



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**TÍTULO
PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO OFTALMOLÓGICO
ALTA VISIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTORAS:
COTO RONQUILLO MARÍA TERESA
LADINES RAMIREZ GÉNESIS ANDREA**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
INGENIERA EN MARKETING**

**TUTORA:
ING. CORREA MACÍAS VERÓNICA JANET, MBA.**

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **María Teresa Coto Ronquillo y Génesis Andrea Ladines Ramírez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Marketing**.

TUTORA

Ing. Verónica Janet Correa Macías, MBA.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Patricia Torres Fuentes

Guayaquil, a los 18 días del mes de Marzo del año 2015.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **María Teresa Coto Ronquillo**
Génesis Andrea Ladines Ramírez

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación Plan de Marketing para el Centro Oftalmológico Alta Visión en la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de Marzo del año 2015.

LAS AUTORAS

Génesis Andrea Ladines Ramírez

María Teresa Coto Ronquillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

AUTORIZACIÓN

**Nosotras, Génesis Andrea Ladines Ramírez
María Teresa Coto Ronquillo**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de Marketing para el Centro Oftalmológico Alta Visión en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de Marzo del año 2015.

LAS AUTORAS

Génesis Andrea Ladines Ramírez

María Teresa Coto Ronquillo

AGRADECIMIENTO

El mejor regalo que se le puede dar al ser humano es el estudio, es por eso que mi agradecimiento va dirigido a Dios por permitirme alcanzar una de las metas de mi vida, a mis padres Elice Coto y Anabel Ronquillo por su ejemplo a seguir, apoyo incondicional y la confianza durante toda mi vida y especialmente durante mis estudios universitarios.

Agradezco también a mi hermano David y a mi enamorado Eduardo por el apoyo y la paciencia durante este tiempo; a mi familia por el interés en mis estudios y por sus oraciones.

Finalmente, agradezco a Génesis, ya que además de ser mi compañera de proyecto es mi amiga y a mis profesores Verónica y Danny por los conocimientos transmitidos y por enseñarme a amar mi profesión.

Teresa Coto

AGRADECIMIENTO

Cuando estoy por culminar una de las etapas más grandes de mi vida, agradezco a Dios por permitirme alcanzar con sabiduría y humildad este gran logro.

Agradezco a mis padres Orlando Ladines y Nina Ramírez por el infinito apoyo, paciencia, confianza y amor recibido en mi hogar, por inculcarme valores y principios que han formado mis ideales y me han permitido llegar a donde estoy. Agradezco a mi hermano Orlando Alberto por ser mi amigo y confidente en nuestro crecimiento.

Mi inmenso agradecimiento por estar presente en las oraciones de mi abuelita Sara Cruz y a la memoria de mi abuelita Piedad Quimí por ser quien marcó con su partida mi camino a seguir.

Agradezco a los maestros de mi carrera por las experiencias y enseñanzas transmitidas; en especial a la Ing. Verónica Correa y al Ec. Danny Barbery quienes nos acompañaron durante la consecución de nuestros propósitos estudiantiles.

Finalmente, agradezco a mi amiga y compañera Teresa Coto por su dedicación, esfuerzo y aporte en la consecución del presente proyecto.

Génesis Ladines

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de titulación a nuestras abuelitas en el cielo Piedad y María porque en vida aportaron, con amor y enseñanzas, en nuestra formación para ser personas de bien; a nuestros padres por el resultado de su esfuerzo reflejado en nosotras; a nuestras abuelitas presentes Sara y Teresa por su amor incondicional; a nuestros hermanos Orlando y David como aporte al crecimiento en sus estudios y a nuestros amigos y familiares que nos brindaron su apoyo durante el tiempo de ejecución de este proyecto.

Teresa Coto
Génesis Ladines



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

CALIFICACIÓN

NÚMEROS

LETRAS

**ING. VERÓNICA JANET CORREA MACÍAS, MBA.
PROFESOR GUÍA**

ÍNDICE GENERAL

1.1.	Introducción	1
1.2.	Problemática.....	1
1.3.	Justificación	3
1.4.	Objetivos	4
1.4.1.	Objetivo General.....	4
1.4.2.	Objetivos Específicos	4
1.5.	Resultados esperados	4
1.6.	Modelo teórico del proyecto	5
2.	Análisis Situacional	6
2.1.	Historia	6
2.1.1.	Filosofía Empresarial	6
Misión.....	6	
Visión.....	6	
Valores.....	6	
2.1.2.	Organigrama Estructural y Funciones	7
.....	7	
Funciones de los departamentos principales	7	
Administración:	7	
2.1.3.	Cartera de Productos.....	9
2.2.	Análisis del Macroentorno	10
2.2.1.	Fuerzas Político-Legales.....	10
2.2.2.	Fuerzas Económicas	12
PIB.....	13	
Inflación.....	14	
2.2.3.	Fuerzas Socio-Culturales.....	17
2.2.4.	Entorno Tecnológico	20
2.2.5.	Análisis PEST con conclusiones del Macroentorno	22
2.3.	Análisis del Microentorno	23
2.3.1.	Cinco Fuerzas de Porter	23
2.3.1.1.	Amenaza de Nuevos Participantes.....	23
2.3.1.2.	Amenaza de Productos Sustitutos.....	24

2.3.1.3.	Poder de Negociación de Proveedores	24
2.3.1.4.	Poder de negociación de Compradores	26
2.3.1.5.	Rivalidad entre Competidores	27
2.3.2.	Análisis de la Cadena de Valor	29
2.3.3.	Conclusiones del microentorno	36
2.4.	Análisis Estratégico Situacional	37
2.4.1.	Ciclo de vida del producto.....	37
2.4.2.	Participación de Mercado.....	39
2.4.3.	Análisis FODA.....	41
2.4.4.	Análisis de Factores Externos, Factores Internos y Matriz MCKINSEY.....	42
2.5.	Conclusiones del capítulo	46
3.	Investigación de Mercados.....	47
3.1.	Objetivos	47
3.1.1.	Objetivo General.....	47
3.1.2.	Objetivos Específicos	47
3.2.	Diseño Investigativo	48
3.2.1.	Tipo de Investigación	48
3.2.2.	Fuentes de Información.....	49
3.2.3.	Tipos de datos	49
3.2.4.	Herramientas investigativas.....	50
3.3.	Target de Aplicación.....	51
3.3.1.	Definición de la Población para investigaciones cuantitativas... 51	
3.3.2.	Definición de la muestra para investigaciones cuantitativas 52	
	Diseño muestral	52
3.3.3.	Perfil de Aplicación.....	53
	Dr. Mario Pólit Macías	53
	Dr. Ignacio Ceballos	53
	Óptometra Germán Espinoza	53
	Lic. Anabel Ronquillo	54
3.4.	Formato de Investigación	54
	Modelo de encuesta	54

Modelo de sondeo	59
3.5. Resultados relevantes	64
Resultados de la Encuesta	64
Conclusión de las Encuestas y tablas cruzadas	72
Conclusiones de las entrevistas	75
Resultados del Sondeo	76
3.6. Conclusiones de la investigación	83
4. Plan Estratégico y <i>Marketing Mix</i>	85
4.1. Objetivos	85
4.2. Segmentación	85
4.2.1. Estrategia de segmentación	85
4.2.2. Macrosegmentación.....	85
4.2.3. Microsegmentación	86
4.3. Posicionamiento.....	87
4.3.1. Estrategia de posicionamiento	88
4.3.2. Posicionamiento publicitario: eslogan	88
4.4. Análisis de proceso de compra	89
4.4.1. Matriz roles y motivos	89
4.4.2. Matriz FCB.....	91
4.5. Análisis de Competencia	92
4.5.1. Matriz de perfil competitivo	92
4.6. Estrategias	93
4.6.1. Estrategia Básica de Porter	93
4.6.2. Estrategia competitiva	93
4.6.3. Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff.....	94
4.6.4. Acciones de fidelización	94
4.6.5. Estrategia de marca.....	99
4.7. Modelo De Negocio	99
4.8. <i>Marketing Mix</i>	102
4.8.1. Producto.....	102
4.8.2. Precio	105
4.8.3. Plaza.....	106

4.8.4.	Promoción.....	108
4.8.5.	Procesos	112
4.8.6.	Personas.....	117
4.8.7.	Evidencia Física.....	120
4.9.	Monitoreo y control del Plan	132
4.9.1.	Índices de Gestión y responsables de tareas.....	132
4.9.2.	Cronograma de Actividades	133
4.10.	Conclusiones del Capítulo.....	134
5.	Análisis Financiero.....	136
5.1.	Detalle de Ingresos.....	136
5.1.1.	Proyección anual de la demanda y cálculo de unidades vendidas.	136
5.1.2.	Proyección mensual de ingresos.....	138
5.2.	Detalle de egresos.....	140
5.2.1.	Detalle de costos	140
5.2.2.	Detalle de gastos.....	141
5.3.	Flujo de caja mensual	142
5.4.	Estado de resultados	144
5.5.	Conclusiones del Capítulo.....	145
	Conclusiones Generales del Proyecto.....	146
	Recomendaciones Generales del Proyecto.....	148
	Bibliografía.....	149
	Anexo I.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Variación Porcentual De Ventas Alta Visión 2009-2013</i>	3
<i>Tabla 2 Incremento De Miembros En La Industria Oftalmológica En Los Últimos 5 Años</i>	16
<i>Tabla 3 Mercado Meta Alta Visión</i>	18
<i>Tabla 4 Analisis Pesta Por Impacto Y Atractivo</i>	22
<i>Tabla 5 Análisis De Fuerzas De Porter Por Impacto Y Atractivo</i>	29
<i>Tabla 6 Capacidad Instalada, Capacidad Ocupada Y Capacidad No Aprovechada De Alta Visión (Consultas)</i>	34
<i>Tabla 7 Capacidad Instalada, Capacidad Ocupada Y Capacidad No Aprovechada De Alta Visión (Operaciones)</i>	34
<i>Tabla 8 Cadena De Valor Cruzada</i>	36
<i>Tabla 9 Variación Porcentual De Ventas Alta Visión 2009-2014</i>	38
<i>Tabla 10 Participación De Mercado De Centros Especializados En Oftalmología</i>	39
<i>Tabla 11 Participación De Mercado De Centros Oftalmológicos En La Ciudad De Guayaquil</i>	40
<i>Tabla 12 Matriz Efi</i>	43
<i>Tabla 13 Matriz Efe</i>	44
<i>Tabla 14 Herramienta Investigativa De Acuerdo A Objetivos Del Estudio De Mercado</i>	48
<i>Tabla 15 Definición De La Población Objetivo Para El Estudio De Mercado</i>	51
<i>Tabla 16 Porcentaje De Personas Por Edad Y Por Frecuencia De Asistencia A Chequeos Visuales</i>	64
<i>Tabla 17 Porcentaje De Personas Por Edad Actual Y Edad En Que Presentaron Sus Enfermedades Visuales</i>	65
<i>Tabla 18 Porcentaje De Personas Por Edad Y Tipo De Padecimiento Visual</i>	65
<i>Tabla 19 Porcentaje De Personas Por Tipo De Padecimiento Y La Frecuencia Con Que Se Realizan Chequeos Visuales</i>	66
<i>Tabla 20 Posicionamiento De Centros Especializados En Servicios Oftalmológicos</i>	66

<i>Tabla 21 Porcentaje De Personas Entre Las Edades De 15 A Más De 60 Años Que Conocen Centros Oftalmológicos</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 22 Porcentaje De Personas Que Se Han Intervenido A Operaciones Oculares Y Los Motivos Por Los Cuales No Han Considerado Esta Opción</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 23 Porcentaje De Personas Por Tipo De Padecimiento Que No Se Han Operado Por Falta De Conocimiento</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 24 Porcentaje De Personas Por Tipo De Padecimiento Que Han Tratado Su Problema En Ópticas</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 25 Porcentaje De Medios De Comunicación Más Usados De Acuerdo A Las Edades De Las Personas</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 26 Beneficios Adicionales Que Las Personas Esperan Recibir De Centros Oftalmológicos De Acuerdo A Su Frecuencia De Visita</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 27 Resultados De La Entrevista A Profundidad Realizada A Doctores</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 28 Resultados De La Entrevista A Profundidad: Consideraciones Generales</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 29 Resultados De La Entrevista A La Administración De Alta Visión .</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 30 Variables por Grado De Importancia Que Los Clientes Consideran Que Un Centro Oftalmológico Debería Ofrecer</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 31 Matriz De Evaluación De Calidad De Servicio</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 32 Resultados Del Mystery Shopper.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 33 Resumen De Mystery Shopper Variables De Marketing Mix</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 34 Resumen De Mystery Shopper Variables De Marketing De Servicios</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 35 Microsegmento 1: Los Vista Cansada.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 36 Microsegmento 2: Los Vanidosos</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 37 Microsegmento 3 Y 4: Los Responsables Y Cuidadosos.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 38 Matriz Perfil Competitivo</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 39 Modelo De Negocios Canvas.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 40 Descripción De Servicios De Optometría, Consultas Diarias Y Operaciones.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 41 Descripción De Tratamientos Y Exámenes.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 42 Estrategia De Producto (Consultas) En Cuanto A Capacidad No Aprovechada.....</i>	<i>104</i>

<i>Tabla 43 Comparación De Precios De Consultas De Alta Visión Con Sus Competidores.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 44 Tabla De Precios De Servicios Adicionales De Alta Visión.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 45 Manual De Funciones Y Perfil Del Coordinador De Marketing</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 46 Índices De Gestión Aplicables Para Alta Visión</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 47 Cronograma De Actividades Del Plan De Marketing Para Alta Visión</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 48 Ventas Y Ponderación Por Categorías Año 2014.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 49 Ventas Y Unidades 2014 En La Categoría Consultas Oftalmológicas</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 50 Incremento En Ventas Totales Año 2015.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 51 Incremento Marginal En Ventas Por Categorías Año 2015.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 52 Ventas Y Unidades Año 2015: Categorías Consultas Oftalmológicas</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 53 Incremento Total De Número De Consultas Año 2015.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 55 Porcentaje Representativo De Ventas Mensuales Por Categoría Año 2014</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 56 Incremento Marginal De Ventas Mensuales Por Categoría Año 2015.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 54 Ventas Mensuales Por Categoría Año 2014.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 57detalle De Costos Por Categorías.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 58 Detalle De Gastos De Marketing.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 59 Detalle De Gastos Administrativos.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 60 Gastos Generales</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 61 Flujo De Caja Mensual Del Año 2015.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 62 Estado De Resultados Año 2015.....</i>	<i>144</i>
<i>Tabla 1 Número Y Porcentaje De Personas Encuestadas Por Sexo.....</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 2 Número Y Porcentaje De Personas Encuestadas Por Edad.....</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 3 Frecuencia De Realización De Chequeos Visuales.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 4 Tipos De Enfermedades Visuales Padecidas Por La Muestra.....</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 5 Número Y Porcentaje De Personas Internevidas Quirúrgicamente</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 6 Motivo De Falta De Intervención Quirúrgica</i>	<i>158</i>

<i>Tabla 7 Edades Más Comunes En Las Que Se Presentan Problemas</i>	
<i>Visuales</i>	159
<i>Tabla 8 Beneficios Que La Muestra Desea Obtener De Un Centro</i>	
<i>Oftalmológico</i>	159
<i>Tabla 9 Medios Más Utilizados Por La Muestra Para Recibir</i>	
<i>Comunicaciones</i>	160

INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 Histórico De Ventas Alta Visión 2009 – 2014</i>	2
<i>Gráfico 2 Modelo Teórico Del Proyecto</i>	5
<i>Gráfico 3 Organigrama De Alta Visión</i>	7
<i>Gráfico 4 Pib Del Ecuador 2005 - 2012</i>	13
<i>Gráfico 5 Tasa De Desempleo Del Ecuador Dic 2008 - Dic 2013</i>	15
<i>Gráfico 6 Tendencia Del Crecimiento De La Industria Oftalmológica En Los Últimos 5 Años</i>	16
<i>Gráfico 7 Estructura Del Gasto Corriente De Consumo Monetario Mensual Del Ecuador</i>	17
<i>Gráfico 8 Histórico De Ventas Alta Visión 2009 - 2014</i>	38
<i>Gráfico 9 Participación De Mercados De Centros Especializados En Oftalmología</i>	39
<i>Gráfico 10 Participación De Mercados De Centros Oftalmológicos En La Ciudad De Guayaquil</i>	40
<i>Gráfico 11 Matriz Mckinsey</i>	45
<i>Gráfico 12 Posicionamiento De Centros Especializados En Servicios Oftalmológicos</i>	66
<i>Gráfico 13 Beneficios Adicionales Que Los Clientes Esperan Recibir De Centros Oftalmológicos</i>	78
<i>Gráfico 14 Macrosegmentación</i>	86
<i>Gráfico 15 Logotipo Y Slogan De Alta Visión</i>	88
<i>Gráfico 16 Matriz Fcb Alta Visión</i>	91
<i>Gráfico 17 Flujograma Del Proceso De Envío De Correos Masivos</i>	95
<i>Gráfico 18 Relación Precio - Calidad De Alta Visión</i>	106
<i>Gráfico 20 Canal Indirecto De Alta Visión</i>	107
<i>Gráfico 19 Canal Directo De Alta Visión</i>	107
<i>Gráfico 21 Ubicación De Alta Visión</i>	108
<i>Gráfico 22 Página De Twitter Alta Visión</i>	109
<i>Gráfico 23 Página Web Actual De Alta Visión</i>	110
<i>Gráfico 24 Nueva Propuesta De Página Web Para Alta Visión</i>	111
<i>Gráfico 25 Flujograma De Proceso En La Sala De Espera</i>	113

<i>Gráfico 26 Flujograma De Proceso De Recepción De Quejas/Sugerencias.....</i>	<i>114</i>
<i>Gráfico 27 Formulario De Recolección De Queja/Sugerencia</i>	<i>115</i>
<i>Gráfico 28 Correo De Recordatorio De Citas.....</i>	<i>116</i>
<i>Gráfico 29 Correo De Recordatorio De Citas Vía Smartphones</i>	<i>117</i>
<i>Gráfico 30 Proyección De Anuncios En Televisión De Sala De Espera De Alta Visión.....</i>	<i>121</i>
<i>Gráfico 31 Tríptico Informativo De Alta Visión</i>	<i>124</i>
<i>Gráfico 32 Tríptico Informativo De Alta Visión</i>	<i>125</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS DE ANEXOS

<i>Gráfico 1 Porcentaje De Personas Encuestadas Por Sexo</i>	<i>155</i>
<i>Gráfico 2 Porcentaje De Personas Encuestadas Por Edad</i>	<i>155</i>
<i>Gráfico 3 Frecuencia De Realización De Chequeos Visuales</i>	<i>156</i>
<i>Gráfico 4 Tipos De Enfermedades Visuales Padecidas Por La Muestra</i>	<i>157</i>
<i>Gráfico 5 Porcentaje De Personas Internevidas Quirúrgicamente.....</i>	<i>157</i>
<i>Gráfico 6 Motivo De Falta De Intervención Quirúrgica.....</i>	<i>158</i>
<i>Gráfico 7 Edades Más Comunes En Las Que Se Presentan Problemas Visuales</i>	<i>159</i>
<i>Gráfico 8 Beneficios Que La Muestra Desea Obtener De Un Centro Oftalmológico.....</i>	<i>159</i>
<i>Gráfico 10 Medios Más Utilizados Por La Muestra Para Recibir Comunicaciones</i>	<i>160</i>

INDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1 Correo A Clientes # 1</i>	96
<i>Imagen 2 Correo "Plan Recuerdame"</i>	98
<i>Imagen 3 Infraestructura De La Sala De Espera Actual De Alta Visión</i>	122
<i>Imagen 4 Revista Vidactiva</i>	126
<i>Imagen 5 Quirófano De Alta Visión</i>	126
<i>Imagen 6 Quirófano De Alta Visión</i>	127
<i>Imagen 7 Óptica De Alta Visión</i>	127
<i>Imagen 8 Óptica De Alta Visión</i>	128
<i>Imagen 9 Propuesta De Nuevo Uniforme De Alta Visión</i>	131

Resumen Ejecutivo

Para el desarrollo del Plan de Marketing para el Centro Oftalmológico Alta Visión, se realizará un análisis de la situación actual del macroentorno mediante el estudio del PESTA de acuerdo a la atraktividad y al impacto que generan cada factor.

A su vez, se analizará el microentorno en donde se desenvuelve la empresa mediante la descripción de las cinco fuerzas de Porter y estudio de la cadena de valor. Con los resultados del macroentorno y microentorno, se determinará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Alta Visión.

Posterior a dicho análisis, se evaluarán los factores internos y externos de la empresa, lo que determinará la competitividad y la atraktividad del mercado en donde se desenvuelve.

Para la investigación de mercados cuantitativa (encuestas), se obtendrá una muestra de los posibles clientes de acuerdo a la edad, nivel socioeconómico y padecimiento de algún tipo de enfermedad visual en la ciudad de Guayaquil, con el fin de analizar el comportamiento del consumidor, sus necesidades y beneficios que desearían recibir.

Adicionalmente, para la investigación cualitativa se utilizarán tres herramientas: entrevistas a profundidad que serán realizadas a médicos oftalmólogos, un optometrista y a la administradora; sondeo a los clientes actuales de la empresa y finalmente *mystery shopper* a los principales competidores encontrados en la investigación cuantitativa.

Para el análisis de toda la investigación se utilizará tablas bivariadas, cuadros comparativos y la matriz evaluación de la calidad del servicio que permitirán hallar puntos débiles, puntos fuertes, segmentos de mercado y oportunidades aprovechables para la realización de las estrategias del plan de *marketing*.

Una vez condesado los resultados de la investigación de mercado, se procederá a desarrollar el plan de *marketing*. El mismo que inicia con el planteamiento de objetivos medibles, alcanzables y cuantificables. Posteriormente, se analiza la macrosegmentación de la industria de la salud

(oftalmológica), lo cual ayudará a la obtención de los perfiles del consumidor correspondientes a la microsegmentación.

Luego del análisis de los segmentos, se procederá a crear la estrategia de posicionamiento a seguir acompañado de la estrategia de marca y el slogan.

En el análisis del proceso de compra se definirá los roles y motivos de los microsegmentos escogidos previamente, que aterrizados a la matriz FCB dará como resultado la decisión de compra en base al nivel de implicación y aprehensión del servicio.

Para el correcto planteamiento de las estrategias, se realizará una evaluación del perfil competitivo de Alta Visión referente a la competencia directa encontrada en la investigación de mercado.

Consecuentemente, se fijará la estrategia global, estrategia competitiva, estrategia de crecimiento y estrategias de fidelización (vínculos sociales, estructurales y financieros); que en conjunto propondrán un modelo de negocio (canvas) renovado.

Debido a que el proyecto está enfocado a un servicio, se planteará estrategias de *marketing mix* y estrategias de *marketing* de servicios, para lograr la consecución de los objetivos planteados y resolver la problemática propuesta.

Como seguimiento a las actividades a proponer en el plan de marketing, se establecerá un cronograma anual y se implementará indicadores de gestión para medir resultados.

Finalmente, se proyectará la demanda anual y mensual, se calcularán el número de unidades vendidas por categoría, se determinará el costo promedio de los diferentes servicios y los rubros correspondientes a los gastos de *marketing* y gastos administrativos; con el objetivo de realizar un flujo de caja mensual y un estado de resultados que indicará la rentabilidad del proyecto.

Palabras claves: *marketing mix*, *marketing* de servicios, fidelización, posicionamiento, segmentación (macrosegmentación y microsegmentación), plan de *marketing* e indicadores de gestión

Aspectos Generales

1.1. Introducción

El siguiente proyecto de titulación, da lugar al desarrollo de un Plan de *Marketing* concerniente a las actividades que desempeña el Centro Médico Quirúrgico Oftalmológico Alta Visión en la ciudad de Guayaquil. El mismo que desde hace 25 años, bajo la tutela de médicos altamente calificados, tiene una amplia trayectoria en temas referentes a tratamientos de enfermedades oculares, operaciones y cirugías de cataratas, glaucoma, entre otras; así como, consultas oftalmológicas y servicio de óptica y farmacia.

