el servicio brindado por parte de la compañía, basado en un formulario enviado adjunto a los resultados de los exámenes realizados.
3. Desarrollo de contenido informático. Siguiendo la visión empresarial se propone desarrollar información de relevancia médica para pacientes y médicos, por parte del personal técnico, con el objetivo de brindar a nuestros clientes un beneficio adicional por parte de la institución. El posible contenido a desarrollar sería infografías, boletines informáticos, webinars, charlas, entre otros
4. Seguimiento a pacientes. Los exámenes periódicos son un control necesario en el cuidado de la salud de cada paciente, mediante esta propuesta se pretende dar seguimiento a dicha necesidad que en ocasiones es dejada de lado; se propone enviar un recordatorio al paciente en la fecha próxima de si siguiente examen.
5. Suvenires. A través de la entrega de presentes a nuestros clientes, se pueda generar publicidad física; esto mediante esferos, llaveros, libretas, visores, entre otros.
6. Actualización página web. Rediseñar la página web en base a información actualizada de la empresa.
7. Desarrollo APP. Generar una aplicación de celular con el objetivo de poder agilizar el agendamiento de pacientes, al igual que la entrega de resultados.

8. Contenido en redes sociales. Generar contenido interactivo que genere interacciones con clientes en redes sociales promoviendo campañas publicitarias
9. Descuentos de fidelización. Proponer paquetes de servicios a precios promocionales y descuentos. Generando interés entre los potenciales clientes y competencia entre la industria.

9.8 Indicadores

Se proponen los siguientes indicadores para la evaluación de la propuesta estratégica de marketing de la gestión comercial.