Sin embargo, la empresa ha tenido una evolución variable en su comportamiento de ventas, lo cual justifica la aplicación de un plan de *marketing* que logre un incremento de las mismas y la captación de nuevos clientes, con el fin de mejorar el desempeño de la empresa y su reconocimiento en el mercado.

1.2. Problemática

Hoy en día, el uso constante de dispositivos tecnológicos y electrónicos como: computadoras, celulares, *tablets*, etc., exponen a los seres humanos a cambios que pueden disminuir o alterar las capacidades propias. Una de las discapacidades es la pérdida visual.

Un artículo del Diario El Comercio que basó sus estudios de las diferentes discapacidades en una muestra obtenida, revela que “de 1.029 personas ubicadas por la Fundación de Desarrollo Social Integral (FUNDESI), con sede en Quito, desde el 2002 hasta el 2012, el 3,13% eran personas con discapacidad psicológica; el 4,66%, con discapacidad visual; el 34,19% física y el 50,25% con auditiva.” (El Comercio, 2012)

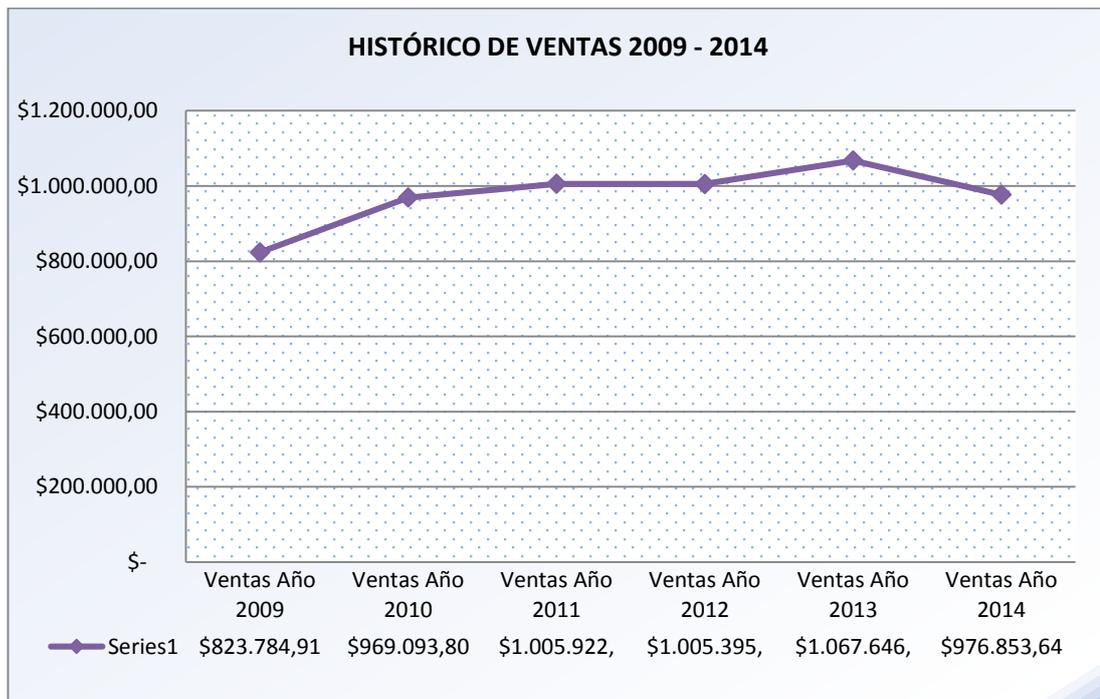
Del mismo modo, la organización Mundial de la Salud en su nota descriptiva No. 282 indica que existió un arreglo a la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-10, actualización y revisión de 2006), en donde especifica que la función visual se divide en cuatro puntos: visión normal, discapacidad visual moderada, discapacidad visual grave, y ceguera. La

discapacidad visual moderada y la discapacidad visual grave se agrupan comúnmente y se las denomina «baja visión»; por lo tanto la baja visión y la ceguera representan todos los casos de discapacidad visual.(Organización Mundial de la Salud, 2014).

A su vez, según un artículo publicado por el Diario El Universo “El porcentaje de personas que necesitan lentes se ha incrementado en un 60% desde el 2012 al 2013, siendo el excesivo uso del computador la principal causa del desgaste de los ojos y posterior causante de una patología visual”; asegura la Dra. Érika Veas (optometrista). La cual también indica que “Los chequeos, se usen o no lentes, deben ser al menos una vez al año”. (El Universo, 2013).

En adición a los datos encontrados en las fuentes externas, se visualiza que las ventas del Centro Oftalmológico Alta Visión entre los años 2009 al 2014, presentan una tendencia irregular ya que las mismas se han mantenido iguales durante dos años y han decrecido en el último.

Gráfico 1 HISTÓRICO DE VENTAS ALTA VISIÓN 2009 – 2014



Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 1 VARIACIÓN PORCENTUAL DE VENTAS ALTA VISIÓN 2009-2014

VARIACIÓN PORCENTUAL				
2009 - 2010	2010 – 20011	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
18%	4%	0%	6%	-9%

Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Por lo tanto, la problemática del proyecto se centra en la falta de crecimiento de los niveles de venta de la empresa en los últimos 6 años.

1.3. Justificación

El Centro Oftalmológico Alta Visión, se encuentra próximo a cumplir su aniversario veinticincoavo en el 2016; sin embargo, a pesar de tener larga trayectoria en el mercado de la salud y de contar con equipos tecnológicos actualizados, muestra un nivel de ventas irregular.

Adicionalmente, analizando su historia, durante este tiempo no ha existido un enfoque de servicio personalizado que permita afianzar los lazos entre la compañía y el cliente de manera que aumente su fidelidad, o que a su vez éste servicio impulse la llegada de nuevos clientes.

De acuerdo a lo mencionado, se encuentra la necesidad del desarrollo, implementación y ejecución de un Plan de *Marketing* que se enfoque en mejorar el servicio que reciben los clientes actuales y aumentar la cartera de clientes.

Se buscará informar a los clientes del centro sobre los nuevos avances en la medicina oftalmológica, cuidados esenciales diarios, métodos para actuar en casos de emergencias oculares y acciones preventivas, para evitar o aminorar enfermedades oculares.

A su vez, mediante este Proyecto de Titulación, se espera impulsar a las futuras generaciones a la realización de investigaciones y ejecuciones de

planes de *Marketing* enfocados en centros o instituciones que brindan servicios de salud para la comunidad ecuatoriana.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Realizar un Plan de *Marketing* para el Centro Médico Quirúrgico Oftalmológico Alta Visión en la ciudad de Guayaquil.

1.4.2. Objetivos Específicos

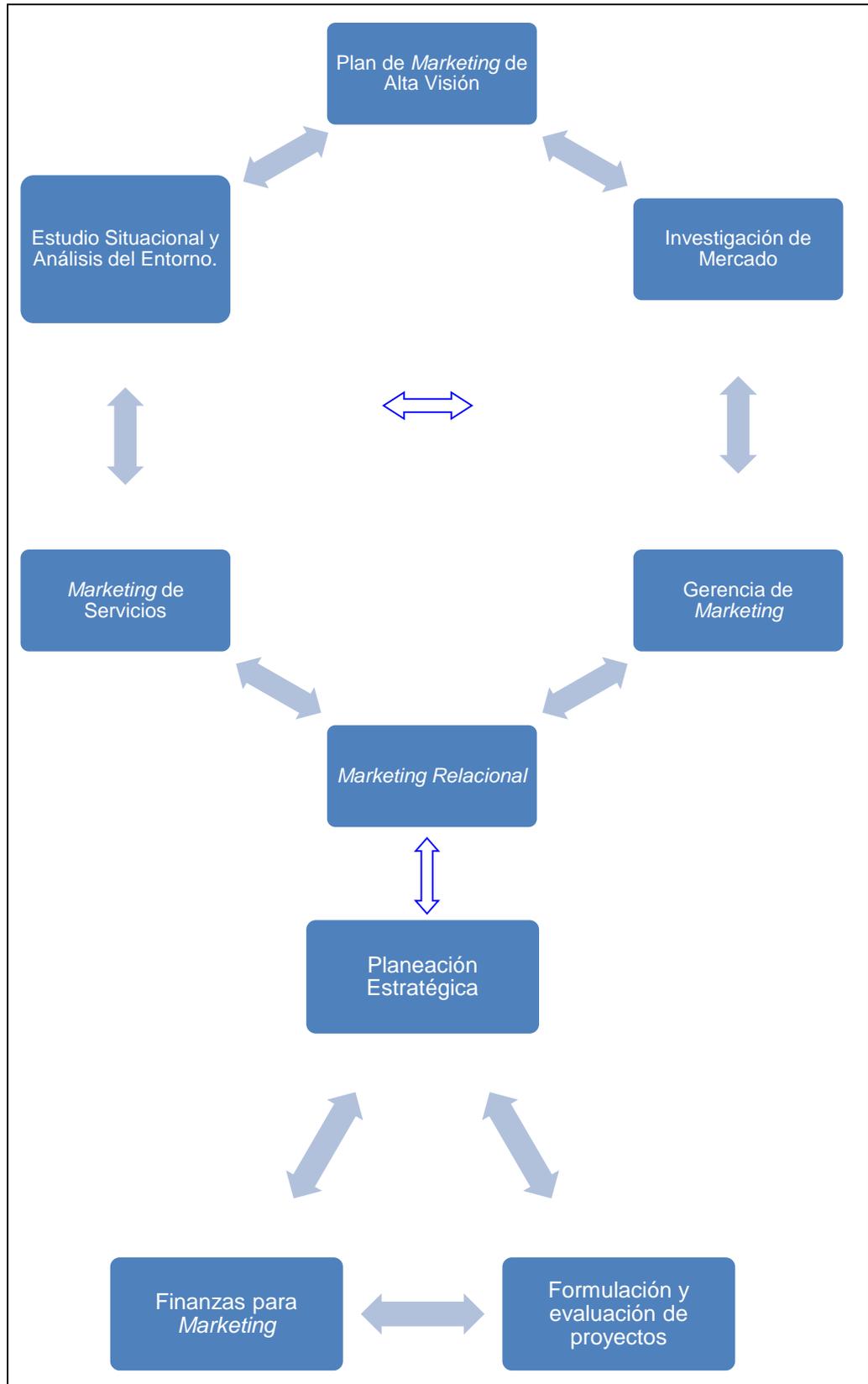
- Elaborar un análisis situacional del Centro Oftalmológico Alta Visión en la industria médica.
- Desarrollar una investigación de mercado para identificar el perfil, las necesidades y el proceso de decisión de compra de los clientes actuales y potenciales.
- Diseñar un Plan de *Marketing* acorde a los resultados de la investigación de mercado.
- Medir resultados mediante indicadores de gestión
- Desarrollar un Plan Financiero para implementar el Plan de *Marketing*.
-

1.5. Resultados esperados

- Obtención del diagnóstico del entorno en donde la empresa desarrolla sus actividades diarias y su posición en éste.
- Conocimiento de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes potenciales para la aplicación del plan de *marketing*.
- Desarrollar las estrategias y plan de acción relacionadas con el diseño del plan de *marketing*.
- Determinar la factibilidad del plan de *marketing* y medir los resultados aplicando indicadores de gestión.

1.6. Modelo teórico del proyecto

Gráfico 2 MODELO TEÓRICO DEL PROYECTO



Fuente: Autores del Proyecto

2. Análisis Situacional

2.1. Historia

El Centro Oftalmológico Alta Visión inicio sus labores en el año 1990 en la ciudad de Guayaquil, con el fiel propósito de brindar la mejor atención a la sociedad ecuatoriana. Entre sus médicos fundadores están los Doctores Mario Polit Huerta y Mario Polit Macías.

Sus inicios fueron con el tratamiento de enfermedades como la catarata y el glaucoma, siendo hoy especialistas en esa área de gestión. Actualmente, se realizan más de 200 cirugías anuales para la retina, glaucoma, catarata entre otras; con la ayuda de importantes adquisiciones tecnológicas realizadas.

Con el transcurso del tiempo, tanto los doctores como el personal administrativo notaron que los pacientes requerían comprar los lentes en ese mismo lugar, es entonces que para el año 2005 se abrió la Óptica y Farmacia Alta Visión para poder brindar un servicio completo en tratamiento oftalmológico.

2.1.1. Filosofía Empresarial

Misión

Ser un grupo humano en constante actualización y con amplia experiencia oftalmológica, que brinda atención personalizada complementada con equipos de trabajo de alta tecnología, proporcionando un servicio óptimo para mejorar la salud visual de los pacientes.

Visión

Ser el Centro Médico Quirúrgico Oftalmológico que posea la máxima excelencia médica y técnica a nivel del país, y a su vez colocando a disposición de la comunidad todos los avances de la medicina en el campo de la salud visual.

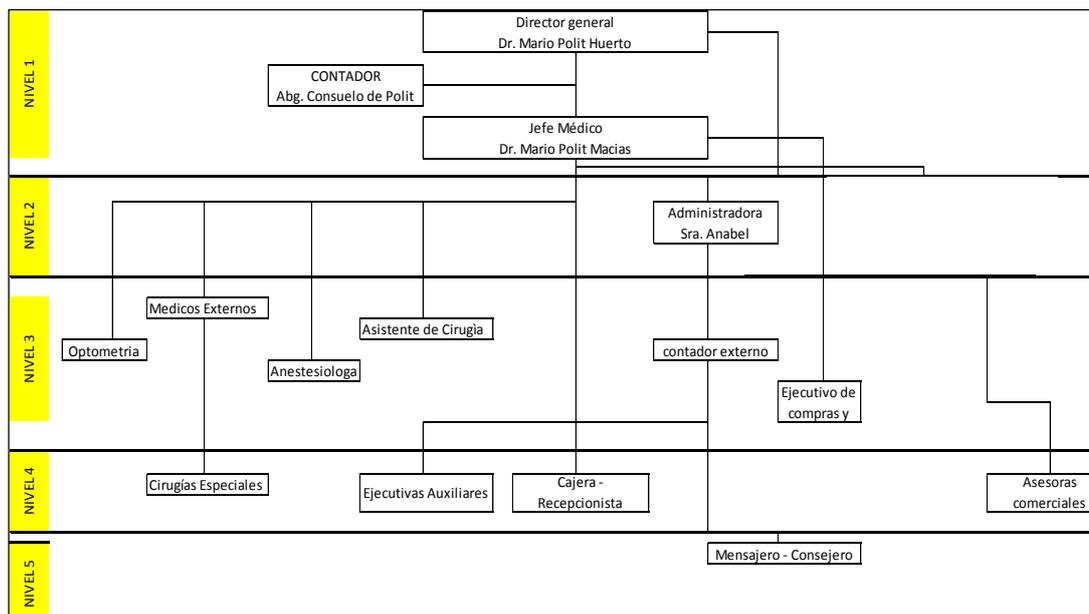
Valores

- Honestidad al realizar cada una de las actividades con compromiso, veracidad y humanidad.

- Respeto y confiabilidad en la atención a los pacientes y en reserva con cada caso específico.
- Trabajo en equipo para brindar el mejor servicio y atención.
- Innovación constante y excelencia en la aplicación de métodos y técnica.

2.1.2. Organigrama Estructural y Funciones

Gráfico 3 ORGANIGRAMA DE ALTA VISIÓN



Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Funciones de los departamentos principales

Administración:

- Elaborar memorandos, informes y cartas para las diferentes áreas de la empresa.
- Supervisar el trabajo realizado por el personal a su cargo: Cajera-Recepcionista y Mensajero-Conserje, además el personal de cirugía como son las Enfermeras Auxiliares.
- Supervisar el fondo destinado para la Caja Chica.

- Realizar el cuadro de cada cajera-recepcionista diariamente controlando los sobrantes y faltantes en cada caja.
- Coordinar y realizar los depósitos a las cuentas bancarias de la Clínica Alta Visión.
- Realizar el reporte de control de valores en efectivo y documentos de pago (*vouchers*) de las cajas y entregarlo a la Dirección con copia al Jefe Médico.
- Controlar la buena presentación y aseo de todas las áreas de Alta Visión.
- Resolver inconvenientes por atención al cliente, convenios de seguros médicos, retrasos en la toma de exámenes; así como, los posibles inconvenientes con los proveedores.
- Elaborar los informes de seguimiento y control para la presentación de los ingresos y egresos diarios de todos los servicios.
- Controlar y aprobar las órdenes de compra de los útiles de oficina para la clínica y óptica, suministros médicos para cirugía, suministros de oficina y suministros de limpieza.
- Mantener actualizada la información general y los archivos de documentos legales.

Ventas:

- Atender a los pacientes que ingresen a Alta Visión para programación de citas médicas dándoles una cordial bienvenida con amabilidad.
- Atender las llamadas y brindar información comercial de los servicios ofrecidos.
- Atender y dirigir a todos los proveedores, visitantes médicos y otros donde corresponda según sea el caso para administración, la dirección o a los consultorios de los médicos.
- Responsable de realizar los pedidos de laboratorios, de medicamentos y marcos para los lentes de los clientes diariamente.

- Perchar los productos recibidos.
- Identificar la falta de *stock* mínima del 10% y realizar los pedidos correspondientes.
- Revisar los productos antes de la entrega a los pacientes.

2.1.3. Cartera de Productos

Consultas oftalmológicas.- Consultas de lunes a viernes con horario de 8:30 a 19:00 variado.

Tratamientos y diagnóstico para:

- Enfermedades de prematuros
- Enfermedades vasculares y degenerativas de la retina.
- Desprendimiento de la retina
- Orzuelo y Chalazio
- Conjuntivitis
- Ojo seco
- Alergia ocular

Operaciones:

Cirugía de cataratas.- Consiste en la extracción de catarata que se realiza con ultrasonido y con la inserción del lente ocular para recuperar la visión.

Cirugía de glaucoma.-El objetivo es detener la presión intraocular elevada.

Cirugía refractiva.- Permite dejar de usar lentes al corregir los defectos visuales como la miopía, hipermetropía, astigmatismo y presbicia.

Crosslinking.- Se realiza para endurecer la córnea. Se utiliza rayas ultravioletas junto con vitaminas para producir el endurecimiento.

Pterigion.- Elimina la sensación de cuerpo extraño en el ojo y el lagrimeo generado por la carnosidad existente. Se devuelve la estética del ojo.

Vitrectomía o cirugía para el desprendimiento de retina.- Cirugía para ajustar la retina desprendida causada frecuentemente por fuertes golpes.

Tratamientos con láser:

Tratamiento de glaucoma.- Utilizado para bloquear o abrir nervios ópticos mediante láser. Cuando el nervio óptico está cerrado se utiliza el láser para abrirlo, mientras que cuando está abierto se utiliza el láser para cerrarlo y de esta manera recuperar la visión.

Tratamiento Láser para retinopatía diabética.- Los vasos sanguíneos que irrigan la retina se deterioran y dejan salir líquido o sangre, este tratamiento con láser permite cerrar los vasos sanguíneos que gotean.

Tratamiento Yag Láser.- Luego de la operación de catarata el lente intraocular colocado debe opacarse ya sea al día, semana, mes o año siguiente. Este tratamiento limpia el lente intraocular opacado.

Atención integral de emergencias.- Atención inmediata a emergencias oculares:

- Cuerpos extraños intra y extra oculares.
- Quemaduras corneales.
- Traumas oculares penetrantes y no penetrantes.

2.2. Análisis del Macroentorno

2.2.1. Fuerzas Político-Legales

El entorno político incluye las diversas leyes, reglamentos y dictámenes de instituciones públicas y grupos de presión, que influyen tanto positivamente como negativamente en las actividades de la empresa y limitan la ejecución de las mismas. (Kotler, Bowen, Makens, Rufín, & Reina, *Marketing para Turismo*, 2010, págs. 82-83).

El gobierno actual del país, ha regido desde el año 2007 bajo el mando del Presidente Rafael Correa, el mismo que ha enfatizado sus actividades en la inversión de la Salud y la Educación desde el primer año de su mandato. De acuerdo a un artículo publicado por el Diario El Ciudadano (2013), indica que “La inversión en salud alcanzó los \$7 mil millones desde 2007, triplicando así lo invertido en años anteriores. El desarrollo de esta industria se ve respaldado bajo el gobierno y las políticas legales que se ejecutan dentro del país en la actualidad.”

Así mismo, en este gobierno se creó el impuesto ISD (Impuesto a la Salida de Divisas), bajo la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, el 29 de diciembre del 2007. Este impuesto era inicialmente de un 2%. Para el año 2011, el director del SRI, Carlos Marx Carrasco, propone incrementar del 2% al 5%, el cual debe ser pagado por todas las personas naturales y sociedades privadas, nacionales y extranjeras. (Diario Hoy, 2012)

De esta manera el ISD perjudica a Alta visión, ya que cada vez que importe aparatos tecnológicos, deberá pagar el 5% del total de la importación. Esto se ve reflejado en los ingresos de la empresa, la cual podría tomar medidas como el alza de precio de los servicios con el fin de no afectar la rentabilidad.

En función a las políticas legales, cabe destacar la ley que ampara a los pacientes por malas prácticas médicas. Según el registro oficial N° 180 del Código Orgánico Integral Penal del Ecuador en el artículo 145 y 146 dice lo siguiente:

“Artículo 145.- Homicidio culposo.- La persona que por culpa mate a otra, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.

Con la misma pena será sancionado el funcionario público que, inobservando el deber objetivo de cuidado, haya otorgado permisos, licencias o autorizaciones para la construcción de obras civiles que hubieren perecido, y que como consecuencia de ello se haya ocasionado la muerte de una o más personas.

Artículo 146.- Homicidio culposo por mala práctica profesional.- La persona que al infringir un deber objetivo de cuidado, en el ejercicio o práctica de su profesión, ocasione la muerte de otra, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.”

El proceso de habilitación para volver a ejercer la profesión, luego de cumplida la pena, será determinado por la Ley. Será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años si la muerte se produce por acciones innecesarias, peligrosas e ilegítimas. Para la determinación de la infracción al deber objetivo de cuidado deberá concurrir lo siguiente:

- 1. La mera producción del resultado no configura infracción al deber objetivo de cuidado.*
- 2. La inobservancia de leyes, reglamentos, ordenanzas, manuales, reglas técnicas o lex artis aplicables a la profesión.*
- 3. El resultado dañoso debe provenir directamente de la infracción al deber objetivo de cuidado y no de otras circunstancias independientes o conexas.*
- 4. Se analizará en cada caso la diligencia, el grado de formación profesional, las condiciones objetivas, la previsibilidad y evitabilidad del hecho.”(Presidencia de la República del Ecuador, 2014, pág. 25)*

La ley previene que los pacientes sufran de negligencias médicas; sin embargo, expone a los doctores de Alta Visión a poder sufrir de daños y perjuicios en caso de presentarse alguna anomalía en las prácticas médicas realizadas.

2.2.2. Fuerzas Económicas

El Entorno Económico lo conforman índices, factores y datos que afectan al poder de compra del consumidor y a los patrones de gasto del mismo. (Kotler P., Bowen, Makens, Rufín, & Reina, 2010)

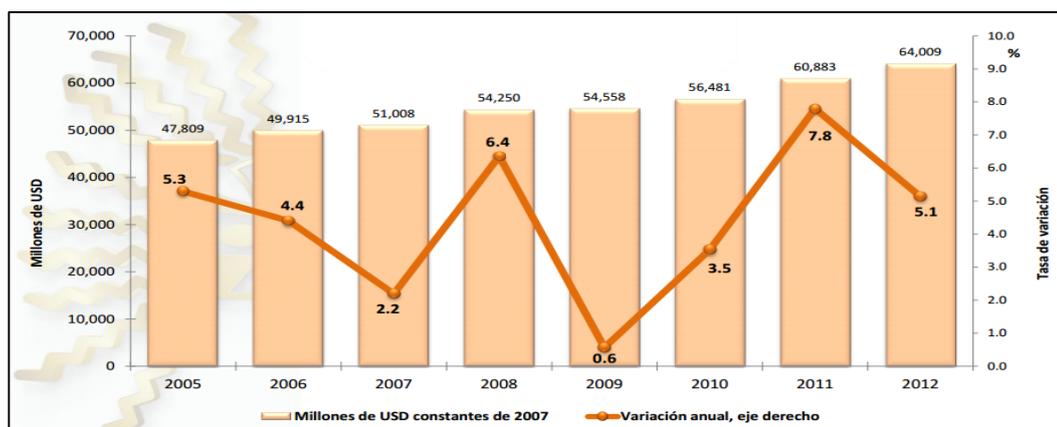
PIB

“El año 2014 será mejor que 2013, con ritmos de crecimiento más altos” expresa el presidente del Banco Central del Ecuador, Diego Martínez. Incluso el sector no petrolero antes del actual Gobierno se expandía aproximadamente a 4,5% y hoy a 4,9%.