Ver tabla a continuación

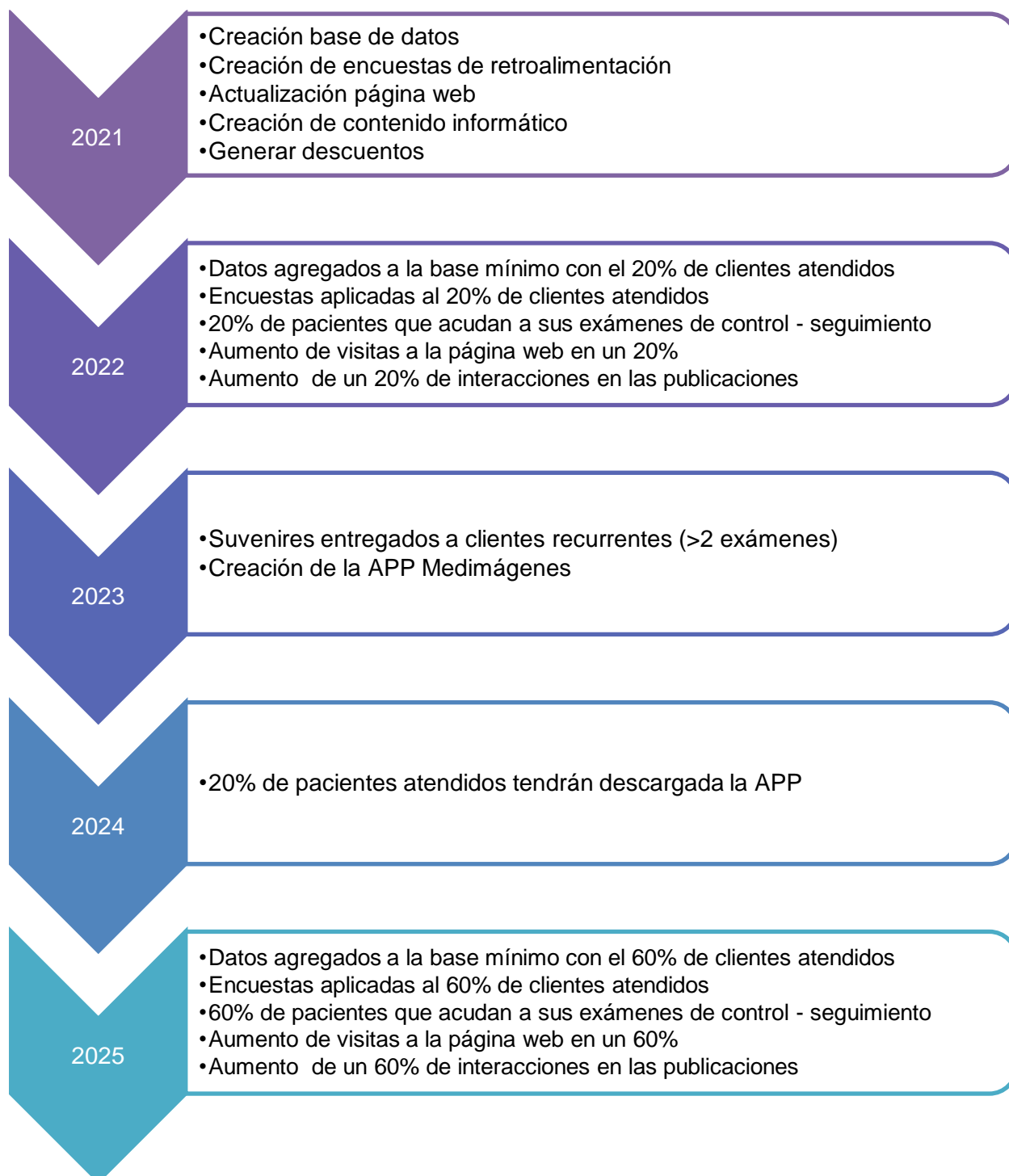
Tabla 14 Indicadores

Componente de la propuesta	Indicador	Explicación	Medición	Meta planteada anual
Base de datos	Base de datos creada	Generar base de datos de pacientes atendidos	Creación de la base	Creación de base de datos
Actualización base de datos	Porcentaje de cliente agregados a la base de datos	Retroalimentar la base de datos generada de forma anual	Nuevos clientes / número de clientes de la base	Datos agregados a la base mínimo con el 20% de clientes atendidos
Feedback	Porcentaje de encuestas aplicadas	Realizar encuestas de satisfacción posterior a la realización del servicio	Encuestas aplicadas/ total pacientes atendidos	Encuestas aplicadas al 20% de clientes atendidos
Contenido informático	Numero de materiales de información enviados	Brindar un servicio adicional a los clientes	Número de material informático enviado al mes	2 de infografías y 2 boletines enviadas al mes
Seguimiento pacientes	Porcentaje de pacientes que acuden a exámenes de control	Enviar recordatorios a pacientes próximos a sus exámenes de control	Pacientes de control / total pacientes atendidos	20% de pacientes que acudan a sus exámenes de control - seguimiento
Suvenires	Número de suvenires entregados a clientes recurrentes	Generar publicidad de la empresa mediante presentes entregados a nuestros clientes	Suvenires entregados / total de pacientes atendidos	Suvenires entregados a clientes recurrentes (>2 exámenes)
Actualización página web	Porcentaje de visitas a la página web	Introducir información actualizada a la página web	Nuevas visitas a la pagina / total visitas registradas	Aumento de visitas a la página web en un 20%
APP Medimágenes	Porcentaje de clientes que descargan la APP	Desarrollo de una app para descarga de resultados y agendamiento	Número de descargas / total pacientes atendidos	20% de pacientes atendidos tendrán descargada la APP
Publicaciones en redes	Porcentaje de variación de interacciones	Generar contenido interactivo mediante redes sociales	Interacciones en cada publicación / interacciones en publicaciones previas	Aumento de un 20% de interacciones en las publicaciones
Promociones	Plan de descuentos y promociones creada	Descuentos de fidelización y ofertas	Creación de promociones	Generar descuentos
Los porcentajes irán aumentado de forma anual y previa evaluación de cada indicador				