Un anuncio publicado por el Banco Central del Ecuador (2014), explica las ramas que han tenido incidencia de manera más directa en el aumento del PIB, citando que, “En el segundo trimestre de 2013, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación (t/t-1) del 1.2% del PIB fueron: Petróleo y Minas, Actividades Profesionales, Transporte, Correo y Comunicaciones, Manufactura (sin ref. de petróleo) y Servicios Financieros.”

El siguiente gráfico del Banco Central del Ecuador, muestra que el PIB aumenta considerablemente a partir del año 2008; sin embargo, en el siguiente año 2009 cae pero se recupera considerablemente hasta llegar al 7,8% en el 2011, el más alto de los últimos 5 años. Posteriormente, en el año 2012, el PIB disminuye hasta llegar al 5,1% y en el 2013 la variación se mantiene hasta llegar al 4,5%. Para el año 2014 se prevé el crecimiento del PIB hasta llegar nuevamente al 5%.(Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico 4 PIB DEL ECUADOR 2005 - 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014

Mediante el gráfico se observa que el Producto Interno Bruto del Ecuador ubica al país con un mayor bienestar en la producción de bienes y servicios,

lo cual deja un ingreso per cápita mayor al año anterior. Este ámbito indica que existe la posibilidad de una mejor distribución de ingresos de los habitantes y una mayor inversión en la salud visual y personal.

Inflación

“La tasa de inflación mide el aumento porcentual anual en los precios. La medida más usual es la referida a los precios de los bienes y servicios de consumo” (Sloman, 1997, pág. 88)

Según un informe publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014), indica que “En el séptimo mes del año, el país reportó una inflación anual de 4,11% y una acumulada de 2,31%. En julio del 2013, la inflación anual llegó a 2,39% y la acumulada a 0,92%.”

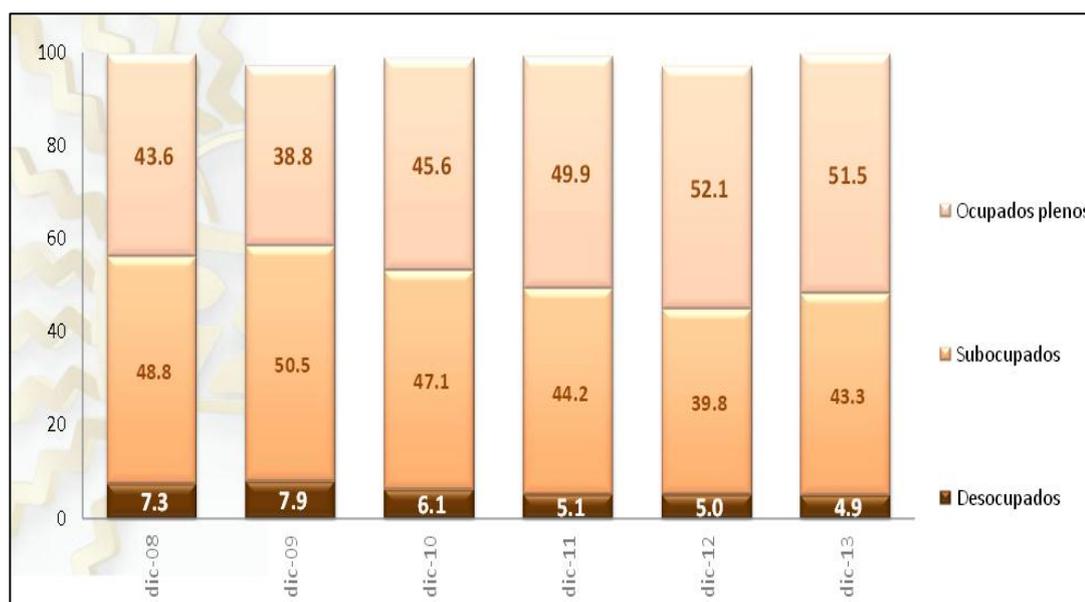
La inflación del Ecuador se aceleró a un 4,11% en los últimos 12 meses hasta julio, frente al mismo periodo del año previo. Además se espera cerrar el 2014 con una inflación del 3,2% añade el actual presidente socialista Rafael Correa.

El alza de los precios se podría ver sustentado en el incremento del porcentaje de inflación, lo cual podría incidir al aumento de precios de las consultas y operaciones dentro del centro oftalmológico Alta Visión. Esto es debido a que la empresa adquiere exclusivos implementos médicos, que a su vez, podrían encontrarse con un elevado valor económico dentro del mercado.

Tasa de Desempleo

Según los datos publicados en la página del Banco Central del Ecuador (2014), la tasa de desempleo hasta el mes de Septiembre del año 2014, se encuentra en un 4,65% en relación al fin del año 2013 que fue de un 4,9%. Esto indica un porcentaje menor de desempleo del 2014 en relación al año 2013. El gráfico 5 muestra la variación que ha tenido la distribución de la población económicamente activa en los últimos 5 años.

Gráfico 5 TASA DE DESEMPLEO DEL ECUADOR DIC 2008 - DIC 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014

Si existe una tasa baja de desempleo, la población que podría acceder a un servicio de consultas médicas y cuidado visual en el centro oftalmológico Alta Visión podría ser mayor; puesto que, tendrían el poder adquisitivo necesario.

Crecimiento de la Industria

Una publicación del Diario El Telégrafo (2012) cita que “La industria farmacéutica ecuatoriana mantiene un desarrollo del 14% en promedio anual en los últimos tres años”. El texto añade que “El crecimiento farmacéutico ecuatoriano aumentó a partir de la nacionalización de la producción de medicamentos que inició en el año 2009.” Expresó Roberto Cid, presidente de la Corporación Farmacid/PharmaBrand, una de las 10 empresas nacionales más grandes del país.

En el área Oftalmológica, desde 1968 existe la Sociedad Nacional de Oftalmología fundada con los siguientes miembros:

- Presidente: Dr. José miguel Varas Samaniego
- Vicepresidente: Juan Ortega Moreira
- secretario: Dr. Juan Durango Lopez
- Tesorero: Dr. David Hilbron Orellana
- 1er vocal: Dr. Emilio Galarza Rendón

- 2do Vocal: Dr. Alonso Ramos Aguilar
- 3er Vocal: Dr. Mercedes Rodríguez Benites

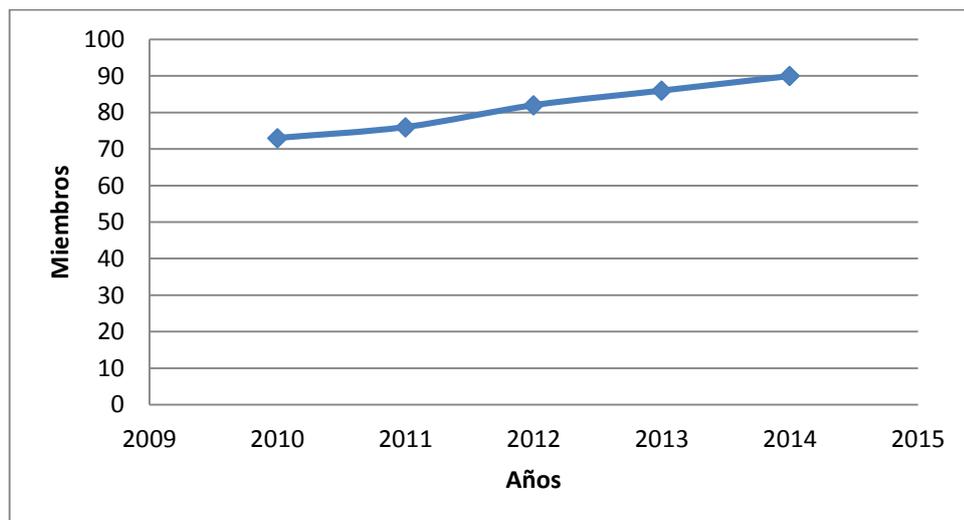
Dicha sociedad organiza jornadas nacionales de oftalmología durante cada año, con una duración de una semana, en las cuales se exponen diferentes temas asociados avances tecnológicos en el área, nuevos métodos de diagnóstico, técnicas de cirugías, etc. Estos temas son dictados por los doctores socios o por doctores extranjeros, indica el Sr. Diego Murillo, secretario del periodo actual de la SNOO (Sociedad Nacional de Oftalmología y Ortóptica). Adicionalmente, Murillo comenta que, hasta la fecha existen 90 miembros del SNOO en la ciudad de Guayaquil, los cuales se han ido incrementando en una media del 6% cada año.

Tabla 2 INCREMENTO DE MIEMBROS EN LA INDUSTRIA OFTALMOLÓGICA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

Año	Miembros	Incremento
2010	73	4%
2011	76	8%
2012	82	5%
2013	86	5%
2014	90	

Fuente: Sociedad Nacional de Oftalmología y Ortóptica
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 6 TENDENCIA DEL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA OFTALMOLÓGICA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS



Fuente: Sociedad Nacional de Oftalmología y Ortóptica
Elaborado por: Autoras del Proyecto

2.2.3. Fuerzas Socio-Culturales

El entorno cultural está constituido por fuerzas que influyen en los valores, costumbres, creencias, percepciones, preferencias y comportamientos de una sociedad en general. (Kotler *et al.*, 2010, pág. 85)

En cuanto al número de habitantes, según la fuente Datos Macroeconómicos (2014), se obtiene que el Ecuador cerró el año 2013 con una población de 15.737.878 personas, existiendo un incremento de 245.614 habitantes frente al 2012, en donde la población fue de 15.492.264 personas.

Por otro lado, una encuesta nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales realizada por el INEC, la cual proporciona datos sobre el monto, distribución y estructura del ingreso y el gasto de los hogares, a partir de las características demográficas y socioeconómicas de sus miembros, que se realizó a 40.932 viviendas entre abril del 2011 a marzo del 2012, proporciona los siguientes datos:

En el área urbana, población objetivo de Alta Visión, existe un ingreso promedio de \$1,046.30 por hogar frente a los gastos que son \$943.20; y de acuerdo al gráfico 7, se puede determinar que el gasto corriente mensual nacional del hogar en la industria de la salud corresponde al 7,70% (INEC, 2012).

Gráfico 7 ESTRUCTURA DEL GASTO CORRIENTE DE CONSUMO MONETARIO MENSUAL DEL ECUADOR

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Fuente: INEC, 2012

Adicionalmente, una encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico también realizada por el INEC, a 9.744 viviendas de las cinco principales ciudades del país, demostró que existen cinco divisiones de estratos sociales en los hogares del Ecuador: el 1,9% de los hogares es abarcado por el estrato A, el 11,2% lo conforman el estrato B, el 22,8% corresponden al estrato C+, el 49,3% lo forman el estrato C- y finalmente el 14,9% el estrato D.

Mercado Meta de Alta Visión

El mercado meta de Alta Visión se encuentra en el sector A, B y C+ lo cual representa el 35,1% de la población nacional. De los cuales los principales hábitos de consumo, economía y tecnología son:

Tabla 3 MERCADO META ALTA VISIÓN

	Nivel A	Nivel B	Nivel C+
Economía	El 79% tiene seguro de salud privado	El 47% tiene seguro de salud privado	El 20% tiene seguro de salud privado
Hábitos de consumo	99% usa correo electrónico personal	90% usa correo electrónico personal	77% usa correo electrónico personal
Tecnología	99% cuenta con servicio de internet	81% cuenta con servicio de internet	39% cuenta con servicio de internet

Fuente: INEC

Elaborado por: Autoras del Proyecto

A su vez, dentro de las costumbres de la población en el área de la salud, el Dr. Alberto C. Lema-Carpio en su publicación “La Automedicación” (2008) indica que “cuando un ecuatoriano se enferma presenta varias reacciones, sean estas de defensa o psicológicas, para no reconocer que está enfermo y se resiste a aceptar la realidad con tal de no acudir al médico y es cuando aparece la automedicación”.

Dicho dato es evidenciado nuevamente durante una entrevista realizada por el diario El Comercio (2013) a Ricardo Amán, responsable de Provisión de Servicios de Salud del MSP; el cual nos revela que “en el área urbana el 50% de la población se automedica. En el área rural es el 63%. De estos

porcentajes, al menos el 30% consume antiinflamatorios y el porcentaje restante corresponde a otras medicinas.”

Sin embargo, un artículo publicado por el diario El Tiempo (2014) indica que, a pesar de la creciente acogida de la automedicación y de la medicina alternativa, los médicos tradicionales atienden un mayor número de pacientes con una media aproximada entre 30 y 35 diarios, mientras que médicos alternativos atienden entre 10 y 15 pacientes diarios.

Por otro lado, el presidente del Colegio de Médicos del Guayas, Fausto Padilla considera que “la psiquis de los pacientes incide de alguna forma en el organismo para que éste se cure, y naturalmente, los pacientes que reciben medicación son los mayores beneficiarios”, esto depende de la parte psicológica del paciente y del trato del médico hacia el enfermo que ayuda en la recuperación de éste.

En el área de la Oftalmología, un artículo publicado en el sitio web oficial del Hospital Luis Vernaza, muestra que los problemas más frecuentes de visión en el Ecuador son los siguientes:

- Miopía: dificultad para ver de lejos.
- Hipermetropía: dificultad para ver de cerca.
- Astigmatismo: los objetos son vistos distorsionados debido a irregularidad de la córnea.
- Presbicia: dificultad para leer debido a un envejecimiento del cristalino a partir de los 40 a 50 años.
- Defectos en la claridad de los medios: causados por opacidad a nivel de la córnea (cicatrices, inflamación, infecciones), opacidad del cristalino (catarata), traumatismos.
- Defectos en la circulación ocular: enfermedad de la retina por diabetes, hipertensión arterial, enfermedades de la sangre.
- Defectos en el nervio óptico: glaucoma por aumento de la presión ocular, neuritis, otras.
- Prematuridad o Envejecimiento: Retinopatía del prematuro, Degeneración macular relacionada a la edad.

Estos problemas pueden presentarse por diversas causas como: defectos en la forma, estructura del ojo y uso de la tecnología.(Sarrazín, 2014)

Y según el ex presidente de la Asociación Latinoamericana de Optometría, Javier Oviedo “El 67% de la población ecuatoriana es amenazada con problemas oculares debido a la radiación ultravioleta existente, en donde las cataratas y la degeneración macular son dos de las enfermedades principales provocadas por la radiación”. Estas enfermedades son ocasionadas por la falta de uso de lentes de sol, debido a que los ecuatorianos no acostumbran a usar dichos lentes con protección UV en días soleados; por lo tanto, Oviedo recomienda su uso bajo la guía de un profesional oftalmólogo que pueda indicar la clase de lentes específicos para el uso diario y a su vez pide abstenerse de comprarlos en la calle. (Hora, 2009).

2.2.4. Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico influyen los sistemas de información y comunicación, el ritmo de cambio y oportunidades de innovación. También puede ser esporádico, ya que es una de las fuerzas más impresionantes que moldean la vida de las personas.(Kotler, 2002)

Según un artículo publicado por el diario El Universo (2014), el Ecuador se encuentra en el puesto 81 con un índice de 4,08 dentro del ranking del Índice de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), conformado en su totalidad por 157 países. Éste índice fue publicado en el 2013 por la Oficina de las Naciones Unidas para las Telecomunicaciones (UIT).

Referente a la tecnología en el campo de la salud, el Ecuador también ha evolucionado siendo uno de los principales acontecimientos, la realización de la “Primera Jornada de Intercambio Científico y de Conocimiento Tecnológico de la Salud”. Este evento fue organizado por la Empresa Pública de Fármacos (ENFARMA E.P) y la Cámara de Comercio de Cuba en del 28 al 31 de Mayo del 2013, como parte del convenio de Cooperación Internacional entre Ecuador y dicho país. Durante esta jornada se trataron temas como avances de equipos tecnológicos, medicamentos, insumos, genética, neurociencia,

biotecnología, prevención de enfermedades emergentes y programas de salud según una publicación del Ministerio de Salud Pública (2013),

A su vez, el diario El Universo (2014) informa que el 10 de Julio del presente año, durante la visita del Vice-Presidente Jorge Glass a La Habana, se firmaron seis acuerdos en Salud, Educación e Hidrología en donde en el área de la salud se consolidaron los convenios de cooperación científico-técnica para formación de profesionales; y se acordó la transferencia tecnológica de biopreparados de diferentes usos para la salud humana y animal entre dos empresas públicas farmacéuticas de ambos países.

Dentro del área oftalmológica existen además avances tecnológicos que crean diferencia, por ejemplo la cirugía refractiva con *Excimer Láser*, la misma que es un procedimiento revolucionario, ambulatorio y de uso de alta tecnología, que permite corregir defectos visuales tales como miopía, hipermetropía, astigmatismo y sus combinaciones; cita un artículo publicado por la revista *on-line Vanguardia* (2013).

Adicionalmente, un artículo del diario La Hora (2008), indica que desde el año 2008 se comenzó a aplicar un nuevo método para la cura de la enfermedad llamada *Queratocono*; este consiste en el cambio de la prescripción de lentes fijos, lentes de contacto blandos o anillos intracorneales por la práctica del método *Cross Linking Corneal*, dentro del cual se aplica vitamina B2 sobre la córnea enferma la misma que se expone a luz ultravioleta durante treinta minutos.

Con todos los avances del conocimiento y la tecnología médica dados en el área oftalmológica, las personas con defectos visuales tienen la oportunidad de eliminar el uso de gafas o lentes de contacto y gracias a esto ahora pueden desarrollar sus actividades sin depender del uso de dichas ayudas visuales.

Por su parte, el Centro Oftalmológico Alta Visión también ha ido a la par en los avances tecnológicos y en sus años de trayectoria ha invertido en implementos tecnológicos para la evolución del servicio brindado a los pacientes.

2.2.5. Análisis PEST con conclusiones del Macroentorno

Tabla 4 ANÁLISIS PEST POR IMPACTO Y ATRACTIVO

Entorno Político – Legal	Impacto	Atractivo
Inversión en Salud	3	3
Ley Impositiva (Atributos)	2	4
Ley Penal (Mala práctica médica)	4	2
Promedio	3	3
Entorno Económico		
Variación del PIB	2	4
Variación de la Inflación	4	2
Desempleo	3	4
Crecimiento de la Industria	1	5
Promedio	2,5	3,75
Entorno Socio – Cultural		
Automedicación	3	3
Tendencia a no buscar ayuda profesional	4	2
Medicina Alternativa	1	5
Gasto en Salud Mensual	2	4
Promedio	2,5	3,5
Entorno Tecnológico		
Avances Metodológicos oftalmológicos	1	5
Convenios de Cooperatividad científica y tecnológica	1	5
Promedio	1	5
Promedio General PEST	2,25	3,8

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Conclusiones

Luego de realizar el análisis PEST numérico se evidencia que dentro del factor político-legal, el impacto y el atractivo son neutro; ya que a pesar de las leyes impuestas por el actual gobierno, no causa un efecto negativo en la ejecución de las actividades de la empresa. Por otro lado, el factor económico tiene un impacto medianamente bajo, lo que indica que el atractivo del entorno es favorable para la empresa. Las variables del factor socio-cultural, demuestran que tanto el comportamiento como las costumbres y tradiciones del

ecuatoriano promedio, no impactan de manera negativa debido que a pesar de su oposición natural de frecuentar al médico, ellos terminan cediendo y provoca que el entorno posea una atractividad alta. Finalmente, el factor con mayor atractivo y menor impacto, es el tecnológico; puesto que, los avances de la ciencia benefician a todas las áreas de la medicina y salud en el país. El macroentorno en el cual se desarrolla el centro oftalmológico Alta Visión, muestra un impacto general medianamente bajo, lo cual favorece al desarrollo de la industria por tener un atractivo propicio.

2.3. Análisis del Microentorno

2.3.1. Cinco Fuerzas de Porter

Según Porter, se pueden estudiar cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento o nicho, las mismas son: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos.(Porter, 1980)

2.3.1.1. Amenaza de Nuevos Participantes

Dentro de amenazas de nuevos participantes se describen 3 variables.

Inversión de Capital.-Actualmente en el país, la inversión de capital que exige la apertura de un centro oftalmológico es muy alto, considerando el talento humano profesional, tecnología e insumos; por lo tanto, esta variable deja un impacto bajo para Alta Visión con un alto atractivo.

Identificación de la marca.- Alta Visión tiene un reconocimiento de marca no tan elevado; sin embargo, los clientes actuales se identifican con el cuerpo médico; por lo tanto, el impacto de esta variable es medianamente bajo dejando un atractivo medianamente alto.

Diferenciación de los servicios.- Los tratamientos oculares y operaciones se diferencian al de los demás centros oftalmológicos, por la experiencia

profesional brindada durante las consultas; a pesar de esto, no existe un seguimiento personalizado a los pacientes. Por lo cual, el impacto y la atraktividad son neutras.

2.3.1.2. Amenaza de Productos Sustitutos

Dentro del poder de amenazas de productos sustitutos se describen 4 variables significativas:

Disponibilidad de productos sustitutos.- Actualmente, no existe una medicina o algún producto sustituto alternativo que reemplace las operaciones y tratamientos visuales. Por lo tanto, el impacto es considerado bajo y el atractivo alto.

Disposición del comprador a sustituir.- Debido a la falta de existencia de un producto sustituto, el comprador no tiene disposición de reemplazar la medicina actual. Por lo cual, el impacto para Alta Visión es bajo, dejando un atractivo del mercado alto.

Costos de cambio del comprador.- El costo de cambio de los pacientes tiene un impacto bajo, puesto que no existen productos que permitan sustituir los tratamientos visuales; por lo tanto, la variable deja un atractivo alto.

2.3.1.3. Poder de Negociación de Proveedores

Destacando las siguientes variables dentro del poder de negociación de proveedores se describen:

Número de proveedores en el mercado.- Los aparatos tecnológicos que son usados en las operaciones y tratamientos oculares son traídos del exterior, y para la utilización de los mismos se necesitan artículos vendidos por una cantidad reducida de empresas; por lo cual, el impacto es medianamente alto y el atractivo es considerablemente bajo.

Los actuales proveedores de la empresa son:

Alconlab Ecuador S.A. Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, sus oficinas están en Quito y se ha trabajado con ellos aproximadamente 15 años. Los productos que se adquieren son:

- PAC quirúrgico.- Equipo desechable utilizado diariamente en las máquinas. Distribución única.
- Lentes intraoculares.- Utilizado en cirugía de catarata.
- Cuchillas.- Utilizado en los cortes.
- Visco elástico.- Utilizado en cirugía de catarata.
- Suturas.- Hilos para coser.

Servicesar.- La empresa provee de implementos que tienen la misma función pero con marcas más económicas. Alta Visión ha trabajado 3 años.

- Lentes intraoculares.- Utilizado en cirugía de catarata.
- Cuchillas.- Utilizado en los cortes.
- Visco elástico.- Utilizado en cirugía de catarata.
- Suturas.- Hilos para coser.

Baque&Asociados.- La empresa ha trabajado con este proveedor aproximadamente 8 años y son los que provee de los siguientes insumos:

- Gorros y Zapatones
- Mascarilla
- Geringuilla
- Gasa
- Tranpore
- Agua oxigenada
- Agua destilada
- Ampollas de gas (para la esterilización)
- Jabón líquido especial
- Povidine
- Sueros
- Catéter
- Anestésicos

Diferenciación de productos o servicios del proveedor. - El impacto es medianamente alto en esta variable, ya que los aparatos tecnológicos son diferenciados; sin embargo, los insumos básicos (mascarilla, gorros, guantes, etc.) se pueden adquirir de varios proveedores. Por lo tanto, el atractivo se considera medianamente bajo.

Costos Cambios de los productos del Proveedor. - Existe un costo de cambio alto referente a los productos que ofrecen los proveedores de aparatos tecnológicos debido a la distribución única que poseen; sin embargo, el costo de cambio para aquellos proveedores que ofrecen los insumos básicos, es bajo. Por lo tanto, el impacto es considerado medianamente alto y el atractivo medianamente bajo.

2.3.1.4. Poder de negociación de Compradores

Dentro del poder de negociación de compradores se destacan las siguientes variables:

Costos del comprador a cambiar de empresa. - El costo de cambiar los servicios que ofrece Alta Visión tiene un impacto medianamente bajo. Puesto que, por la confianza de los pacientes hacia el cuerpo médico y el conocimiento de la historia clínica, se crea fidelidad hacia la empresa; sin embargo, éstos podrían cambiarse a un centro oftalmológico con características similares en el momento que deseen, lo cual indica que el atractivo es medianamente alto.

Sensibilidad del cliente al precio. - La sensibilidad de los pacientes al precio influye cuando recurren a las ópticas para las consultas generales; sin embargo, cuando se trata de operaciones y tratamientos existe la posibilidad que las personas recurran a centros oftalmológicos sin tomar en consideración el precio de las consultas; por lo tanto, el impacto es medianamente bajo, dejando un escenario atractivo medianamente alto.

Ventaja Diferencial de Productos y Servicios.- Esta variable tiene un impacto y atractivo neutro; ya que, la experiencia y el servicio brindado por los médicos es una ventaja diferencial en la percepción de los pacientes. Sin embargo, no se brinda un seguimiento que genere una relación cercana con el paciente. Por lo tanto, existe la posibilidad de que los pacientes puedan elegir otros centros médicos.

2.3.1.5. Rivalidad entre Competidores

En el análisis de rivalidades del sector se destacan las siguientes variables:

Los números de competidores.- Existe rivalidad en el sector por varios centros oftalmológicos que ofrecen servicios similares; sin embargo, el reconocimiento y la trayectoria del cuerpo médico se destaca como ventaja diferencial. Por lo tanto, el impacto es medianamente alto y la atraktividad es considerada medianamente baja.

Tecnología.- El impacto de esta variable es bajo; puesto que, el uso de aparatos tecnológicos importados permite ofrecer a los pacientes operaciones más seguras brindando mayor eficacia en los tratamientos y cirugías realizadas; por lo tanto el atractivo es considerado bajo.

Promociones y Descuentos.- En cuanto a las promociones y descuentos, se podría destacar que la empresa no tiene estipulado políticas de descuentos para nuevos clientes o clientes existentes; por lo cual, el impacto y la atractivo son considerados neutros.

Competencia Directa

OFTALMOCLÍNICA NAVARRETE-BORJA

Posee dos sucursales ubicadas en Av. Francisco Boloña #516 y la 4ta. Kennedy Vieja y en las instalaciones de la Clínica Kennedy de Samborondón. Brinda consultas médicas, operaciones y tratamientos y cuenta con dos doctores:

- Dr. Julio Navarrete.
- Dra. Ana María Borja (especialidad niños).

HUMANA VISION

Ubicado en Panamá 616 y Roca, consultorio 301, cuenta con un *staff* de doctores como Dr. Juan Viteri A., Dr. Eduardo Viteri C., Dra. Lady Solorzano y brinda servicios como:

- Corrección Visual con láser.
- Tratamiento de cataratas.
- Óptica.

UNIOFKEN Unidad Oftalmológica Kennedy Norte

Es una organización orientada a prestar la mejor calidad de servicio para la prevención, diagnóstico, tratamiento y control de las enfermedades oculares. Cuenta con el siguiente *staff* de doctores:

- Dr. Pablo Galarza: Especialista en Oftalmología y Director de la Clínica.
- Dra. Celinda Janett Bustamante: Especialista en Cirugía Plástica Ocular.
- Dr. Robin Alberto Ríos Arreaga: Especialista en Cornea.
- Dra. Patricia Victoria Luisataxi: Especialista en Oftalmología.

Competencia Indirecta

Como competencia indirecta están los lugares que pueden brindar este tipo de consultas y cirugías en la ciudad de Guayaquil pero no son especializados en esta rama:

- Hospitales privados y públicos
- Clínicas Privadas
- Servicio social (IEES)
- Dispensarios médicos.

Tabla 5 ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER POR IMPACTO Y ATRACTIVO

Amenaza de Nuevos Participantes		
	Impacto	Atractivo
Inversión de Capital	1	5
Identificación de la marca	2	4
Diferenciación de los servicios	3	3
Total	2	4
Productos Sustitutos		
	Impacto	Atractivo
Disponibilidad de productos sustitutos	5	1
Disposición del comprador a sustituir	5	1
Costos de cambio del comprador	5	1
Total	5	1
Poder de Negociación de los proveedores		
	Impacto	Atractivo
Número de Proveedores	2	4
Diferenciación de productos del proveedor	2	4
Costos de cambio del proveedor	2	4
Total	2	4
Poder de Negociación de los Compradores		
	Impacto	Atractivo
Costos del comprador de cambiar de empresa	4	2
Sensibilidad del Cliente al precio	4	2
Ventaja Diferencial del Servicio	3	3
Total	3,7	2,3
Rivalidad entre competidores		
	Impacto	Atractivo
Los números de competidores	2	4
Tecnología	5	1
Promociones y Descuentos	3	3
Total	3,3	2,7
Promedio Total de Fuerzas de Porter	3,2	2,8

Elaborado por: Autoras del Proyecto

2.3.2. Análisis de la Cadena de Valor

“La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de una empresa. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio”. (Sánchez, 2008)

ACTIVIDADES DE SOPORTE

Infraestructura De La Empresa

El Centro Médico Quirúrgico Oftalmológico Alta Visión está ubicada en el primer piso del Edificio *Cemedik*, Calle 11 A # 120 y Av. San Jorge de la

Ciudadela Kennedy, ocupa una superficie de 200 m² y alberga una estructura propia que comprende las siguientes áreas:

- Recepción.
- Sala de espera.
- Óptica.
- Consultorio de Optometría.
- Dos consultorios para atención médica.
- Espacio para exámenes especiales como: biometría, topografías
- Quirófano para cirugías ambulatorias.- El equipamiento y diseño de los quirófanos fueron hechos tomando en cuenta medidas de sanidad, seguridad y confort.

Área Contable

No existe departamento contable dentro de la empresa, esta área está a cargo de un contador externo, el cual visita el centro una a dos veces a la semana. Varias de las funciones del departamento contable son realizadas por el área administrativa, lo cual ocasiona una debilidad; ya que, el contador se extiende y no cumple los plazos de entrega de las obligaciones financieras con las instituciones fiscalizadoras como la Superintendencia de Compañías o el SRI.

Área de Presupuesto

Por otro lado, no se realiza un presupuesto de ventas al inicio de cada año, debido a que existe falta de seguimiento y monitoreo de las ventas. En ocasiones el área administrativa revisa el crecimiento o disminución de ventas trimestrales; sin embargo, no se toman acciones referentes a los resultados de las mismas.

Área de Servicio al Cliente

Esta área está a cargo del área administrativa. Cuando un paciente tiene una queja, ésta es resuelta de manera inmediata; sin embargo, no existe un control de quejas recibidas, resueltas y pendientes.

Existe el servicio de “recordatorio de cita” un día anterior de la ejecución de la misma.

Área Administrativa

Ésta área supervisa la correcta ejecución de las actividades de las demás áreas de la empresa. Lleva los controles de caja y de cuentas bancarias de la empresa; también realiza las actividades de nómina las cuales mantienen al día y mantiene una buena relación con los proveedores.

Gestión De Recursos Humanos

El Centro Oftalmológico Alta Visión posee un grupo humano al servicio de los pacientes, el mismo que se compone de las siguientes áreas:

- Contabilidad (contador externo)
- Administración (tres personas)
- Recepción (dos personas)
- Farmacia (dos personas)
- Quirófano (tres enfermeras)
- Doctores especialistas (3)
- Un optometrista
- Un conserje

El 80% de los colaboradores han concluido el tercer nivel de educación en sus respectivas ramas; mientras que, el 20% (doctores) se encuentran obteniendo el título de cuarto nivel.

Los doctores que realizan las consultas externas son graduados de la Clínica Barraquer de América (Bogotá-Colombia), la cual es una de las mejores en el mundo dentro de la especialidad de oftalmología. Adicionalmente, estos especialistas se capacitan constantemente en sus áreas asistiendo a congresos nacionales e internacionales, lo cual garantiza la efectividad en los diagnósticos y tratamientos y cirugías realizadas.

El personal que atiende la óptica y farmacia posee experiencia de 8 años en venta de artículos visuales y vasto conocimiento en medicamentos oculares.

La edad promedio de todo el personal oscila entre los 35 a 40 años y el porcentaje de rotación del mismo asciende al 0,5%, lo cual indica que existe

un clima laboral estable. Adicionalmente, en la empresa no existe un programa de capacitación para el personal administrativo y ventas.

Desarrollo De Tecnología

Para el año 2009, se destaca la adquisición del equipo *Constellation*, el cual incorpora los últimos avances en cirugía de retina y catarata. Dentro de las principales ventajas se encuentran: trabajo con precisión cercana a la retina, control mayoritario durante todo el proceso quirúrgico y control mayoritario en el equilibrio de la presión intraocular. Esto permite brindar una excelente cirugía y control de la enfermedad.

A su vez, Alta Visión posee el equipo *Esiris Excimer Laser*, proveniente de la empresa alemana *SCHWIND Eye-tech – Solutions*. Este equipo se caracteriza por el uso de información que proporciona el Aberrómetro (instrumento utilizado para calcular defectos que restringen la capacidad visual). Con este equipo se realizan los tratamientos y operaciones para reparar los errores refractivos (miopía, astigmatismo e hipermetropía) de acuerdo a las necesidades de cada paciente.

Adicionalmente, la empresa cuenta con el equipo de láser para retinopatía diabética llamado *Valon* como última adquisición. Todos estos implementos tecnológicos permiten brindar al paciente un servicio más efectivo, con mayor precisión y reduciendo así el tiempo de tratamiento.

Abastecimiento

Se realizan las compras de insumos quirúrgicos y de equipo una vez al mes al proveedor Baque&Asociados, mientras que las compras de los insumos de operaciones se lo realiza los días lunes de cada semana a los proveedores Alconlab y Servicesar.

En el área de óptica y farmacia, se realiza el pedido de los armazones cada dos meses y el pedido de las lunas dependiendo del requerimiento de los

pacientes; es decir, se realiza la compra con el proveedor de manera inmediata con un tiempo de entrega de máximo 24 horas. Esta acción es beneficiosa para la empresa, ya que denota preocupación y cuidado hacia el paciente.

Por otro lado, los suministros de papelería que son utilizados por el área administrativa, son comprados cada mes.

Debido a que la compra de suministros en general se realizan en periodos promedios cortos, mínimo cada semana y máximo cada dos meses, no existen faltas de stock en los insumos utilizados, creando una fortaleza entre el abastecimiento y la ejecución de los servicios del centro oftalmológico.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística Interna

Se realiza un inventario manual en el área de óptica y farmacia cada vez que llegan pedidos solicitado, éste es almacenado en las perchas de la óptica. No existe un *software* de inventario o contabilidad donde se ingresen los suministros; a pesar de esto, los suministros quirúrgicos y de equipos tecnológicos son almacenados en una bodega ubicada en el área de quirófano, la cual está adecuada para la preservación de los mismos y garantiza el buen funcionamiento de las máquinas. Los suministros generales se almacenan en una bodega aparte localizada junto al área administrativa.

Estos almacenamientos individuales afectan positivamente a la empresa; ya que, se mantiene un orden y evita confusiones o pérdidas. Puesto que cada colaborador es encargado del inventario del área en donde desarrolla sus actividades.

Operaciones y Logística Externa

Capacidad Ocupada

El centro oftalmológico Alta Visión brinda atención a los pacientes de lunes a viernes desde las 7:00 hasta las 19:30; en cuanto a consultas oftalmológicas, la capacidad ocupada es del 70%; ya que, los miércoles y los viernes el tiempo de atención es corto en comparación con los demás días. A su vez, referente

al servicio de operaciones en general, la capacidad ocupada es del 43,75% ya que existen dos días en los cuales no se realiza ninguna operación.

Tabla 6 CAPACIDAD INSTALADA, CAPACIDAD OCUPADA Y CAPACIDAD NO APROVECHADA DE ALTA VISIÓN (CONSULTAS)

Consultas					
Días	Horarios de atención	Horas	Capacidad Instalada	Capacidad Ocupada	Capacidad No aprovechada
Lunes	8:30-19:00	10h 30 min	100%	100%	0%
Martes	8:30-19:00	10h 30 min	100%	100%	0,00%
Miércoles	8:30-15:00	6h 30 min	100%	61,90%	38,10%
Jueves	12:00-19:00	7h	100%	66,67%	33,33%
Viernes	10:00-12:00	2h	100%	19,05%	80,95%
Total		36h 30 min	100%	0,70%	0,30%

Fuente: Alta Visión

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 7 CAPACIDAD INSTALADA, CAPACIDAD OCUPADA Y CAPACIDAD NO APROVECHADA DE ALTA VISIÓN (OPERACIONES)

Operaciones					
Días	Horarios de atención	Horas	Capacidad Instalada	Capacidad Ocupada	Capacidad No aprovechada
Lunes	8:30-10:00	1h 30 min	100%	18,75%	81,25%
Martes	No hay operaciones	0h	100%	0%	100%
Miércoles	7:00-16:00	8h	100%	100%	0%
Jueves	7:00-16:00	8h	100%	100%	0%
Viernes	No hay operaciones	0h	100%	0%	100%
Total		17h 30 min	100%	43,75%	56,25%

Fuente: Alta Visión

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Proceso de atención

Una vez que el paciente llega a la cita, es visto por el optometrista el cual investiga el motivo de la consulta y realiza un chequeo previo antes de ser revisado por el doctor oftalmólogo.

En caso de tratarse de controles por enfermedades específicas (conjuntivitis, de presión intraocular, revisión de exámenes) el paciente es atendido directamente por el doctor de turno; ya que, él conoce el motivo de la visita. Esto beneficia a la empresa; puesto que, se optimiza el tiempo al no ser revisados en primera instancia por el optometrista.

Sin embargo, existen quejas por la falta de puntualidad en la cita prevista; debido a que se suelen agendar dos a tres consultas extras y que sobresalen de la capacidad diaria de la empresa, lo que genera retrasos durante las horas pico.

Luego de las consultas, en caso de ser necesario, se envía al paciente a realizarse exámenes en los siguientes lugares:

- Intervisión
- Ultravisión
- Departamento de exámenes de la empresa

Marketing Y Ventas

- El centro oftalmológico posee una página web (<http://www.altavision.com>).
- Publicidad escrita en la revista de circulación los domingos en los diarios El Universo y Expreso desde el 2008 hasta 2011.
- Asociaciones con seguros médicos: Medek, Salud, Tramedical y Mediken.
- Relaciones públicas en “La Revista” del diario El Universo en el 2012.

La empresa carece de un departamento de marketing. Esta falta afecta negativamente a la empresa; puesto que, con las actividades cotidianas de todo el personal se puede perder el enfoque al paciente.

Servicios Post Venta

No existe un servicio post venta, solo se realizan controles a los pacientes quienes se han sometido algún tipo de cirugía o tratamiento.

Tabla 8 CADENA DE VALOR CRUZADA

	Logística Interna	Operaciones y Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio PostVenta
Infraestructura		Debilidad (área contable y presupuesto)	Debilidad	
Talento Humano	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Debilidad
Tecnología	Fortaleza	Fortaleza		Debilidad
Abastecimiento		Fortaleza		

Fuente: Michael Porter, 1985
 Elaborado por: Autoras del Proyecto

2.3.3. Conclusiones del microentorno

Con el estudio de las cinco fuerzas de Porter se puede determinar que la amenaza de nuevos participantes y poder de negociación de los proveedores, se destacan como las fuerzas de mayor impacto dentro de las estudiadas; a pesar que existen algunas barreras para el establecimiento de centros oftalmológicos, no es una actividad fácil de desarrollar dentro del sector. Adicionalmente, el reconocimiento de la marca posee un atractivo bajo y la diferenciación de los servicios que ofrece Alta Visión tienen un atractivo neutro.

Por otro lado, la existencia de empresas proveedoras de los aparatos tecnológicos es escasa dentro del país; por lo tanto, el impacto afecta de manera directa dejando un atractivo bajo para el desarrollo de las actividades oftalmológicas.

A su vez, no existen productos sustitutos o medicina alterna que justifique el costo de cambio de los pacientes a la búsqueda, por lo cual ésta es la fuerza con menor impacto y mayor atractivo de la empresa.

En promedio las cinco fuerzas de Porter detallan un impacto por encima del neutro, con un atractivo medianamente bajo; es decir, que Alta Visión se desarrolla dentro de un ambiente favorable para el desarrollo de las

actividades en la actualidad; sin embargo, el atractivo para la suma de rivales del sector puede ser creciente con el paso de los años.

Referente a la cadena de valor, la utilización e implementación de tecnología en las operaciones y logística externa agrega valor a la empresa; ya que, mediante la utilización de máquinas modernas y la especialización del cuerpo médico en el correcto uso de las mismas, dan lugar a brindar un diagnóstico exacto y un tratamiento corto al paciente.

A su vez, la revisión del optometrista a los pacientes antes que el doctor ayuda a la optimización del tiempo, lo que reduce de manera parcial los malestares ocurridos por impuntualidades en las consultas médicas.

De la misma manera, el periodo corto que existe entre una compra de un insumo y otro agrega valor; ya que, disminuyen las posibilidades de quedarse sin stock y anula el hecho de no operar a un paciente por falta de insumos para los aparatos tecnológicos.

Sin embargo, existen debilidades en la parte de *Marketing*, Ventas y Servicio *Post Venta*; debido que, no existe personal con funciones específicas en esas áreas.

Usualmente las actividades como el servicio al cliente y la presupuestación son realizadas por el área de administración, las cuales son descuidadas por realizar las actividades administrativas. Adicionalmente, no se aprovecha la tecnología para realizar seguimientos a los pacientes o crear vínculos con ellos.

2.4. Análisis Estratégico Situacional

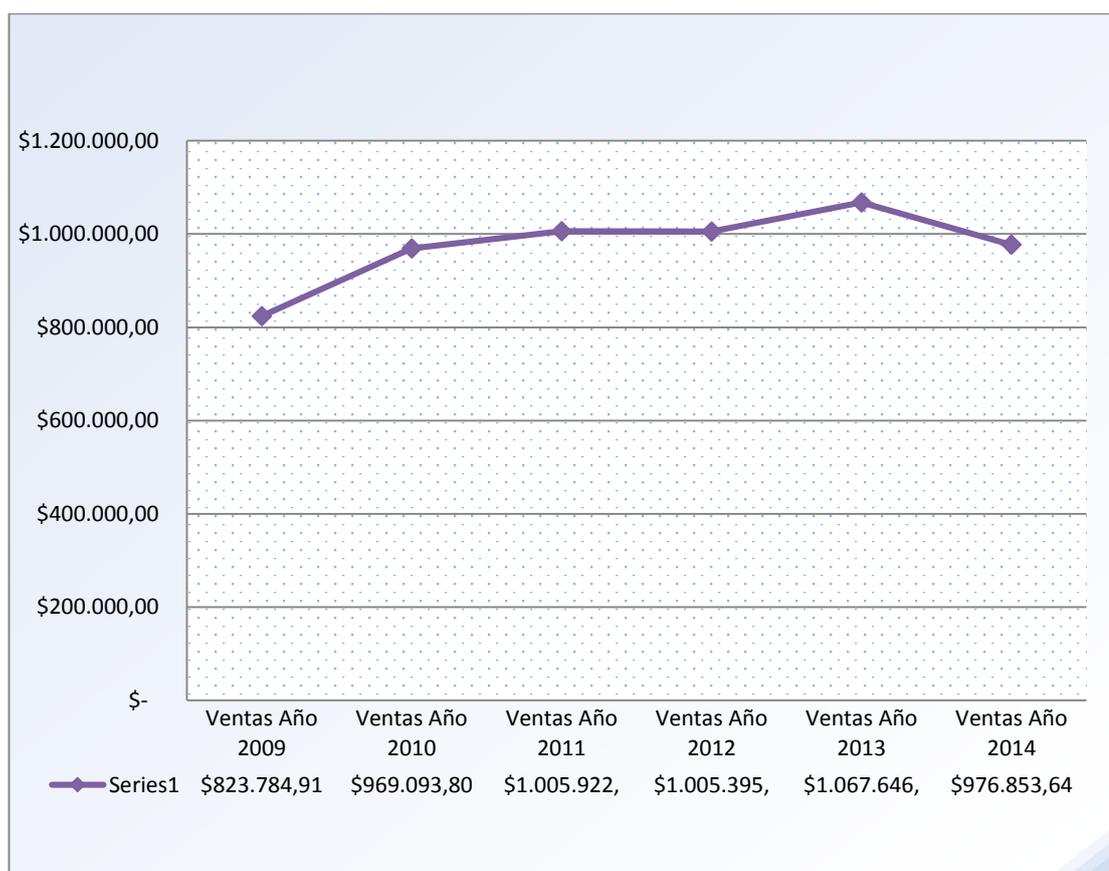
2.4.1. Ciclo de vida del producto

Gubern (2002, pág. 31) dice que el ciclo de vida del producto es la herramienta comercial que intenta identificar el cruce entre la evolución del volumen de ventas y los beneficios que genera la empresa. Este concepto se lo puede aplicar a productos genéricos, marcas concretas y servicios específicos.

Analizando el histórico de ventas desde el año 2009 hasta el 2014, se determina que la empresa se encuentra en una etapa de Madurez.

Resaltando que en los años 2010, 2011 y 2012 se presentó una estandarización en el nivel de ventas; sin embargo, para el año 2013 alcanzó el nivel más alto con \$106.7646,82 y para el año 2014 existió un decrecimiento que fue del -9%.

Gráfico 8 HISTÓRICO DE VENTAS ALTA VISIÓN 2009 - 2014



Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del proyecto

Tabla 9 VARIACIÓN PORCENTUAL DE VENTAS ALTA VISIÓN 2009-2014

VARIACIÓN PORCENTUAL				
2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
18%	4%	0%	6%	-9%

Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del proyecto

2.4.2. Participación de Mercado

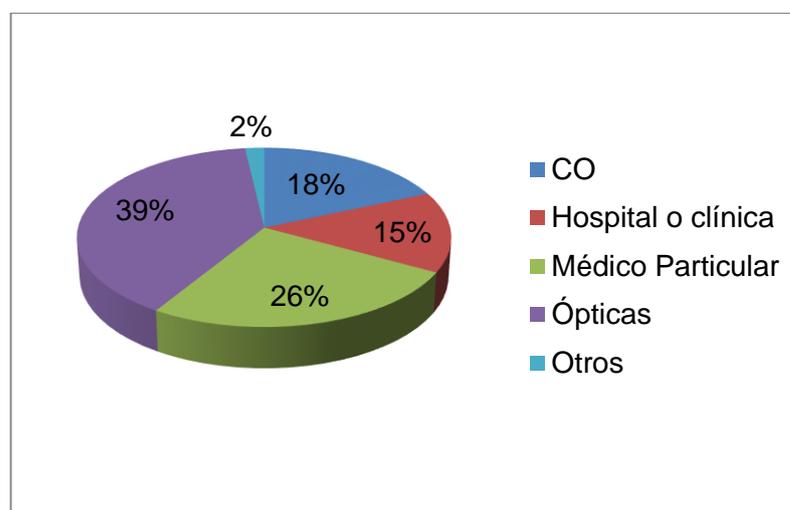
La participación de mercado de los centros especializados en oftalmología se determinó en base a la investigación de mercados, en la cual se toma en consideración los lugares que la muestra escogió para realizar sus chequeos visuales. Como resultado general se obtuvo lo siguiente:

Tabla 10 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE CENTROS ESPECIALIZADOS EN OFTALMOLOGÍA

Lugares	Cantidad	Porcentaje
Centro Oftalmológico	70	18%
Hospital o clínica	55	15%
Médico Particular	98	26%
Ópticas	149	39%
Otros	7	2%
TOTAL	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Gráfico 9 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS DE CENTROS ESPECIALIZADOS EN OFTALMOLOGÍA



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Las ópticas lideran el mercado con un 39% de participación, seguido por un 26% que prefieren médicos particulares y en un tercer lugar, con el 18%, se encuentran los centros oftalmológicos.