Fuente: Autor

9.9 Proyección a Cinco años

Tabla 15 Proyección



Fuente: Autor

10. Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial

10.1 Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial

Tras la creación y análisis de las propuestas anteriormente planteadas, se identifican las siguientes limitaciones:

Tabla 16 Limitaciones

Base de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de personal • Instauración del sistema digital
Feedback / Encuesta de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Validación encuesta • Asignar personal para envío y revisión de datos
Contenido informático	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la información • Envío del contenido • Compra de plataformas
Seguimiento pacientes	<ul style="list-style-type: none"> • Personal para revisión de datos
Suvenires	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto asignado
Actualización página web	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la información
APP Medimágenes	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto asignado • Diseño de la información • Personal para la administración de datos
Publicaciones en redes	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñor de información • Administración de redes sociales
Promociones	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis presupuestario

Fuente: Autor

10.2 Análisis de las limitaciones

El siguiente análisis, se desarrolla en base a las propuestas realizadas y las limitaciones existentes en la compañía; este se establece en conjunto con los aportes de la gerencia comercial de la empresa.

- 1 Base de datos: Esta propuesta ya se encuentra en marcha en base al desarrollo del presente trabajo de titulación, su mayor limitante es poder ordenar la información del sistema digital adquirida al momento de la facturación.
- 2 Feedback: La encuesta de retroalimentación será desarrollado por el equipo comercial, validada por la gerencia. Su mayor limitante es poder coordinar el envío del formulario al cliente posterior a la realización del examen
- 3 Contenido informático: Generar un beneficio adicional al paciente es una de las propuestas de este plan, su limitante se basa en la coordinación y asignación de tópicos a los profesionales, la edición y envío de la misma. Acción que es factible de realizar.
- 4 Seguimientos pacientes: Recordar a nuestros clientes su próximo control es factible, mediante la organización de la información, la cual se establece como su mayor limitante.
- 5 Suvenires: Esta propuesta puede presentar como limitante el presupuesto asignado, la cual debe ser analizado por la gerencia general para su desarrollo.
- 6 Actualización página web: La propuesta no tiene mayores limitantes, se basa en poder actualizar la información, adicionando al sistema la opción de agendamiento de citas
- 7 APP Medimágenes: La propuesta es prometedora, su limitante es económica, de largo desarrollo e implementación por parte de los clientes; sin embargo, se considera una opción para generar canales de comunicación y agendamiento mucho más eficientes.

- 8 Publicaciones en redes: Generar contenido de interacción para redes sociales, plantea como limitante la coordinación de la información y el diseño de la misma.
- 9 Promociones: Generar propuestas de fidelización presenta como limitante el poder realizar un análisis económico junto a la gerencia comercial y financiera.

Las propuestas analizadas son factibles por parte de la empresa, se basan en los resultados obtenidos de esta investigación, con el objetivo de implementar estrategias de marketing y publicidad generando un incremento dentro de la cartera de clientes particulares de Medimágenes.

Las limitantes se identifican en poder coordinar al personal para la clasificación de la información, envío de datos y desarrollo de contenido; se plantea como limitante la contratación de un profesional en el área de diseño de artes digitales, manejo de redes sociales y creación de aplicación digital, o su equivalente a asignar dentro del personal existente un responsable de esta área con las destrezas antes descritas. De igual forma la asignación presupuestaría estaría sujeta al análisis gerencial de la empresa.

11. Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

Culminado el presente trabajo de titulación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Actualmente en la empresa Medimágenes no cuenta con un plan estratégico dentro de su gestión comercial.
- La implementación de acciones y toma de decisiones en cuanto al desarrollo publicitario de la empresa se realizar mediante análisis circunstanciales o necesidades identificadas en ese momento por la empresa, mas no mediante objetivos ya establecidos
- Se identifica la poca publicidad como posible causa del bajo porcentaje de participación de los pacientes particulares dentro de la cartera de clientes de la empresa.
- Un plan de gestión estratégico en marketing permitiría publicitar a la empresa, generando posicionamiento de la marca, retroalimentación por parte de los pacientes y fidelización de la cartera de clientes.
- Los canales de comunicación eficientes son necesarios para asegurar la atención del paciente, convirtiéndolo en futuro cliente.
- Mantener actualizada la página web de la empresa, al igual que sus redes sociales, permiten al público conocer los servicios y beneficios que ofrece la empresa
- Brindar un servicio educativo e informativo adicional al cliente permite fidelizarlo.
- Conocer la experiencia de cada paciente ante el servicio brindado permitirá a la empresa poder identificar errores y plantear mejorar en el servicio y en su atención.
- La creación de una base de datos de los clientes de la empresa permitirá generar futuras investigaciones comerciales, educativas o científicas, brindando un mejor servicio a la comunidad

- El buen trato al paciente, con calidez y calidad, son un buen referente del servicio que otorga la empresa, bien visto y valorado por el cliente; siendo esta una carta de presentación de la atención ofertada, que a su vez puede ser utilizada como estrategia comercial de la institución.

11.2 Recomendaciones

- Establecer los objetivos estratégicos dentro de la gestión comercial, para su seguimiento y cumplimiento.
- Solicitar a la gerencia general un presupuesto para el desarrollo de la planificación estratégica del área comercial.
- Asignar personal capacitado para el manejo de información, diseño de artes y comunicación, responsable de los canales de comunicación de la empresa.
- Mantener actualizadas tanto las redes sociales, como la página web de la empresa, ya que estas serán herramientas útiles para la publicidad de la empresa.
- Generar un proceso de agendamiento de citas que involucre todos los medios de comunicación que utiliza la institución
- Desarrollar y utilizar la base de datos de clientes de Medimágenes para ofrecer contenido educativo, informativo y promocional de los servicios de la empresa.
- Implementar herramientas que permitan conocer las experiencias, expectativas y deseos de los clientes, para su posterior análisis e implementación
- Capacitar continuamente a todo el personal en atención al cliente.