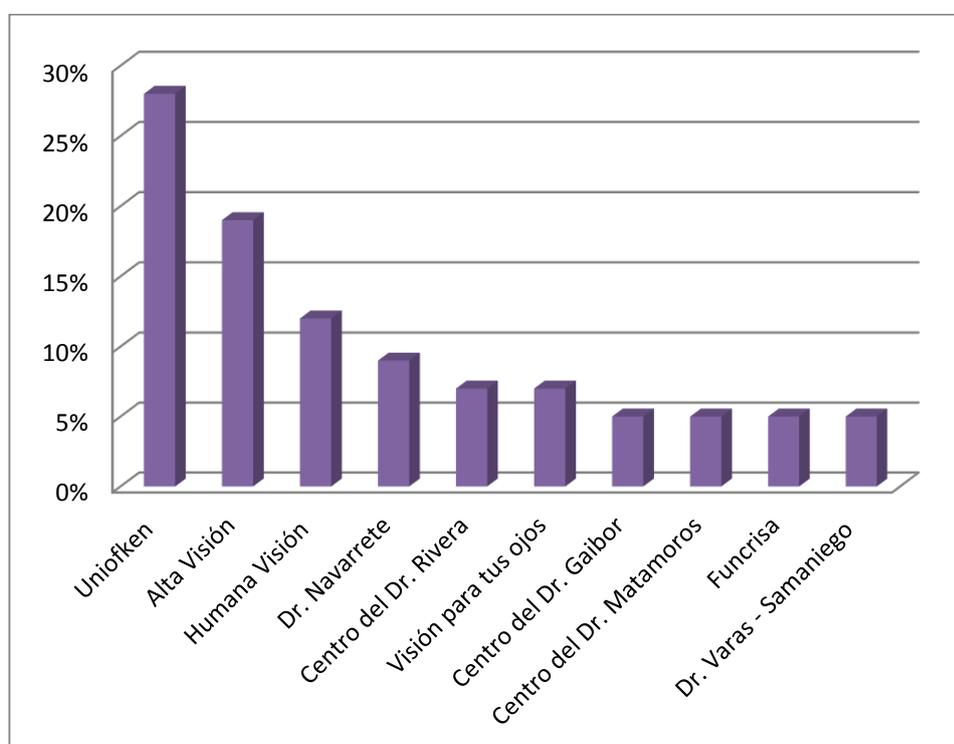
Así mismo, considerando el porcentaje de personas que prefieren lo centros oftalmológicos, se define una participación de mercados que se detalla en la tabla número 11:

Tabla 11 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE CENTROS OFTALMOLÓGICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Centros Oftalmológicos	Frecuencia	Porcentaje
Uniofken	12	28%
Alta Visión	8	19%
Humana Visión	5	12%
Dr. Navarrete	4	9%
Centro del Dr. Rivera	3	7%
Visión para tus ojos	3	7%
Centro del Dr. Gaibor	2	5%
Centro del Dr. Matamoros	2	5%
Funcrisa	2	5%
Dr. Varas - Samaniego	2	5%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Gráfico 10 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS DE CENTROS OFTALMOLÓGICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Los resultados indican que en primer lugar, con un 28% de participación de mercados, se encuentra Uniofken, seguido de Alta Visión que obtiene el 19% y en tercer lugar se encuentra Humana Visión con el 12% de la cuota de mercado. Los Centros Oftalmológicos como Dr. Navarrete – Borja, Dr. Rivera, Dr. Gaibor, entre otros corresponden al 41% de participación de mercados restante.

2.4.3. Análisis FODA

Según Antonio Borello (1994, pág. 157) el análisis FODA es utilizado para determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) la consecución de los objetivos definidos por la empresa.

Fortalezas

- Entrega rápida de productos solicitados.
- Organización de artículos que se mantienen en stock.
- Personal técnico y enfermeras capacitados sobre los insumos quirúrgicos y tecnológicos.
- Experiencia del cuerpo médico.
- Equipos de última tecnología utilizados dentro de los tratamientos brindados.

Debilidades

- Ausencia de servicio *post* venta.
- Ausencia de área de *marketing*.
- Falta de personal capacitado que brinde servicio personalizado a los clientes actuales y potenciales.
- Falta de capacitaciones al área administrativa y recepción.

Oportunidades

- Incremento del mercado de personas con problemas oculares.

- Avances tecnológicos en tratamientos visuales.
- Nuevos equipos para tratamientos visuales.
- Disposición de tecnología de comunicación para creación de vínculos con clientes actuales y potenciales.

Amenazas

- Número reducido de proveedores en los insumos utilizados para las operaciones.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Cambios en exigencias en el mercado.
- Leyes gubernamentales actuales.

2.4.4. Análisis de Factores Externos, Factores Internos y Matriz MCKINSEY

MATRIZ EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos estudia todos los medios que posee una empresa para desarrollar sus actividades y actuar en el mercado, los mismos incluyen la experiencia y profesionalidad de su talento humano. (Munuera *et. alt.*, 2012, pág. 179)

Como resultado del análisis y ponderación de las fortalezas y debilidades de Alta Visión, se obtuvo un puntaje de 2,98; el cual indica que la competitividad está por encima de la media.

Esto quiere decir, que se destacan sus fortalezas en el área del cuerpo médico y uso de la tecnología en la prestación de los servicios, para contrarrestar sus debilidades; a pesar de lo mencionado, la falta de un departamento de *marketing* que se encargue de gestiones con clientes y de la comunicación de las garantías del servicio, ocasiona que el puntaje no sea mayor al obtenido.

El análisis de dichos factores se encuentran detallados en la tabla 12.

Tabla 12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Entrega rápida de productos solicitados.	8%	3	0,3
Organización de artículos que se mantienen en stock.	8%	3	0,3
Personal técnico y enfermeras capacitados sobre los insumos quirúrgicos y tecnológicos.	8%	3	0,24
Experiencia en el cuerpo médico.	18%	4	0,8
Equipos de última tecnología utilizados dentro de los tratamientos brindados	18%	4	0,8
Debilidades	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Ausencia de servicio post venta.	12%	1	0,12
<i>Ausencia de área marketing.</i>	14%	1	0,14
Falta de personal humano capacitado que brinde servicio personalizado a los clientes actuales y potenciales.	9%	2	0,18
Falta de capacitaciones al área administrativa y recepción	5%	2	0,1
Total	100%		2,98

Elaborado por: Autoras del proyecto

MATRIZ EFE

Munuera & Rodríguez (2012, pág. 179) explica que en la Matriz de Evaluación de Factores Externos constan las características del mercado en donde se desenvuelve la empresa, que va desde la estructura competitiva hasta aspectos económicos, legales, tecnológicos, etc.

Dentro de la evaluación de factores externos el resultado de la calificación es de 2,57; con el cual se puede determinar que la atractividad del mercado está por encima de la media, destacándose como oportunidades la disposición de la tecnología y el incremento de mercado y dentro de las amenazas, las leyes gubernamentales en la industria médica y los pocos proveedores existentes en el mercado.

Tabla 13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Incremento del mercado de personas con problemas oculares	15%	4	0,6
Disposición de avances tecnológicos en tratamientos visuales	15%	4	0,6
Disposición de nuevos equipos para tratamientos visuales	15%	3	0,45
Disposición de tecnología para creación de vínculos con clientes actuales y potenciales.	12%	3	0,36
Amenazas	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Número reducido de proveedores en los insumos utilizados para las operaciones.	15%	1	0,15
Ingreso de nuevos competidores.	5%	2	0,1
Cambios de las exigencias del mercado.	8%	2	0,16
Leyes gubernamentales actuales.	15%	1	0,15
TOTAL	100%		2,57

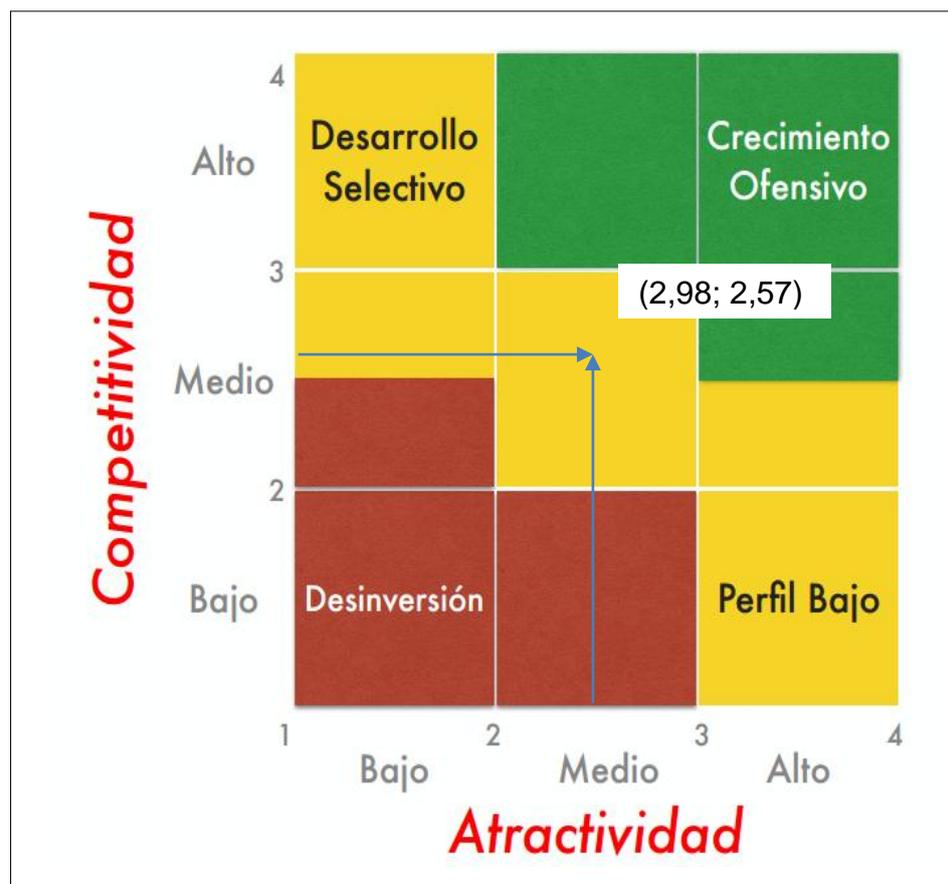
Elaborado por: Autoras del proyecto

MATRIZ MCKINSEY

En la Matriz Mckinsey se ubica en el eje vertical el atractivo del mercado resultado del análisis previo de los factores externos, y en el eje horizontal se ubica la posición competitiva de la empresa resultado del análisis previo de los factores Internos. Se obtiene como resultado la posición en un cuadrante, el cual indica una serie de estrategias genéricas idóneas para la aplicación. (Munuera *et. alt.*, 2012, pág. 181)

El cruce de las calificaciones obtenidas dentro de las matrices de los factores internos y externos da como resultado el par ordenado (2,98; 2,57); el cual nos indica que la posición actual de la empresa es el desarrollo selectivo encaminado a un crecimiento ofensivo.

Gráfico 11 MATRIZ MCKINSEY



Fuente: McKinsey & Company, 1979
Elaborado por: Autoras del proyecto

2.5. Conclusiones del capítulo

Mediante los análisis de las matrices y factores que intervienen en la estrategia actual de Alta Visión, concluimos que la empresa se ha preocupado en los procesos internos y servicio brindado, los mismos que se han convertido en una de sus principales fortalezas junto con las constantes actualizaciones tecnológicas que van a la par de los avances del área oftalmológica; esto ha ocasionado que las ventas, con el paso de los años, tuvieran un tope máximo que ubica a la empresa en la etapa de madurez dentro de la industria de la salud oftalmológica.

Sin embargo; a pesar de la calidad en atención médica, se ha descuidado el área de marketing y ventas, lo cual se ve evidenciado en la falta de aprovechabilidad de las oportunidades como la utilización de tecnología para creación de vínculos con clientes actuales y potenciales. Adicionalmente, este factor detiene la competitividad de la empresa, la cual puede ser mayor si se realiza una correcta gestión de *marketing*.

3. Investigación de Mercados

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Identificar el perfil, las necesidades y el proceso de decisión de compra de los clientes actuales y potenciales.

3.1.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los principales problemas visuales que tienen los guayaquileños, las causas que los generan y la edad promedio a la que están propensos a contraerlas.
2. Conocer la frecuencia de visita del *target* a lugares oftalmológicos especializados y los beneficios que desean recibir en sus revisiones oculares.
3. Identificar la valoración de la calidad de servicio actual que ofrece Alta Visión y la de algunos de los centros oftalmológicos que compiten directamente.
4. Determinar la participación de mercado de la empresa o centros oftalmológicos.
5. Determinar el posicionamiento de la empresa.
6. Identificar los beneficios, diferencias, riesgos y grado de concientización que existe entre asistir a un centro oftalmológico y ópticas.
7. Identificar los atributos y el grado de importancia de los mismos referente a un centro oftalmológico.
8. Conocer las expectativas de mejora que tienen los clientes acerca de los servicios que ofrece Alta Visión.

Tabla 14 HERRAMIENTA INVESTIGATIVA DE ACUERDO A OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Número de Objetivo	Herramienta investigativa a utilizar
Objetivo 1	Encuestas y entrevistas a profundidad
Objetivo 2	Encuestas y Sondeo
Objetivo 3	<i>Mystery Shopper</i> , encuestas y sondeo
Objetivo 4	Encuestas
Objetivo 5	Encuestas
Objetivo 6	Entrevista a profundidad
Objetivo 7	Sondeo y entrevistas a profundidad
Objetivo 8	Sondeo

Elaborado por: Autoras del proyecto

3.2. Diseño Investigativo

3.2.1. Tipo de Investigación

Escoger una metodología consiste en definir los métodos que serán utilizados para recoger la información para la investigación. Dependen de varios factores como las restricciones financieras y el tiempo disponible. (Alain d' Astous, 2003)

La investigación exploratoria es la primera investigación que se realiza y corresponde a l análisis de antecedentes, descripciones generales y su objetivo es obtener un conocimiento más amplio respecto al problema del estudio. (Mohammad Naghi, 2005, pág. 72)

Malhotra (2010) citado por Águeda y Molina (2014) explica que la investigación descriptiva concluyente es la segunda etapa de la investigación, en donde se define la información requerida mediante un proceso formal y estructurado cuyos resultados son utilizados para tomar decisiones.

El desarrollo del proyecto en el capítulo 1 y 2 comenzó con una investigación exploratoria, la cual permitió determinar una problemática basada en fuentes que sustentan una justificación; posteriormente, se investigó variables del macroentorno y microentorno que inciden en el sector de la industria y las que afectan de manera interna a la empresa. Continuando con la investigación de

mercados se pretende realizar una investigación de tipo descriptiva concluyente, para conocer de manera más cercana el comportamiento de los consumidores, sus preferencias, necesidades y gustos.

3.2.2. Fuentes de Información

Las fuentes primarias de información son datos que no han sido recogidos ni elaborados con antelación, es un procedimiento complejo y necesita mayor inversión en tiempo y en dinero que la obtención de las fuentes secundarias de información. (Fernández, 2010, pág. 28)

Según Fernández (2010, págs. 25-26) las fuentes secundarias de información brindan datos que ya han sido elaborados y recogidos con anterioridad, estas pueden ser internas o externas.

En el presente proyecto de titulación se utilizarán los dos tipos de fuentes de información:

Fuentes primarias.- Mediante la utilización de herramientas de investigación cuantitativas y cualitativas.

Fuentes secundarias.- Mediante la recopilación de datos históricos de la empresa y de información existente en el mercado.

3.2.3. Tipos de datos

Los datos cuantitativos son todos aquellos que pueden asumir valores infinitos; mientras que los datos cualitativos expresan características y parten desde la observación. (Galgano, 1995, pág. 51)

En la investigación de mercados se toma en cuenta los dos tipos de datos:

Datos Cuantitativos.- Mediante el empleo de encuestas a una muestra determinada.

Datos Cualitativos. - Mediante el uso de dos herramientas de investigación: entrevistas a profundidad, *Focus Group* y *Mystery Shopper*.

3.2.4. Herramientas investigativas

Para el desarrollo de la investigación de mercados se hará uso de cuatro herramientas:

La encuesta es “una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos” (Grande & Abascal, 2005, pág. 14)

Encuestas. - Se tomará en cuenta la muestra de clientes potenciales de acuerdo al cálculo apropiado.

Fernández (2010, pág. 56) nos explica que en la entrevista a profundidad existe una interacción dinámica y comunicación entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado.

Entrevistas a profundidad. - Se efectuarán entrevistas a médicos afines a ramas oftalmológicas, un optometrista y a la administradora de Alta Visión.

Sondeo. - Con la finalidad de obtener información complementaria a la investigación cuantitativa, se realizará un sondeo a 25 personas las mismas que serán escogidas de manera aleatoria de la base de clientes actuales de Alta Visión.

Un comprador misterioso es un sujeto que se presenta en el punto de venta de una empresa y durante su visita averigua datos, tiene una acción inmediata y excelentes resultados. (Pujas, 2001, pág. 78)

Mystery Shopper. - Se efectuará visitas de campo en tres centros médicos oftalmológicos, los cuales compiten directamente con Alta Visión y que ofrecen servicios similares.

3.3. Target de Aplicación

3.3.1. Definición de la Población para investigaciones cuantitativas

“Una población es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación de mercado”(Malhotra, 2004, pág. 314).

Se tomará como referencia el último censo realizado por el INEC (2010), cuyos resultados indican que la población ecuatoriana era de 14.483.499 habitantes, de los cuales 3.645.483 vivían en la provincia del Guayas; dicho valor corresponde al 25,17% de la población total. Específicamente en el cantón de Guayaquil existían 2.278.691 que corresponde al 62,50% de personas que viven en la provincia del guayas, de los cuales el 67,07% comprenden las edades entre 15 a 74 años, edad del mercado de Alta Visión. (INEC, 2010)

Según el INEC al 9 de noviembre del 2014 en Ecuador existe una población total de 15. 867.989. Con el análisis hecho previamente se define a la población para la investigación cuantitativa de la siguiente manera:

Tabla 15 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

Habitantes Ecuatorianos	15.867.989	100%
Habitantes Guayasenses	3.993.973	25,17%
Habitantes Guayaquileños	2.496.035	62,50%
Guayaquileños entre 15 a 70 años	1.689.815	67,70%
Guayaquileños del nivel socio-económico A, B y C+	606.644	35,9%
Guayaquileños con discapacidad visual	28.270	4,66%

Fuente: INEC, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

La población para la investigación cuantitativa es 28.270 habitantes guayaquileños entre las edades de 15 a 70 años con nivel socio-económico A, B y C+ y que posean alguna discapacidad visual.

3.3.2. Definición de la muestra para investigaciones cuantitativas

“Una muestra es un subgrupo de población seleccionado para participar en el estudio”(Malhotra, 2004, pág. 314).

Se utilizará el Método Probabilístico Aleatorio, de esta manera todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Fórmula:

La población es de 28.270 personas, por ser un valor menor a 100000 se utilizará la fórmula de muestras finitas.

Diseño muestral

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

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

$$n = \frac{(28270)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (28270 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(28270)(3.8416) (0.5)(0.5)}{(0.0025) (28269) + (3.8416) (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{27150.5}{70.67 + 0.96}$$

$$n = \frac{27150.5}{71.6325}$$

$$n = 379.02$$

$$n = 379 \text{ personas a encuestar}$$

Explicación:

- n = total de personas a encuestar.

- N = total de la población o la muestra.
- Z= nivel de confianza con seguridad de 95%.
- P = proporción esperada o de aceptación.
- Q = proporción de rechazo (Q= 1-P).
- e= precisión deseada (5%).

3.3.3. Perfil de Aplicación

Perfil de la Entrevista.-

Se procederá a entrevistar a los oftalmólogos Dr. Mario Polit, Dr. Ignacio Ceballos y al Optómetra Germán Espinoza, personas que tienen una amplia trayectoria ejerciendo esta actividad. Adicionalmente, se entrevistará a la Lic. Anabel Ronquillo quien es la administradora general de Alta Visión.

Dr. Mario Pólit Macías

Oftalmólogo Cirujano – Especializado en Vitreo y Retina.- Médico Cirujano de la Universidad Católica de “Santiago de Guayaquil”, asistió a la Clínica Barraquer de América (Bogotá-Colombia) donde recibió el título de Oftalmólogo; posteriormente, se especializó en Clínica y Cirugía de Retina en el Instituto de Microcirugía Ocular (IMO) en Barcelona- España.

Dr. Ignacio Ceballos

Médico Cirujano de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), realizó su Post-Grado de Oftalmólogo en la Clínica de Ojos Dr. Nano -Institución afiliada a la Facultad de Medicina de le Universidad de Buenos Aires. San Miguel – Buenos Aires. Argentina.

Optómetra Germán Espinoza

Realizó sus estudios en la Universidad Metropolitana del Ecuador, obteniendo el título de Licenciado en Optometría. Ha trabajado durante más de 7 años en la empresa.

Lic. Anabel Ronquillo

Licenciada en Administración de Empresas, graduada en el año 1993 en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ha trabajado durante más de 20 años en la empresa.

Se coordinará una cita que permita identificar las diferentes y principales discapacidades visuales, tratamientos empleados y la frecuencia debida de visita a un centro oftalmológico, etc.

Sondeo a Clientes Actuales de Alta Visión.-

Para el sondeo serán escogidos pacientes hombres y mujeres que oscilen entre las edades de 15 a 70 años, que tengan alguna discapacidad visual y que sean clientes de Alta Visión. La investigación se efectuará para el estudio de las variables: servicio al cliente, importancia de criterios que definen a Alta Visión y recomendaciones para la implementación de beneficios adicionales.

3.4. Formato de Investigación

Modelo de encuesta

Sexo

M	
---	--

F	
---	--

Número de encuesta:

Edad:

Sector:

15 – 20		46 – 60	
21 – 30		61 o más	
31 – 45			

1. ¿Con qué frecuencia se realiza chequeos visuales? Elija solo una opción

Una vez al año		No recuerdo	
Dos veces al año		Cuando lo necesita	
Tres veces al año		Otros	

2. ¿Qué tipo de enfermedad visual padece o padeció?

Glaucoma		Alergias Oculares	
Catarata		Astigmatismo	
Miopía		Otros	

3. ¿De las enfermedades visuales antes indicadas, ha sido intervenido de manera quirúrgica?

Si		No	
----	--	----	--

Cuál_____

4. En caso de haber respondido no, indique las razón por la cual no se ha intervenido quirúrgicamente para tratar su problema? Elija solo una opción.

Falta de tiempo	
Falta de presupuesto	
Falta de conocimiento	
No está interesado	
Otros	

5. ¿A qué edad se le presentó su problema visual? Elija solo una opción.

5-10 años

11-20 años

21 o más años

6. ¿Dónde atendió o atiende su problema visual? Elija solo una opción.

Médico Particular	
Centro oftalmológico	
Hospital o clínica	
Ópticas	
Otros	

7. Si su elección fue un centro oftalmológico, indique cuál. Caso contrario diríjase a la pregunta 9.

8. Califique las siguientes variables en relación al centro oftalmológico indicado en la pregunta anterior.

Variables	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Puntualidad de atención en la cita					
Experiencia de médicos					
Efectividad en el diagnóstico					
Precio					
Ubicación					
Programación de controles de periódicos					
Recordatorio de citas					
Comodidad e infraestructura del centro oftalmológico					
Limpieza					

9. ¿Qué centros oftalmológicos conoce? _____

10. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría recibir por parte de un centro oftalmológico?

Promociones y descuentos	
Atención Personalizada de su padecimiento vía correo electrónico	
Recordatorio de Citas	
Consejos para el cuidado visual y novedades de avances tecnológicos visual	
Entrega de lentes a domicilio	
Otros	

11. ¿Cuáles son los medios que más utiliza para recibir comunicaciones?

Mensaje de Texto	
Correo Electrónico	
Llamadas telefónicas	
Redes Sociales	
Otros	

Preguntas de Entrevista a Profundidad a Especialistas

Para la entrevista a profundidad que se realizará a los médicos se han considerado los siguientes temas:

Apertura

- Desde qué tiempo ejerce su profesión.

Salud Visual:

1. ¿A qué edad es aconsejable visitar a un oftalmólogo?
2. ¿A qué edad los seres humanos están propensos a contraer enfermedades visuales?

Problemas oftalmológicos en Guayaquileños:

3. ¿Cuáles son las enfermedades más comunes que se presentan en los pacientes guayaquileños?
4. ¿Cuáles son las mayores causas que provocan dichas enfermedades visuales?

Negocios de Salud Visual (Ópticas):

5. ¿Cuál es la función de una óptica?
6. ¿Cuáles son las diferencias y los beneficios entre acudir a un centro oftalmológico y a otras instituciones de salud visual (ópticas)?
7. ¿Qué problemas tendría el paciente al no acudir a realizarse controles periódicos en centros especializados?

Tecnología en el Área Oftalmológica:

8. ¿Cuál ha sido la influencia de los avances tecnológicos para el área oftalmológica?

Consideraciones Generales

9. ¿Considera que la relación médico – paciente es importante? ¿Por qué?
10. Recomendaciones y consejos para un correcto cuidado de la vista.

Preguntas de Entrevista al Administrador de Alta Visión

Para la entrevista al administrador se han considerado los siguientes temas:

Apertura

- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en Alta Visión y desde qué año cumple la función de administradora general?
- ¿Cuál es su rol en la empresa?

Servicios:

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece Alta Visión?
2. ¿A qué seguros médicos está afiliado Alta Visión y desde qué año?
3. ¿Cuáles son las formas de pago con las cuales se puede cancelar en Alta Visión?
4. ¿Cuánto es el tiempo máximo y mínimo que la empresa demora en la asignación de consulta a un paciente?

Afluencia

5. ¿Qué días y en qué horario existe mayor afluencia de pacientes?
6. ¿Qué días y en qué horario existe menor afluencia de pacientes?
7. ¿Existe una época o temporada del año en la cual se presenta una mayor demanda de pacientes?
8. ¿Qué porcentaje aproximado de pacientes recurren a chequeos visuales anualmente?

Pacientes:

9. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de pacientes que acuden por seguros médicos y por recomendaciones?
10. ¿Cuál es el método de pago más utilizado por los pacientes?
11. ¿Qué rangos de edad aproximada tienen la mayoría de sus pacientes?

Atributos:

12. Por su experiencia, ¿Cuáles cree usted que son los atributos y/o características más importantes en un centro oftalmológico? Coméntenos de cada uno.

Modelo de sondeo

Horario:

Nombre:

Edad:

1. ¿Cuál fue el medio por el que conoció el consultorio oftalmológico Alta Visión?

Página web

Seguros Médicos

Recomendación

Otros...

2. ¿Qué enfermedad padece? _____

3. Califique del 1 al 10 los siguientes aspectos de Alta Visión. Siendo 10 excelente y 1 muy malo.

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicio previo a consultas (optometría).										
Tiempo de espera en ser atendido.										
Instalaciones de la sala de espera.										
Equipos médicos utilizados durante su consulta.										
Atención y servicio de la consulta.										
Seguridad brindada por los médicos.										
Atención y cortesía recepción.										
Facilidad en separación de consulta.										
Información de todos los servicios adicionales.										
Empleados atentos y preocupados.										

4. Pondere del 1 al 7 estas variables de acuerdo a su grado de importancia que considera dentro de un centro oftalmológico. Siendo 1 la más importante y 7 la menos importante.

Experiencia de médicos	
Precio	
Diversidad de ofertas para tratamientos oculares.	
Recordatorio de citas	
Puntualidad en la atención	
Infraestructura	
Ubicación	

5. ¿Conoce algún otro centro oftalmológico? En caso de si, indicar cuáles.
6. ¿Qué beneficios adicionales desea usted que le brinde el centro oftalmológico Alta Visión?
7. ¿Recuerda usted alguna mala experiencia que haya tenido en el centro oftalmológico? En caso de si, indicar cuál.
8. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el servicio recibido?

Proceso de Mystery Shopper

Para el proceso del *mystery shopper* se determinan variables que definen las 4p's del *marketing* incluyendo las 3p's del marketing de servicios. Los parámetros de medición para las variables seleccionadas se detallan a continuación:

- Producto:
 - Número de doctores:
 - Positivo: Si la clínica cuenta con 4 doctores para atender a los pacientes.
 - Negativo: Si la clínica cuenta con menos de 4 doctores.
 - Número de tratamientos brindados:

- Positivo: Si la clínica cuenta con tratamientos para las distintas enfermedades de los pacientes.
 - Negativo: Si la clínica no cuenta con variedad de tratamientos para las enfermedades.
- Disponibilidad de equipos para exámenes y tratamientos visuales:
 - Positivo: Si la clínica posee equipos tecnológicos para los diferentes exámenes visuales, tratamientos y cirugías.
 - Negativo: Si la clínica cuenta con aparatos para un solo tipo de examen visual.
 - Existencia de Ópticas, Farmacias, Quirófanos:
 - Positivo: Si la clínica cuenta con los tres servicios.
 - Negativo: Si la empresa no cuenta con los tres servicios.
- Precio:
 - Alternativa de formas de pago:
 - Positivo: Si la clínica cuenta con varias modalidades de pago: efectivo, cheque y tarjetas de crédito.
 - Negativo: Si la clínica no ofrece todas las alternativas de pago.
- Plaza:
 - Número de Sucursales:
 - Positivo: Amplitud de cobertura de sucursales en distintos puntos de la ciudad.
 - Negativo: Reducido número de sucursales.
 - Disponibilidad de parqueos:
 - Positivo: Si existe disponibilidad de parqueos exclusivos para clientes.
 - Negativo: Si no existe parqueos exclusivos disponibles para clientes.

- Promoción:
 - Publicidad:
 - Positivo: Si cuenta con publicidad en algún medio.
 - Negativo: Si no cuenta con pautas publicitarias en ningún medio.
 - Página Web:
 - Positivo: Si cuenta con una página web dinámica y actualizada.
 - Negativo: Si no cuenta con una página web.
 - *Joint Ventures*:
 - Positivo: Si cuenta con seguros médicos asociados.
 - Negativo: Si no cuenta con convenios con seguros médicos.
- Personas:
 - Servicio al cliente:
 - Positivo: Si el personal de la clínica es ágil y está presto a brindar asesoría a los clientes.
 - Negativo: Si el personal de la clínica no brinda la información adecuada a los clientes y no es cordial.
 - Imagen del personal:
 - Positivo: Si el personal de la clínica cuenta con buena presencia y usa un debido uniforme.
 - Negativo: Si el personal no utiliza de manera correcta su uniforme o no cuenta con un uniforme que los caracterice.
- Evidencia Física:
 - Limitación de Espacio:
 - Positivo: Si la clínica cuenta con más de un ambiente.

- Negativo: Si la clínica cuenta con un solo ambiente en recepción y sala de espera. Espacio muy limitado.
- Folletería:
 - Positivo: Si la clínica cuenta con material POP, revistas o artículos sobre el cuidado visual en la sala de espera.
 - Negativo: Si en la clínica existen revistas que no estén vinculadas al cuidado visual.
- Ambiente en la sala de espera:
 - Positivo: Si cuenta con una infraestructura adecuada: A/C, buena iluminación, decoración y objetos adicionales.
 - Negativo: Si no cuenta con condiciones óptimas para hacer agradable la espera del paciente.
- Procesos:
 - Asesoría especializada del personal vía telefónica:
 - Positivo: Si el personal brinda asesoría especializada y orienta adecuadamente al cliente en sus requerimientos oculares.
 - Negativo: Si el personal brinda información requerida por el cliente.
 - Tiempo de asignación de consulta:
 - Positivo: Si designan la consulta en los siguientes dos días laborables.
 - Negativo: Si la próxima cita tiene disponibilidad a partir del tercer día laborable.
 - Recordatorio de Citas:
 - Positivo: Si realizan un recordatorio de citas por distintos medios de comunicación.
 - Negativo: Si no existe un recordatorio de citas.

- Horario de atención:
 - Positivo: Atención de lunes a viernes con horario ininterrumpido.
 - Negativo: Si el horario es de lunes a viernes con horario limitado.

3.5. Resultados relevantes

Resultados de la Encuesta

Tabla 16 PORCENTAJE DE PERSONAS POR EDAD Y POR FRECUENCIA DE ASISTENCIA A CHEQUEOS VISUALES

Frecuencia							
Edad	Cuando lo necesita	Dos veces al año	No recuerdo	Otros	Tres veces al año	Una vez al año	Total
15-20	5,80%	0,79%	1,58%	0,26%	0,53%	9,23%	18,21%
21-30	17,15%	3,96%	4,49%	0,26%	1,58%	14,51%	41,95%
31-45	6,07%	2,11%	1,58%	0,26%	0,26%	6,33%	16,62%
46-60	5,28%	2,64%	2,64%	0,00%	0,26%	7,12%	17,94%
61 o más	1,58%	0,26%	0%	1,32%	0,26%	1,85%	5,28%
Total	36%	10%	10%	2%	3%	39%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

En tabla número 16, como dato relevante, se obtiene que los mayores porcentajes en la variable frecuencia de realización de chequeos visuales son: “cuando lo necesita” con un 36% y “una vez al año” con 39%. De ellos, las personas entre las edades de 21 a 30 años representan el 17,15% y el 14,51% respectivamente.

A su vez el 39% de las personas realizan una visita anual, el 10% realizan dos visitas anuales y el 3% tres visitas, el 48% restante se divide entre las personas que no lo recuerdan y que acuden solo cuando lo necesitan.

TABLA 17 PORCENTAJE DE PERSONAS POR EDAD ACTUAL Y EDAD EN QUE PRESENTARON SUS ENFERMEDADES VISUALES

Edad	Edad que presentó la enfermedad			
	11-20 años	21 o más años	5-10 años	Total
15-20	13,98%	0,79%	3,43%	18,21%
21-30	23,48%	10,03%	8,44%	41,95%
31-45	5,80%	7,65%	3,17%	16,62%
46-60	3,43%	14,25%	0,26%	17,94%
61 o más	0,26%	5,01%	0	5,28%
Total	46,97%	37,73%	15,30%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Mediante el cruce de las variables “edad de las personas” y “edad en la que presentó el problema visual”, se obtiene que el 23,48% del total de la muestra son personas que presentan enfermedades oculares por primera vez hasta los 20 años y que actualmente tienen entre 21 a 30 años, no obstante, el 14,25% de las personas que tienen entre 46 a 60 años presentaron su problema visual cuando tenían 21 o más años.

Tabla 18 PORCENTAJE DE PERSONAS POR EDAD Y TIPO DE PADECIMIENTO VISUAL

Edad	Tipo de Padecimiento						Total
	Astigmatismo	Alergias Oculares	Miopía	Catarata	Otros	Glaucoma	
15-20	4,68%	0,61%	11,20%	0%	1,02%	0%	17,52%
21-30	15,68%	1,83%	23,01%	0%	2,44%	0%	42,97%
31-45	5,70%	1,02%	8,35%	0,61%	1,63%	0,20%	17,52%
46-60	3,26%	1,02%	5,30%	1,63%	4,07%	1,22%	16,50%
61 o más	0,20%	0,20%	1,02%	1,63%	1,43%	1,02%	5,50%
Total	29,53%	4,68%	48,88%	3,87%	10,59%	2,44%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Las enfermedades más relevantes de todas las edades son los defectos visuales con un 29,53% en astigmatismo y un 48,88% en miopía; sin embargo, de las edades de 46 a 60 años el segundo padecimiento más relevante corresponde a la variable “otros”, entre los más mencionados fueron: presbicia y ojo seco.

Tabla 19 PORCENTAJE DE PERSONAS POR TIPO DE PADECIMIENTO Y LA FRECUENCIA CON QUE SE REALIZAN CHEQUEOS VISUALES

Frecuencia	Tipo de Padecimiento						Total
	Glaucoma	Catarata	Alergias	Otros	Miopía	Astigmatismo	
Cuando lo necesita	0,20%	0,81%	2,44%	2,85%	17,72%	8,76%	32,79%
Dos veces al año	0,61%	0,61%	0,81%	0,81%	4,89%	3,26%	11%
No recuerdo	0%	0%	0,81%	1,43%	4,07%	2,85%	9,16%
Otros	0,61%	0,20%	0%	0,61%	0,41%	0,41%	2,24%
Tres veces al año	0%	0,20%	0%	0,61%	1,22%	1,02%	3,05%
Una vez al año	1,02%	2,04%	0,61%	4,28%	20,57%	13,24%	41,75%
Total	2,44%	3,87%	4,68%	10,59%	48,88%	29,53%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

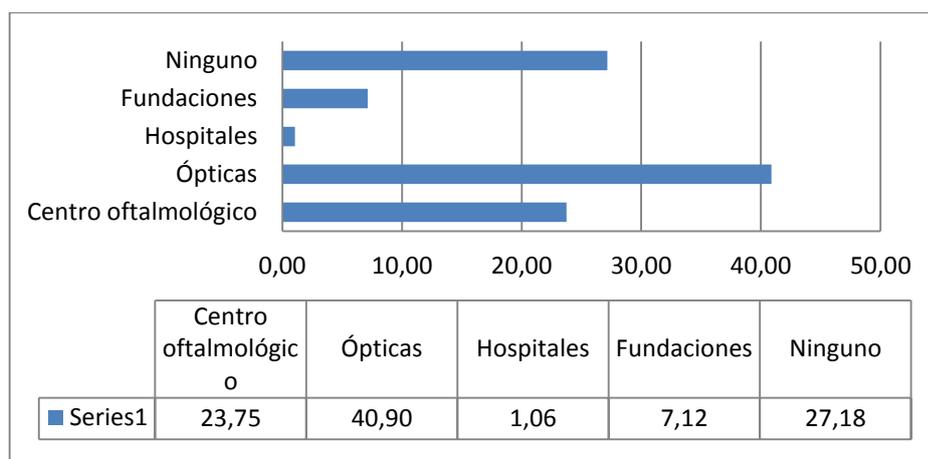
En base a las enfermedades más comunes de la muestra encuestada, se determina que el 20,57% de personas que sufren de miopía, acuden a realizarse chequeos visuales una vez al año y el 17,72% cuando lo necesita. De igual manera, el 13,24% de personas que sufren de astigmatismo acuden a realizarse chequeos una vez al año y el 8,76% sólo cuando lo necesita. En cuanto al posicionamiento de los centros oftalmológicos en general se obtuvo un 23,75% frente a las ópticas con un 40,90%.

Tabla 20 POSICIONAMIENTO DE CENTROS ESPECIALIZADOS EN SERVICIOS OFTALMOLÓGICOS

Variable	Número	Porcentaje
Ópticas	155	40,90%
Ninguno	103	27,18%
Centro oftalmológico	90	23,75%
Hospitales	4	1,06%
Fundaciones	27	7,12%
Total	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Gráfico 12 POSICIONAMIENTO DE CENTROS ESPECIALIZADOS EN SERVICIOS OFTALMOLÓGICOS



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Tabla 21 PORCENTAJE DE PERSONAS ENTRE LAS EDADES DE 15 A MÁS DE 60 AÑOS QUE CONOCEN CENTROS OFTALMOLÓGICOS

Edad y Sexo	¿Qué centros oftalmológicos conoce?					Total
	Centros Oftalmológicos	Fundaciones	Hospitales	Ninguno	Ópticas	
15-20	2,64%	0,79%	0%	4,49%	10,29%	18,21%
Femenino	1,06%	0,26%	0%	2,37%	4,75%	8,44%
Masculino	1,58%	0,53%	0%	2,11%	5,54%	9,76%
21-30	5,28%	3,96%	0%	13,19%	19,53%	41,95%
Femenino	3,69%	2,64%	0%	8,71%	11,61%	26,65%
Masculino	1,58%	1,32%	0%	4,49%	7,92%	15,30%
31-45	6,86%	0,53%	0,26%	4,22%	4,75%	16,62%
Femenino	3,43%	0%	0%	1,85%	1,06%	6,33%
Masculino	3,43%	0,53%	0,26%	2,37%	3,69%	10,29%
46-60	5,80%	1,32%	0,79%	3,69%	6,33%	17,94%
Femenino	3,96%	1,06%	0,26%	1,32%	3,96%	10,55%
Masculino	1,85%	0,26%	0,53%	2,37%	2,37%	7,39%
61 o más	3,17%	0,53%	0%	1,58%	0%	5,28%
Femenino	1,85%	0%	0%	0,26%	0%	2,11%
Masculino	1,32%	0,53%	0%	1,32%	0%	3,17%
Total	23,75%	7,12%	1,06%	27,18	40,90%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Del total de la muestra, el 40,90% contestó el nombre de diferentes ópticas en relación a la pregunta “qué centros oftalmológicos conoce”, de ellos el 19,53% tienen entre 21 y 30 años y el 11,61% son mujeres. Esto evidencia la gran confusión que existe entre una óptica y un centro oftalmológico.

A su vez, el 27,18% de la muestra encuestada, siendo el segundo porcentaje más alto, contestó que no conocía ningún centro oftalmológico, sobresaliendo las edades de 21 a 30 años con un 13,19%.

El 23,75% contestó nombres de diferentes centros oftalmológicos a los que asisten, han visto o escuchado, de ese porcentaje el 6,86% corresponden a hombres y mujeres entre 31 a 45 años con iguales porcentajes y el 5,80% corresponden a personas de 46 a 60 años.

El resto de personas, informaron nombres de fundaciones como Fundación Vista para todos; así como, hospitales en general y el servicio de salud del IEES.

Tabla 22 PORCENTAJE DE PERSONAS QUE SE HAN INTERVENIDO A OPERACIONES OCULARES Y LOS MOTIVOS POR LOS CUALES NO HAN CONSIDERADO ESTA OPCIÓN

Operación	Número	Porcentaje
NO	345	91,%
Falta de conocimiento	141	40,%
Falta de presupuesto	44	12%
Falta de tiempo	36	9%
No está interesado	66	17%
Otros	58	15%
SI	34	9%
	34	9%
Total	379	100

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Del total de la muestra se determina que el 91% de personas no se ha intervenido quirúrgicamente, de los cuales el 37% no lo ha realizado por falta de conocimiento siendo la variable mayor ponderada.

Tabla 23 PORCENTAJE DE PERSONAS POR TIPO DE PADECIMIENTO QUE NO SE HAN OPERADO POR FALTA DE CONOCIMIENTO

Razón de no operación		Falta de conocimiento	
		Tipo de Padecimiento	
Edades	Miopía	Astigmatismo	Total General
15-20	10,24%	2,41%	12,65%
21-30	34,34%	22,89%	57,23%
31-45	13,25%	10,84%	24,10%
46-60	4,22%	1,81%	6,02%
61 o más	0%	0%	0%
Total	62,05%	37,95%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Del total de las personas encuestadas que no se ha operado por falta de conocimiento, el 62,05% sufre de miopía y el 37,95% sufre de astigmatismo, de ellos los que tienen de 21 a 30 años representa el 34,3% y 22,9% respectivamente.

Tabla 24 PORCENTAJE DE PERSONAS POR TIPO DE PADECIMIENTO QUE HAN TRATADO SU PROBLEMA EN ÓPTICAS

Lugar	Ópticas		
		Tipo de padecimiento	
Edad	Astigmatismo	Miopía	Total
15-20	5,99%	21,56%	27,54%
21-30	19,76%	34,73%	54,49%
31-45	3,59%	7,78%	11,38%
46-60	3,59%	2,99%	6,59%
Total	32,93%	67,07%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Del total de las personas encuestadas que acude a ópticas, el 32,93% sufre de astigmatismo y el 67,07% sufre de miopía, de ellos el rango de edad más

representativo oscila entre las edades de 21 a 30 años con un porcentaje del 19,76% y el 34,73% respectivamente.

Tabla 25 PORCENTAJE DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS USADOS DE ACUERDO A LAS EDADES DE LAS PERSONAS

	Medios de Comunicación				
Edad	Mensaje de Texto	Llamadas Telefónicas	Redes sociales	Correo Electrónico	Total General
15-20	2,12%	3,43%	5,87%	6,69%	18,11%
21-30	5,55%	9,79%	11,75%	15,33%	42,41%
31-45	2,94%	5,22%	2,77%	7,01%	17,94%
46-60	3,26%	9,46%	0,49%	3,43%	16,64%
61 o más	1,47%	2,61%	0,16%	0,65%	4,89%
Total general	15,33%	30,51%	21,04%	33,12%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014

Elaborado por: Autoras del proyecto

Del total de la muestra se obtiene que los medios más utilizados para recibir comunicaciones son: correo electrónico con un 33,12% y llamadas telefónicas con un 30,51%. Resaltando los rangos de edad de 21 a 30 años, en el cual 15,33% utiliza correos electrónicos, seguido del 11,75% que recibe información por medio de redes sociales.

Por otro lado, las personas que tienen entre 46 a 60 años, en el cual el 9,46% reciben comunicaciones por llamadas telefónicas, seguido del 3,43% por correo electrónico.

Tabla 26 BENEFICIOS ADICIONALES QUE LAS PERSONAS ESPERAN RECIBIR DE CENTROS OFTALMOLÓGICOS DE ACUERDO A SU FRECUENCIA DE VISITA

	Beneficios						
Frecuencia	Prom y Desc	Seguimiento vía e-mail	Consejos Visuales	Lentes a domic	Record. de Citas	Otros	Total
Cuando lo necesita	8,23%	6,12%	8,12%	5,91%	7,70%	0,11%	36,18%
Dos veces al año	2,64%	1,37%	1,79%	2,00%	1,69%	0,32%	9,81%
No recuerdo	2,85%	2,11%	2,85%	1,48%	2,43%	0,21%	11,92%
Otros	0,32%	0,42%	0,53%	0,21%	0,74%	0%	2,22%
Tres veces al año	0,42%	0,74%	0,63%	0%	0,84%	0,11%	2,74%
Una vez al año	7,49%	5,49%	8,33%	5,59%	9,92%	0,32%	37,13%
Total	21,94%	16,24%	22,26%	15,19%	23,31%	1,05%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Cruzando las variables frecuencia de visita y beneficios, se destaca que el 8,23% de personas que se realizan chequeos visuales cuando lo necesitan, les gustaría recibir promociones y descuentos; seguido de los consejos para el cuidado visual con un 8,12%. Del total de la muestra el 16,24% desean que se les realice un seguimiento de su padecimiento por correo electrónico; de ellos el 6,12% visita al oftalmólogo cuando lo necesita y el 5,49% una vez al año.

El 0,32% de las personas que se realizan chequeos visuales una y dos veces al año, mencionaron que les gustaría recibir beneficios adicionales (otros) como atención los días sábados y separación de citas por internet; mientras que el 9,92% de personas que se realizan chequeos solo una vez al año les gustaría que se les recordara su cita médica, adicionalmente de recibir consejos visuales, cuyo beneficio obtuvo un porcentaje de 8,33% en dichas personas.

Conclusión de las Encuestas y tablas cruzadas

Como resultado de la investigación de mercado cuantitativa se determina que, la concentración mayoritaria de personas se realizan chequeos visuales “una vez al año” y “cuando lo necesitan”, las mismas contraen enfermedades como: miopía y astigmatismo comúnmente desde los 11 hasta los 20 años. Por otro lado, existe otro grupo que presenta enfermedades como: catarata, glaucoma y presbicia, a partir de los 46 años; y su mayor frecuencia de visita es “una vez al año”.

El levantamiento de información muestra que la falta de conocimiento es la principal razón por la cual las personas no se han operado, esto es evidenciado porque el 39% de las muestra acude a ópticas en vez de elegir un lugar más especializado en donde recibirían una asesoría más completa.

Las encuestas resaltan que los beneficios adicionales que los clientes consideran relevantes son: promociones y descuentos, asesoría personalizada de su padecimiento vía correo electrónico, recibir consejos para el cuidado visual.

Adicionalmente, se destaca que los medios más comunes para recibir información son: correo electrónico y redes sociales en el caso de los más jóvenes y en el caso de los adultos son las llamadas telefónicas y los mensajes de texto.