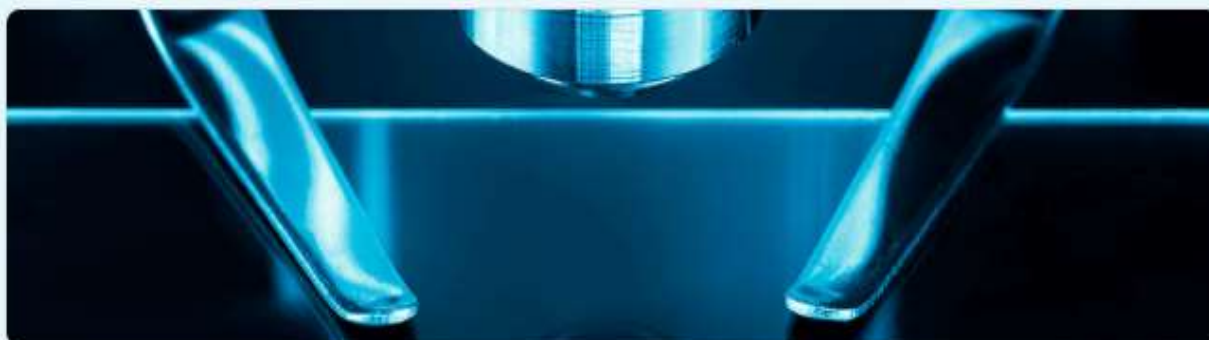
12. Referencias Bibliográficas

- Bilal, U., Belza, M. J., & Bolumar, F. (2012). Introducción al método epidemiológico y su uso en administración sanitaria. *Unidades Didácticas de La ENS*, 1–33.
- Espinoza, M., Castillo-Riquelme, M., & Zarate, V. (2011). Evaluaciones económicas de tecnologías sanitarias: una perspectiva global para su aplicación en América Latina. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 28(3), 535–539. <https://doi.org/10.1590/s1726-46342011000300020>
- Guerrero Pupo, J. C., Amell Muñoz, I., & Cañedo Andalia, R. (2004). Tecnología, tecnología médica y tecnología de la salud: Algunas consideraciones básicas. *Acimed*, 12(4), 1–16.
- INEC. (2020). Boletín técnico de empleo enemdu septiembre 2020. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*, 11. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Boletin_tecnico.pdf
- Ramos, X. (2020). Las recaudaciones de los seguros privados de salud han aumentado este año | Informes | Noticias | El Universo. Retrieved February 6, 2021, from <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/02/nota/7927218/seguros-economia-ecuador-2020>
- Raudales Díaz, I. (2014). Imágenes diagnósticas: conceptos y generalidades. *Revista Facultad de Ciencias Médicas*, 35–43.
- Ruiz-López, P., González Rodríguez-Salinas, C., & Alcalde-Escribano, J. (2005). Análisis de causas raíz. Una herramienta útil para la prevención de errores. *Revista de Calidad Asistencial*, 20(2), 71–79. [https://doi.org/10.1016/s1134-282x\(08\)74726-2](https://doi.org/10.1016/s1134-282x(08)74726-2)

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta



Medimágenes

Medimágenes es un centro radiológico, dedicado al diagnóstico por imagen, de especialidad y subespecialidad clínica, ubicados en la ciudad de Quito.

Ratificamos nuestro compromiso con el desarrollo tecnológico brindando el mejor servicio a pacientes y a médicos con diagnósticos oportunos y confiables. Siendo el único centro radiológico especializado con la mejor y más alta tecnología a nivel país.

Por lo cual, solicitamos muy cordialmente nos ayude contestando la siguiente encuesta con el objetivo de mejorar la calidad de nuestros servicios.

***Obligatorio**

¿Considera usted importante la publicidad de los centros médicos radiológicos para escoger su lugar de atención? *

- Sí
- No

¿Por qué medio de comunicación usted revisa información de centros médicos radiológicos? *

- Televisión
- Prensa / Publicidad física (Flyers - anuncios)
- Página Web
- Facebook
- Instagram
- Otro: _____

¿Le gustaría recibir información de centros médicos radiológicos? *

- Sí
- No

Si la respuesta es sí, ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

- Descuentos y beneficios de nuestra empresa
- Información médica actualizada
- Equipos y procedimientos médicos
- Otro: _____

¿Qué valoraría para regresar a un establecimiento de salud? *

- Precio
- Infraestructura
- Ubicación geográfica

Medimágenes



Las siguientes preguntas son en base a su experiencia con nosotros.

Cuéntenos...

¿Qué examen se realizó? *

- Rayos X
- Tomografía
- Ecografía
- Densitometría
- Mamografía
- Resonancia Magnética

¿Dónde escuchó de Medimágenes? *

- Prensa
- Televisión
- Redes Sociales
- Recomendación de algún familiar
- El médico me envió
- Mi seguro de salud me envió

¿Qué tan fácil se le hizo contactarse con nosotros? *

- Tuve respuesta inmediato
- Tuve que intentar algunas veces para comunicarme
- Complicado - me ha costado mucho comunicarme
- Muy difícil - Nunca tuve respuesta

¿Qué medio utilizó para contactarse con nosotros? *

- Vía telefónica
- Página web
- Mail
- Redes sociales
- Su médico fue quien coordinó su atención
- Su seguro fue quien coordinó su atención

¿Cómo evaluarías nuestra atención al cliente? *

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué nos dio esa calificación? *

Texto de respuesta larga

¿Ha recibido información de nuestro centro? *

- Sí
- No

¿Por qué medio le gustaría recibir información? *

- Prensa
- Televisión
- Redes sociales
- Revistas
- Mail

¿Volvería atenderse con nosotros? ¿Recomendaría nuestros servicios? *

Sí

No

¿Qué es lo que mas valora de nuestra atención?

Atención al cliente

Precio

Infraestructura

Tecnología y calidad de imagen

Diagnósticos