Como dato complementario, existe una percepción errónea en cuanto a que las ópticas y los centros oftalmológicos brindan el mismo servicio; esto se puede evidenciar cuando las personas señalaban marcas de ópticas cuando decían haber visitado un centro oftalmológico.

Tabla 27 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD REALIZADA A DOCTORES

	VARIABLES	Dr. Mario Polit	Dr. Ignacio Ceballos	Op. Germán Espinoza	Factor
Salud Visual	Edad de la 1ra consulta	*Nacimiento: existencias de anomalías.*Primer año: todos los casos	*Cuatro años: edad de interacción.	*Nacimiento: antecedentes clínicos.	Positivo
	Edad más propensa	*Niños: Conjuntivitis *Adultos mayores: retinopatía diabética y ojo seco	*No existe una edad específica*Adultos mayores: retinopatía diabética.	*Defectos de ametropía y enfermedades se presentan en toda edad.	Positivo
Problemas visuales en guayaquileños	Enfermedades y defectos visuales más comunes	Estrabismo y tumores congénitos (niños), enfermedades refractivas (jóvenes y adultos), catarata y glaucoma (adultos mayores). En todas las edades se da la retinopatía diabética e hipertensiva.	Sequedad y alergia ocular (enfermedades). Causas de ametropía (defecto visual)	Defecto visual (miopía 60%) enfermedad visual (catarata)	Positivo
	Principales causas	Hábitos alimenticios, escasos de deportes, hábitos excesivos de concentración	Cuestiones ambientales, excesivo uso de pc, tablets, celulares	Diabetes, trabajos a distancias cortas, cambios posturales.	Negativo
Negocios en salud visual (ópticas)	Características	* Vender lentes. *Recomendaciones innecesarias:lentes neutros, de descanso, o con antirreflejo	*Preferidas por tiempo y comodidad *Mejor ubicación: centros comerciales	*Enfoque comercial * Falta de óptica que realice un trabajo honesto.	Negativo
	Beneficios de centros oft.	El oftalmólogo cubre todos los aspectos; la parte de visión y la parte clínica.	*Óptica: "buena visión" Oftalmólogo: buena visión y buena salud visual.	*Centro oftalmológico: óptica calificada que llega al problema visual	Positivo
	Riesgos de ópticas	*No detección de enfermedades internas. *Mayor riesgo en enfermedades asintomáticas.	*Examen superficial. *No detección de enfermedad a tiempo. *Evasión del oftalmólogo	*No diagnostican el problema visual.	Factor Positivo
Tecnología en el área oftalmológica		*Oftalmología: rama de la medicina con mayor avance tecnológico. *Cirugía Robótica	*Fundamental dentro de los 20 años. *Uso para definición de diagnósticos. *Evita pasar por alto varios aspectos.	*Mejora la detección de medidas. Mejora la detección de la enfermedad o defecto visual.	Factor Positivo

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Tabla 28 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD: CONSIDERACIONES GENERALES

Tema	Variables	Dr. Mario Polit	Dr. Ignacio Ceballos	Óptometra Germán Espinoza	Factor
Consideraciones Generales	Relación médico-paciente	Confianza, Paciencia y amistad: paciente cumpla con el tratamiento y realice sus controles	El paciente necesita la contención y empatía del médico.	Generación de confianza, conversación y amistad	Positivo
	Recomendaciones y consejos	La prevención: acudir rutinariamente al oftalmólogo buena alimentación e higiene.	Realizar un control una vez al año de 20 minutos, tenga o no problemas visuales.	Acudir al médico desde muy pequeño mínimo una vez al año.	

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Tabla 29 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LA ADMINISTRACIÓN DE ALTA VISIÓN

Servicios	Servicios	Consultas oftalmológicas, Cirugías, Tratamientos, Óptica y Farmacia. De 25 a 30 consultas los días de mayor atención (lunes, martes y miércoles)
	Seguros médicos	Salud: 10 años; Medek: 10 años; Mediken y Trasmédical : 8 años
	Forma de pago	Todas las tarjetas de crédito: (diferido a 12 meses con Intereses o hasta 3 meses sin intereses); Efectivo y Cheque.
	Tiempo-asignación	Máximo: 7 días Mínimo: 2 días
Afluencia	Días y horas pico	Lunes, Martes y Jueves desde las 12:30 a 15:00 (ya que atienden los dos doctores principales a la vez)
	Días y horas de menor afluencia	Miércoles y Viernes por la tarde (ya que atiende solo un doctor y en las mañanas se realizan cirugías).
	Temporada de afluencia	No existe una temporada en donde se evidencie mayor número de visita de personas con problemas oculares
	Cheques anuales	Aproximadamente un 50% de los pacientes visitan todos los años al centro oftalmológico para su revisión anual.
Pacientes	Visitas por seguros médicos	El 35% de las visitas diarias se dan mediante seguros médicos.
	Forma de pago más utilizada	La mayoría de pacientes (60%) pagan con tarjeta de crédito
	Edad más frecuentada	La mayor afluencia de pacientes (60%) oscila desde los 30 años.
Atributos	Variables a tomar en consideración	Experiencia del médico: universidad donde se graduó y años de profesión.
		Servicios ofrecidos: si tiene la facilidad de realizar lentes y operaciones en el mismo lugar.
		Puntualidad: si la espera del paciente es larga.
		Recordación de citas: muchas veces olvidan la hora o el día.
		Tecnología utilizada: los implementos utilizados para diagnosticar, hacer tratamientos y exámenes.
		Precio: si es accesible.
Infraestructura: cuando es un lugar cómodo y acogedor las personas se sienten más seguras y tranquilas.		

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Conclusiones de las entrevistas

Mediante las entrevistas a profundidad se concluye que existe un factor positivo en cuanto al inicio de los chequeos visuales de las personas; ya que, según los especialistas éstos deben realizarse a una edad temprana.

A su vez, se determina que las personas están expuestas a contraer enfermedades o defectos visuales a cualquier edad o etapa de su vida; sin embargo, mayoritariamente los niños contraen enfermedades infecciosas como la conjuntivitis por desaseo, y los adultos mayores contraen enfermedades degenerativas como catarata y retinopatía diabética por la edad.

Adicionalmente, los principales factores que provocan estas enfermedades son: mala alimentación, falta de ejercicio, períodos de concentración visual excesiva, cambios en el ambiente y uso excesivo de dispositivos electrónicos.

Como factor negativo, se puede destacar que las ópticas comúnmente son preferidas por comodidad, accesibilidad, falta de tiempo y falta de conocimiento; por esa razón, el acto de acudir a una óptica evita el acudir a un centro oftalmológico.

Esa falta de concurrencia al oftalmólogo provoca riesgos en la salud visual de las personas; debido a que, los chequeos en las ópticas son superficiales y buscan solucionar el problema diagnosticando una medida de lentes (lentes de descanso, neutros y de antirreflejo) y solamente en centros oftalmológicos se realiza un estudio completo, el mismo que garantiza el diagnóstico de problemas o enfermedades internas del ojo, las cuales en su mayoría son asintomáticas.

A su vez, se destaca la tecnología en el área oftalmológica durante los últimos 20 años aportando con: cirugía robótica, mejores tratamientos y diagnósticos. Por otro lado, se determina que la mejor recomendación o consejo para cualquier persona es la prevención, la cual solo se la puede practicar visitando

al oftalmólogo mínimo una vez al año en caso de presentar o no presentar problemas u anomalías visuales.

Adicionalmente, se identificó que la media de tiempo en asignación de una consulta a un paciente en Alta Visión es de 4.5 días y que solo el 40% de los pacientes acuden al centro periódicamente cada año para su chequeo visual general. Además se calculó que 35% de los pacientes de tiene seguro médico privado, la mayor afluencia de pacientes posee 30 años en adelante y la mayoría de personas prefiere cancelar mediante tarjeta de crédito.

Finalmente, los atributos y características importantes en un centro oftalmológico son: experiencia de médicos, puntualidad, recordación de citas, servicios ofrecidos, tecnología utilizada, precio e infraestructura.

Resultados del Sondeo

De acuerdo al sondeo efectuado en horas normales y horas pico a 25 pacientes y clientes actuales de Alta Visión, se detalla la siguiente información complementaria a la investigación de mercado:

- Del total de pacientes el 56% afirma que conocieron el centro por recomendación, representando más de la mitad de las personas, el 28% llegó al centro oftalmológico por seguros médicos, el 12% aseguró que conocían el lugar por años pasados y tan sólo el 4% conoció Alta Visión por su página *web*. Las recomendaciones han sido parte fundamental para el incremento de los pacientes del centro oftalmológico, así como la asesoría de seguros médicos asociados.
- En base a la entrevista a profundidad realizada a la administradora de Alta Visión, se conoció siete variables que un centro oftalmológico debería ofrecer. Mediante el sondeo, se determinó el grado de importancia de estas variables obteniendo el siguiente resultado: la experiencia de médicos ocupa el primer lugar seguido de equipos

tecnológicos, puntualidad en la atención, recordatorio de citas, infraestructura, diversidad en tratamientos y finalmente el precio.

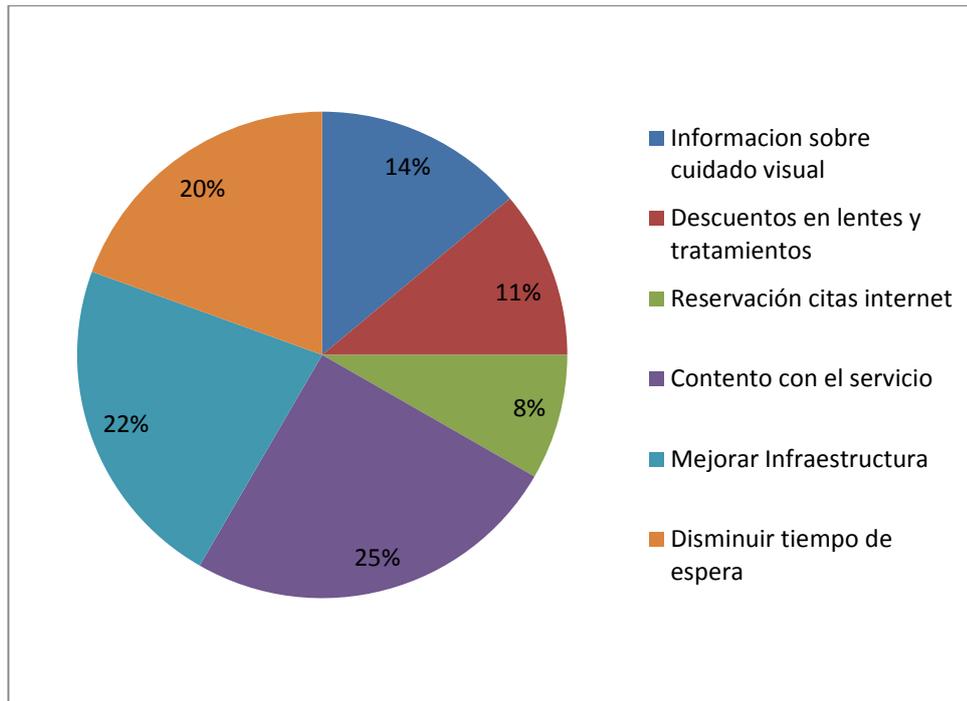
Tabla 30 VARIABLES POR GRADO DE IMPORTANCIA QUE LOS CLIENTES CONSIDERAN QUE UN CENTRO OFTALMOLÓGICO DEBERÍA OFRECER

Importancia	Variable	Frecuencia
1	Experiencia de Médicos	23
2	Equipos tecnológicos	9
3	Puntualidad en atención	8
4	Recordatorio de citas	9
5	Infraestructura	8
6	Diversidad en Tratamientos	11
7	Precio	9

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

- Se halló que las enfermedades por las que más acuden al centro oftalmológico son: presbicia, miopía, astigmatismo, alergias y pterigion.
- En cuanto a la competencia, los pacientes destacaron los siguientes: Uniofken, Humana Visión, Centro Oftalmológico Dr. Navarrete, Dr. Matamoros, Dr. Rivera entre otros.
- Respecto a las recomendaciones y beneficios adicionales, el 25% de los clientes actuales aseguran estar contentos con el servicio; sin embargo, recibir información sobre el cuidado visual, mejoras en la infraestructura y ambiente de la sala de espera, disminuir el tiempo de espera en ser atendidos y descuentos en lentes son alternativas adicionales que se pueden otorgar.

Gráfico 13 BENEFICIOS ADICIONALES QUE LOS CLIENTES ESPERAN RECIBIR DE CENTROS OFTALMOLÓGICOS



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985,1988) citados por (Setó, 2004) identificaron 10 dimensiones o elementos que son determinantes en la calidad del servicio, independientemente del tipo de servicio a evaluar. Los mismos son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. Luego de varias investigaciones, se decidió resumir las 10 dimensiones en 5, agrupando la competencia, cortesía, credibilidad y seguridad en una sola dimensión que tomaría como nombre seguridad; y la accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente en una sola dimensión llamada empatía. Adicionalmente, de estas agrupaciones se determinó un peso estándar para la calificación.

Mediante la matriz de evaluación de calidad de servicio se determinaron variables que los clientes calificaron del uno al diez en base a su percepción. Estos determinan un porcentaje general que ubica a la empresa con un 93, 79%, en donde las variables más con menor calificación fueron: tiempo de espera en ser atendido, información de los servicios adicionales y la atención de los empleados.

Tabla 31 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO

Dimensiones	Variables	Calificaciones	Peso Ponderado	Porcentaje de Autores
Tangibilidad	Instalaciones de la sala de espera.	9,12	10,03%	11%
Fiabilidad	Servicio previo a consultas (optometría).	9,96	31,87%	32%
Capacidad de respuesta	Tiempo de espera en ser atendido.	8,76	19,27%	22%
Competencia	Equipos médicos utilizados durante su consulta.	9,96	18,77%	19%
Cortesía	Atención y servicio de la consulta.	9,96		
Credibilidad	Seguridad brindada por los médicos.	10		
Seguridad	Atención y cortesía recepción.	9,6		
Accesibilidad	Facilidad en separación de consulta.	9,28	13,85%	16%
Comunicación	Información de todos los servicios adicionales.	8,24		
Comprensión del cliente	Empleados atentos y preocupados.	8,44		
TOTAL			93,79%	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Conclusiones del sondeo

Mediante el uso de esta herramienta de investigación como soporte a las antes empleadas, se puede determinar información primordial de los clientes actuales de Alta Visión, lo que permite conocer que un porcentaje de clientes llegan al centro oftalmológico por recomendaciones de familiares y amigos; esto quiere decir que, el centro oftalmológico aunque no realice publicidad masiva, el boca a boca ha sido la base del incremento de sus pacientes. Así mismo, se conoce que la “experiencia de los médicos” es el atributo más relevante en un centro oftalmológico, lo cual deja a Alta Visión con una ventaja competitiva por aprovechar. En cuanto a la calificación de la calidad de servicio ofrecido por el centro oftalmológico tiene un porcentaje cercano al 100%, sin embargo no hay que descuidar aspectos como la atención al cliente, disminución en los tiempos de espera en la sala y de la misma manera aplicar las recomendaciones o sugerencias que demandan los clientes, tales como:

mejorar la infraestructura, implementar una relación más personalizada vía correo electrónico e internet y descuentos en sus servicios.

Resultados del Mystery Shopper

Tabla 32 RESULTADOS DEL MISTERY SHOPPER

	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	Oftalmoclínica Navarrete - Borja	Uniofken	Humana Visión
PRODUCTO	Número de doctores	Negativo	Positivo	Negativo
	Número de tratamientos brindados	Positivo	Positivo	Positivo
	Disponibilidad de equipos para exámenes y tratamientos visuales	Positivo	Positivo	Positivo
	Existencia de Óptica	Positivo	Negativo	Negativo
	Existencia de Farmacia	Negativo	Positivo	Negativo
	Existencia de Quirófanos	Positivo	Positivo	Negativo
PRECIO	Alternativa de formas de pago	Positivo	Positivo	Positivo
PLAZA	Número de sucursales	Positivo	Negativo	Positivo
	Disponibilidad de parqueos	Negativo	Negativo	Negativo
PROMOCIÓN	Publicidad	Negativo	Negativo	Negativo
	Página Web	Negativo	Positivo	Negativo
	Joint Ventures	Positivo	Positivo	Positivo
PERSONAS	Servicio al cliente	Positivo	Positivo	Negativo
	Imagen del personal	Positivo	Positivo	Positivo
EVIDENCIA FÍSICA	Limitación de espacio	Negativo	Positivo	Negativo
	Ambiente en sala de espera	Negativo	Positivo	Negativo
	Folletería	Negativo	Negativo	Negativo
PROCESOS	Asesoría especializada del personal vía telefónica	Negativo	Negativo	Negativo
	Tiempo de Asignación de Consulta	Positivo	Negativo	Negativo
	Recordatorio de Citas	Negativo	Positivo	Positivo
	Horario de atención	Positivo	Negativo	Negativo

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del proyecto

Tabla 33 RESUMEN DE MISTERY SHOPPER VARIABLES DE MARKETING MIX

	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	Oftalmoclínica Navarrete – Borja	Uniofken	Humana Visión
PRODUCTO	Experiencia de Médicos	Dos doctores: Dr. Julio Navarrete (adultos) y la Dra. Ana Borja (niños).	Cuatro doctores especializados: Dr. Galarza, Dr. Sarrazin, Dr. Real, Dr. Valero.	Dr. Juan Viteri Argoti, Dr. Eduardo Viteri Coronel, Dra. Lady Solórzano
	Número de tratamientos brindados	Amplia gama de tratamientos para las diferentes enfermedades.		
	Disponibilidad de equipos para exámenes y tratamientos visuales.	Las clínicas realizan exámenes previos en el mismo consultorio.		
	Existencia de Óptica	Existencia de óptica.	No tiene óptica.	Existencia de óptica.
	Existencia de Farmacia	No existe farmacia.	Si existe farmacia.	No existe una farmacia.
	Existencia de Quirófanos	Cuenta con quirófanos para operaciones sólo los martes.	Cuenta con quirófanos para operaciones sólo los martes.	Existe Quirófano en el consultorio de Kennedy, sólo los viernes.
PRECIO	Alternativa de formas de Pago	Pagos en efectivo y con tarjetas de crédito.	Operaciones sólo en efectivo. Consultas efectivo, cheque o tarjetas de crédito.	Operaciones sólo en efectivo. Consultas efectivo, cheque o tarjetas de crédito.
PLAZA	Número de Sucursales	Dos sucursales: Kennedy y Samborondón.	Una sola sucursal: Kennedy	Dos sucursales: Kennedy y Centro.
	Disponibilidad de parqueos	No existe gran disponibilidad de parqueos.	Existe cercanía a parqueos que no pertenecen al edificio.	Existe cercanía a parqueos que no pertenecen al edificio.
PROMOCION	Publicidad	No aplica publicidad. Cuenta con slogan "Una visión diferente".	No aplica publicidad. Es reconocida como parte de la clínica Kennedy.	No aplica publicidad. Cuenta con slogan "Comprometidos con su Salud Visual".
	Página Web	No existe una página web de la clínica.	Página web que con información relevante de la clínica.	Página web con información no está actualizada.
	Joint Ventures	Ambas clínicas trabajan con seguros médicos: Ecuasanitas y Salud.		Convenios con Salud, Medec y Mediken.

Fuente: Investigación de mercado, 2014
 Elaborado por: Autoras del proyecto

Tabla 34 RESUMEN DE MISTERY SHOPPER VARIABLES DE MARKETING DE SERVICIOS

	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	Oftalmoclínica Navarrete – Borja	Uniofken	Humana Visión
PERSONAS	Servicio al cliente	La recepcionista brinda información necesaria y es amigable.	Dos recepcionistas que atienden con amabilidad y con información necesaria.	La recepcionista brinda información necesaria pero no es amable.
	Imagen de los empleados	En ambos casos la imagen del personal era pulcra, a pesar de que no contaban con uniformes.		Uniforme no acorde con colores de la clínica.
EVIDENCIA FÍSICA	Limitación de Espacio	Cuenta con un solo ambiente.	Cuenta con dos ambientes.	Cuenta con un solo ambiente.
	Folletería	Cuenta con folletos pero no especializados en salud y cuidado visual.		
	Ambiente en sala de espera	Condiciones regulares para ser agradable la espera.	Condiciones muy agradables para la espera.	Condiciones regulares para ser agradable la espera.
PROCESOS	Asesoría especializada del personal vía telefónica.	Asesoría limitada a las preguntas realizadas.		
	Tiempo de Asignación de Consulta	La asignación de cita en 1 a 2 días laborables.	La consulta se accede en dos semanas.	La asignación de cita en 4 días laborables.
	Recordatorio de Citas	A veces si realizan recordatorio.	Si realizan recordatorio por llamadas telefónicas.	Si realizan recordatorio por llamadas telefónicas.
	Horario de atención	Lunes a Viernes de 10:00 a 12:30 y 16:00 a 18:30 previa cita.	Dr. Galarza lunes, miércoles y viernes de 10:00 a 13:00.; Dr. Valero Lunes a Jueves de 16:00 a 18:40 previa cita.	Lunes a Viernes 9:00-11:45 y 15:00-17:45 previa cita.

Fuente: Investigación de mercado, 2014
 Elaborado por: Autoras del proyecto

Conclusión del Mystery Shopper

Con el estudio de esta herramienta cualitativa se puede determinar que los centros oftalmológicos Humana Visión, Uniofken y Dr. Navarrete tienen valoraciones positivas semejantes a las que ofrece Alta Visión; sin embargo, sus puntos negativos pueden ser aprovechados para generar oportunidades. Las variables que se pueden resaltar como oportunidades son: disponibilidad de parqueos exclusivos para clientes, página *web* actualizada, manejo de slogan, servicio al cliente, imagen del personal, folletería exclusiva, mejora del ambiente de espera, asignación de citas, asesoría por línea telefónica y ampliar su horario de atención. A su vez, se puede determinar una falencia en el tiempo de asignación de consultas, siendo un promedio de 5,5 días entre los tres competidores, resaltando esta variable como una gran oportunidad de diferenciación. El estudio permite calificar un escenario oportuno para la realización de diversas modificaciones del marketing *mix* y *marketing* de servicios que actualmente ofrece Alta Visión.

3.6. Conclusiones de la investigación

Mediante la ejecución de las distintas herramientas investigativas se concluye que los principales problemas visuales de los guayaquileños se encierran en dos grandes grupos: los defectos visuales sobresaliendo miopía y astigmatismo; y las enfermedades visuales sobresaliendo catarata, presbicia y ojo seco. Lo que provocan estas enfermedades son: las causas adquiridas como mala alimentación, sedentarismo y periodos de concentración visual excesiva; y las causas comunes como partículas de cuerpos extraños en el medio ambiente y excesivo uso de dispositivos electrónicos.

Adicionalmente no existe una edad promedio en la que se presenten estas anomalías; sin embargo, es más frecuente que los niños contraigan enfermedades infecciosas y que los adultos mayores contraigan enfermedades degenerativas. Por otro lado, se determina que las personas acuden a realizarse chequeos visuales mayoritariamente “una vez al año” y “cuando lo necesita” y que requieren beneficios como: recordatorio de sus citas, consejos para el cuidado visual, promociones y descuentos.

En base al estudio realizado, se obtiene que la calidad de servicio actual que ofrece Alta Visión es muy buena y su participación de mercado es del 19% en relación a Humana Visión, Uniofken y el centro oftalmológico Dr. Navarrete – Borja, los mismos que por su calidad de servicio y tratamientos similares, los ubican como sus competidores principales. A pesar, que Alta Visión obtuvo el segundo lugar en la participación de mercado, sólo el 25% de sus clientes consideran que no necesitan beneficios adicionales; sin embargo, el porcentaje restante desea que se mejoren las instalaciones y que se disminuya el tiempo de espera para ser atendidos. Adicionalmente, se obtuvo que la experiencia de médicos ocupa el primer lugar, dentro siete los atributos más importantes que un centro oftalmológico debería ofrecer, seguido de equipos tecnológicos, puntualidad en la atención, recordatorio de citas, infraestructura, diversidad en tratamientos y el precio.

Finalmente, las personas posicionaron a las “ópticas” como “centros oftalmológicos” y siendo la primera opción a la que acuden para realizarse chequeos visuales. Esto genera un riesgo grave en su salud visual, debido a que los chequeos en las ópticas son superficiales, a diferencia de los centros oftalmológicos, que ofrecen un chequeo especializado.

4. Plan Estratégico y *Marketing Mix*

4.1. Objetivos

Para la correcta fijación de los objetivos de *Marketing* se debe cumplir con cinco parámetros: coherencia, claridad, realidad, que se puedan medir y que se puedan concretar. (Alcaide, Bernués, Díaz-Aroca, Espinosa, Muñiz y Smith, 2013, pág. 72)

- Incrementar las ventas totales en un 15% dentro del período de un año.
- Incrementar en un 8% el total en ventas de las consultas oftalmológicas por chequeos anuales en el período de un año.
- Incrementar en un 33% el total de unidades de consultas por chequeos anuales en el período de un año.

4.2. Segmentación

“La segmentación de mercado consiste en destinar e identificar los distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de *marketing* distintos. Las bases de la segmentación son las variables demográficas, culturales, geográficas, conductuales y psicológicas”.(Dvoskin, 2004, pág. 110)

4.2.1. Estrategia de segmentación

De acuerdo los objetivos planteados, la estrategia de segmentación del mercado será por agregación. Se requiere incrementar el número de clientes que tiene Alta Visión actualmente, consiguiendo de manera indirecta restar clientes a la competencia.

4.2.2. Macrosegmentación

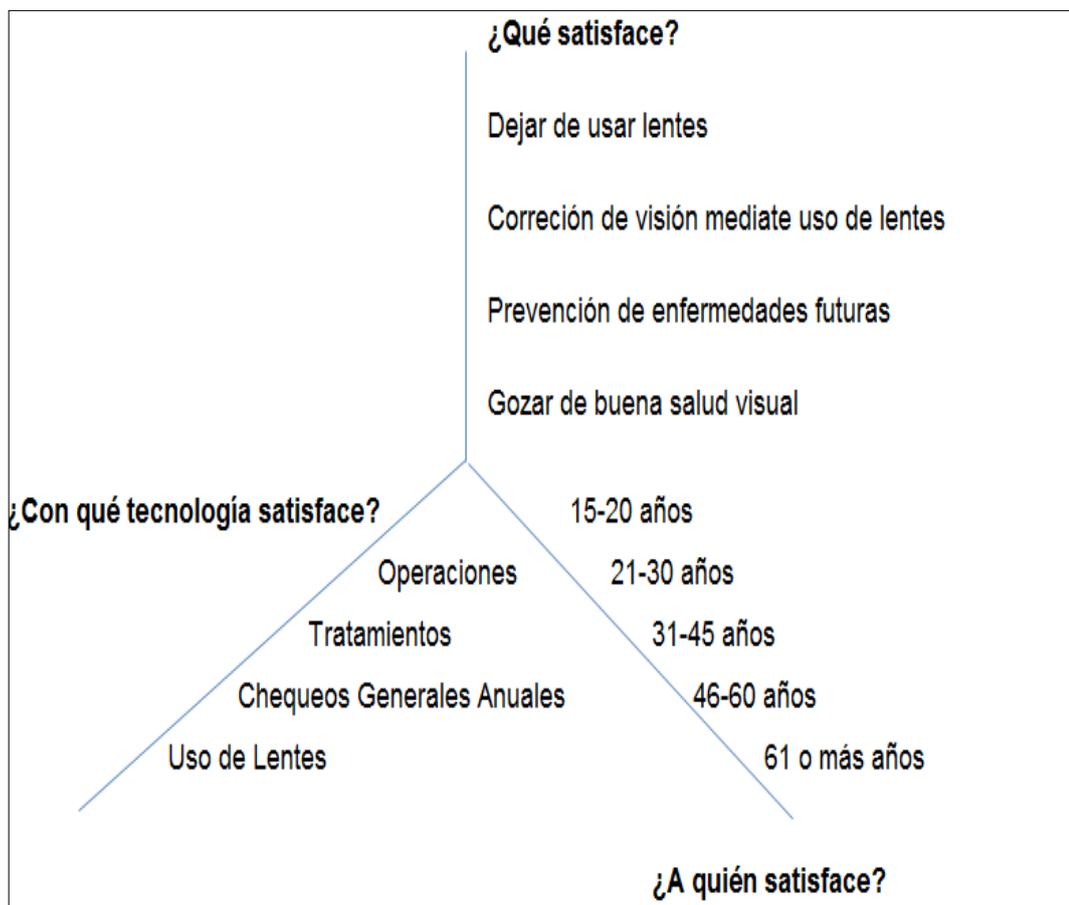
Rivera y Garcillán(2012, págs. 92-93) indica que la macrosegmentación es una dimensión estratégica que sirve para que la empresa exprese su

producto-mercado, en ésta intervienen tres divisiones: las necesidades o funciones a satisfacer, los diferentes grupos de compradores a satisfacer y las tecnologías existentes utilizadas para satisfacer.

Mercado: Hombres y mujeres de la ciudad de Guayaquil de 15 a 74 años con problemas visuales.

Industria: Salud (Oftalmología)

Gráfico 14 MACROSEGMENTACIÓN



Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.2.3. Microsegmentación

La microsegmentación es la subdivisión del producto-mercado que ayuda a tomar decisiones en la mezcla del *marketing mix*. A su vez, reúne subconjuntos de compradores con características similares en cuanto al consumo que realizan. (Rivera *et al.*, 2012, pág. 97)

Los adolescentes.- Hombres y mujeres de 15 a 20 años que necesitan usar lentes para corregir su visión.

Los vanidosos.- Hombres y mujeres de 21 a 45 años que desean una operación que les permita liberarse del uso de lentes.

Los responsables.- Hombres y mujeres de 31 a 45 años de edad que desean realizarse chequeos generales anuales para prevenir enfermedades visuales futuras pero olvidan la fecha de visita al oftalmólogo.

Los cuidadosos.- Hombres y mujeres de 21 a 30 años de edad que realizan chequeos generales anuales para prevenir enfermedades visuales futuras.

Los vista cansada.- Hombres y mujeres a partir de los 40 años que por su edad comienzan a tener dificultades para ver de cerca y necesitan uso de lentes para corregir su visión y a la vez tener una buena salud visual.

Los abuelitos.- Hombres y mujeres a partir de 61 años que requieren tratamientos y chequeos generales para gozar de buena salud visual.

Los operables.- Hombres y mujeres a partir de los 46 años que deben operarse para gozar de buena salud visual.

Luego de haber descrito los diferentes microsegmentos encontrados, se han escogido cuatro perfiles que por sus características comunes, tales como: edad, intereses y problemas a solucionar, se ajustan a la consecución de los objetivos del plan de *marketing*.

Los perfiles escogidos son: los vanidosos, los vista cansada, los responsables y los cuidadosos.

4.3. Posicionamiento

Según, Philip Kotler la posición del producto es la manera por la cual lo definen los consumidores, los mismos que toman a consideración los atributos

importantes del producto determinado. A su vez, el posicionamiento es el lugar ocupado en la mente del consumidor en donde también se encuentran los productos de la competencia. (Kotler P. *et al.* , 2010, pág. 179)

4.3.1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento aplicada a Alta Visión será “Posicionamiento Diferenciado”. Se pretende lograr el posicionamiento en la mente del consumidor, resaltando como atributo diferenciador la calidad en atención, complementado con la experiencia del recurso humano y la innovación de equipos tecnológicos para el diagnóstico, exámenes y tratamiento de problemas visuales.

4.3.2. Posicionamiento publicitario: eslogan

El eslogan es una frase breve que por su ubicación acompaña siempre a la marca, éste debe describir alguna o algunas cualidades del producto o servicio y su duración debe ser muy superior a la de una campaña publicitaria. (Curto, Rey, & Joan, 2008, pág. 137)

El eslogan publicitario para Alta Visión será:

Gráfico 15 LOGOTIPO Y ESLOGAN DE ALTA VISIÓN



Elaborado por: Autoras del Proyecto

Para la elaboración del mismo se ha utilizado letra Lucida en cursiva con color azul marino, de manera que resalte el logo de la empresa y describa la propuesta de valor a los clientes.

4.4. Análisis de proceso de compra

4.4.1. Matriz roles y motivos

De acuerdo a los microsegmentos elegidos se ha descrito los roles de los personajes que intervienen en el proceso de compra y los motivos que conllevan a realizar las diferentes actividades, en donde se destaca que durante dicho proceso la misma persona es la que cumple el rol de iniciador, decisor, comprador y usuario; y que el influenciador son los familiares y amigos de dicha persona, situación que se repite en los 4 perfiles.

Adicionalmente, sobresale que el motivo por el cual los vanidosos compran es porque “quieren verse sin lentes” lo cual corresponde a una actitud de lucir bien, mientras que los vista cansada, los responsables y los cuidadosos compran porque “quieren solucionar su problema” y “quieren prevenir enfermedades futuras” lo cual corresponde a una actitud de cuidar su salud.

Tabla 35 MICROSEGMENTO 1: LOS VISTA CANSADA

Los Vista Cansada					
	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Donde
El que inicia	Hombres y mujeres desde 40 años	Notando dificultad al leer	No ve correctamente	En cualquier momento	Trabajo y casa
El que influye	Familiares y amigos	Informando experiencias pasadas	Por tener una relación cercana	Recomiendan y ayudan con referencias	Trabajo, casa reuniones sociales y familiares
El que decide	Hombres y mujeres desde 40 años	Informándose y Evaluando alternativas	Es el afectado y es el que paga	Ha elegido la mejor alternativa	En cualquier lugar
El que compra	Hombres y mujeres desde 40 años	Acudiendo al centro oftalmológico	Quiere solucionar su problema	Requiere atención inmediata	En el centro oftalmológico escogido
El que usa	Hombres y mujeres desde 40 años	Siguiendo un tratamiento	Quiere ver correctamente	Necesita ver de cerca	En todo lugar

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 36 MICROSEGMENTO 2: LOS VANIDOSOS

Los Vanidosos					
	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Donde
El que inicia	Hombres y mujeres de 21 a 45 años	Conociendo de una operación correctiva y que puede realizarla	No quiere seguir utilizando lentes	Se cansa de los lentes	Trabajo, universidad, lugares de esparcimiento y casa
El que influye	Familiares y amigos	Dando su opinión sobre la operación	Por tener una relación cercana	Recomiendan y ayudan con referencias	Trabajo, casa reuniones sociales.
El que decide	Hombres y mujeres de 21 a 45 años	Informándose, evaluando alternativas, verificando su presupuesto y operándose.	Es: el afectado, el que paga, el que quiere dejar los lentes	Ha elegido la mejor alternativa	En cualquier lugar
El que compra	Hombres y mujeres de 21 a 45 años	Acudiendo al centro oftalmológico	Quiere verse sin lentes	Ha encontrado el tiempo y presupuesto	En el centro oftalmológico escogido
El que usa	Hombres y mujeres de 21 a 45 años	Realizando la operación	No quiere seguir usando lentes.	En todo momento	En todo lugar

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 37 MICROSEGMENTO 3 Y 4: LOS RESPONSABLES Y CUIDADOSOS

Los Responsables y Cuidadosos					
	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Donde
El que inicia	Hombres y mujeres de 21 a 45 años	Queriendo realizarse un chequeo visual	No quiere descuidar su salud visual	Tiene algún inconveniente visual	Trabajo, universidad y casa
El que influye	Familiares y amigos	Informando experiencias pasadas	Por tener una relación cercana	Recomiendan y ayudan con referencias	Trabajo, casa reuniones sociales y familiares
El que decide	Hombres y mujeres de 21 a 45 años	Informándose y Evaluando alternativas	Es el preocupado y es el que paga	Ha elegido la mejor alternativa	En cualquier lugar
El que compra	Hombres y mujeres de 21 a 45 años	Acudiendo al centro oftalmológico	Quiere prevenir enfermedades futuras	No puede pasar más días con el inconveniente visual	En el centro oftalmológico escogido
El que usa	Hombres y mujeres de 21 a 45 años	Teniendo una consulta con el oftalmólogo	Tiene conciencia de un cuidado visual	Acude al oftalmólogo y cumple los tratamientos	Trabajo, casa reuniones sociales y familiares

Elaborado por: Autoras del Proyecto

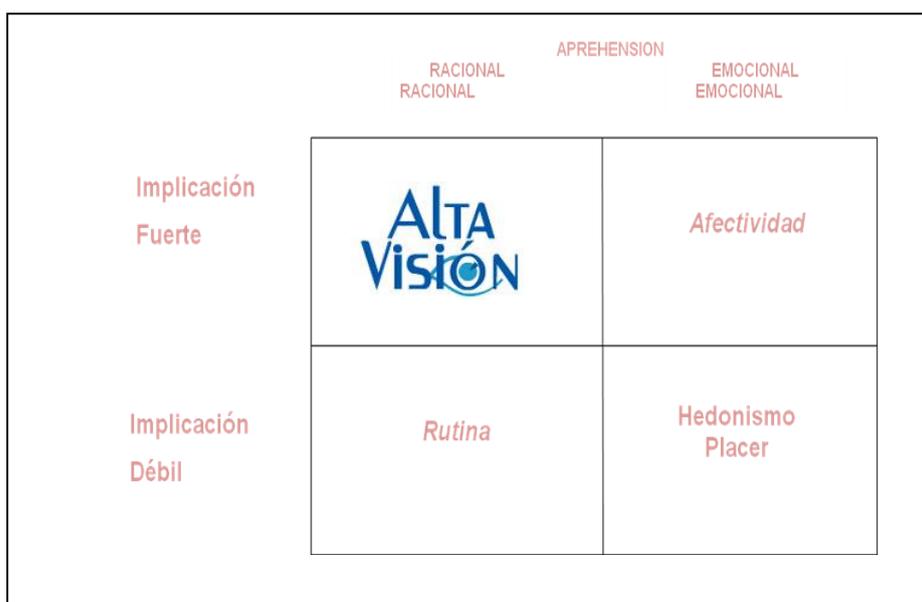
4.4.2. Matriz FCB

La agencia de publicidad Foote, Cone & Belding desarrolló una matriz que es identificada con sus iniciales, en donde se analiza la conducta del consumidor referente a las compras racionales y emocionales, según el estilo de compra e involucración con el producto. (Robledo, 2004, pág. 286)

Luego del análisis de los roles y motivos de los perfiles escogidos en el punto 4.4.1, dentro de las variables “como” y “el que decide” se define que la persona antes de realizar la compra, se informa de lugares especializados en salud visual mediante: la verificación de seguros médicos afiliados, internet y las experiencias de amigos y familiares, luego evalúa las alternativas otorgadas y finalmente decide y acude al centro oftalmológico elegido.

El proceso de la elección del centro oftalmológico, está ligado a la salud visual del individuo; por lo tanto, la acción recae en el cuadrante de “aprendizaje” de la matriz FCB. La elección es intelectual y racional, debido a la existencia de un análisis previo, y la implicación es fuerte debido a una gran inversión de dinero.

GRÁFICO 16 MATRIZ FCB ALTA VISIÓN



Fuente: Foote, Cone & Belding, 1987

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.5. Análisis de Competencia

4.5.1. Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo ayuda a identificar los competidores principales de una empresa y los factores clave; lo cual permite determinar la posición competitiva de las mismas. (Vidal, 2004)

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo, se eligió los tres primeros centros oftalmológicos que compiten con Alta Visión de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados cuantitativa. Las variables a calificar fueron descritas durante la entrevista a profundidad, y el peso y orden fueron asignados de acuerdo al sondeo realizado a los clientes de Alta Visión en el capítulo 3. Para determinar la calificación, se realizó un nuevo sondeo a 3 clientes actuales de cada centro oftalmológico. El resultado estableció que Uniofken ocupa el primer lugar con 9,15 puntos, Humana Visión ocupa el segundo lugar con 9,05 puntos; en tercer lugar se encuentra Alta Visión con 8,95 puntos y finalmente el cuarto lugar lo ocupa Dr. Navarrete – Borja con 8,45 puntos.

Tabla 38 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Variables	Pe So	Alta Visión		Dr. Navarrete - Borja		Uniofken		Humana Visión	
		Pun Tos	Pondera Ción	Pun Tos	Pondera ción	Pun tos	Pondera Ción	Pun tos	Pondera ción
Experiencia de Médicos	30%	10	3	9	2,7	10	3	10	3
Equipos Tecnológicos	25%	10	2,5	8	2	9	2,25	8	2
Puntualidad en atención	15%	7	1,05	9	1,35	8	1,2	8	1,2
Recordatorio de citas	10%	8	0,8	9	0,9	9	0,9	10	1
Infraestructura	10%	7	0,7	6	0,6	9	0,9	9	0,9
Diversidad en Tratamientos	5%	9	0,45	9	0,45	9	0,45	9	0,45
Precio	5%	9	0,45	9	0,45	9	0,45	10	0,5
TOTAL	100%		8,95		8,45		9,15		9,05

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Los puntos fuertes de Alta Visión son: experiencia de médicos y los equipos tecnológicos utilizados durante la consulta; mientras que, las brechas a cerrar con prioridad son: puntualidad en la atención, recordatorio de citas e infraestructura.

4.6. Estrategias

4.6.1. Estrategia Básica de Porter

Porter (1989) citado por David (2003) explica que la estrategia básica de diferenciación consiste en elaborar productos y servicios para segmentos de mercados que lo consideren únicos y que por lo tanto sean poco sensibles al precio.

La estrategia Básica de Porter aplicada a Alta Visión es la de “Diferenciación”. La experiencia y trayectoria de médicos especializados en las diferentes ramas oftalmológicas junto con la utilización de aparatos de alta tecnología durante las consultas, exámenes y tratamientos visuales son características que han permitido diferenciar al centro oftalmológico de sus competidores.

El análisis de esta estrategia se ha basado en la matriz de Perfil Competitivo y en el sondeo de la Investigación de Mercados.

4.6.2. Estrategia competitiva

Según (Kotler & Keller, 2006) la estrategia competitiva de retador por flancos consiste principalmente en incrementar su participación en el mercado, aprovechando las debilidades del líder y superándolo en innovación.

Alta Visión aplica la estrategia de “Retador” mediante el ataque por flancos. No ataca constantemente al líder; sin embargo, aprovecha la debilidad de sus competidores para destacar la disponibilidad de quirófano, equipos tecnológicos actualizados, óptica y farmacia en un mismo lugar, siendo características que los demás centros oftalmológicos no poseen o poseen en menor proporción.

4.6.3. Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff

“La matriz de dirección del crecimiento, más conocida como matriz de *Ansoff*, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

La estrategia de crecimiento a aplicar es la de “Intensificación”. Se busca incrementar la cartera de clientes en cuanto a consultas, operaciones, exámenes y servicio de óptica, así como aumentar la frecuencia anual de chequeos visuales de los clientes actuales de Alta Visión.

4.6.4. Acciones de fidelización

- **Actividades para la creación de vínculo social**

“Los vínculos son elementos, racionales o emocionales, que influyen a que los clientes sientan una unión con la empresa. Unión que por ser espontánea, libre y voluntaria, incita a preferirla como proveedor dentro de la cantidad de empresas existentes”. (Juan Carlos Alcaide & et. alt., 2013, pág. 18)

Correos masivos

Se creará un vínculo social con los clientes de Alta Visión, a través de la implementación de un sistema de *mailing* utilizando la herramienta *web Mailchimp*, con el objetivo de mantenerlos informados sobre los cuidados básicos que deben tener para la vista, los diferentes avances en tratamientos oculares, consejos prácticos de acuerdo al tipo de padecimiento, métodos para actuar en casos de emergencias oculares, entre otros. Se desarrolla una política interna para el proceso de envío de correos que será el siguiente:

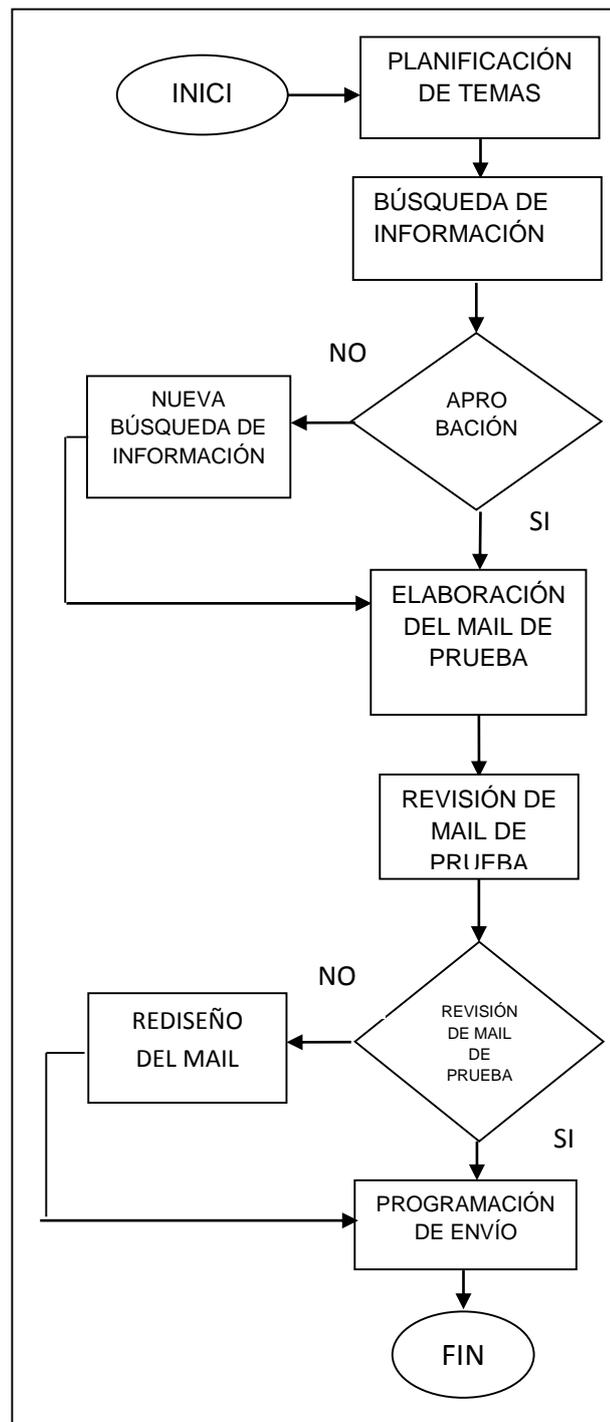
Política de envío de mail masivos

1. Planificación con los doctores sobre los temas que se enviarán en el mes. La reunión serán el primer martes de cada mes.
2. Búsqueda de la información a enviar.
3. Aprobación de la información por parte del doctor que esté disponible.
4. Elaboración del borrador del mail masivo.
5. Revisión del borrador del mail masivo.
6. Prueba del borrador del mail masivo.

7. Programación del envío de los correos masivos, los cuales serán los días jueves a las 8:00 am cada quince días.

El siguiente flujograma muestra los pasos que conlleva el proceso de envío de correos masivos a los clientes.

Gráfico 17 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ENVÍO DE CORREOS MASIVOS



Elaborado por: Autoras del Proyecto

Los correos masivos tendrán un diseño como el siguiente:

Imagen 1 CORREO A CLIENTES # 1



*Servicio experimentado
y tecnología en tus ojos*

¿CUÁNDO VISITAR AL OFTALMÓLOGO?

La protección de sus ojos al igual que la detección temprana de problemas visuales, son la mejor manera de cuidar la visión durante su vida y la de sus familiares. A continuación le informamos las ocasiones en donde debería visitar al oftalmólogo:



INFANTES: Deben acudir al mes de nacidos los bebés:

1. Prematuros.
2. Que han estado en incubadoras.
3. Con bajo peso y alteración en tamaño, forma y color en los ojos.

HASTA LOS 5 AÑOS: Al menos a un chequeo antes de los 5 años para detectar problemas no percibidos como errores refractivos, ambliopía (ojo vago), ptosis (caída del párpado superior) y estrabismo (ojos cruzados). Condiciones que deben ser tratadas entre los 2 a 4 años.





DESDE LA PUBERTAD HASTA LOS 40 AÑOS: Al menos a un chequeo completo cada año. Acudir inmediatamente si percibe: relampagueos de luz, ojos resecos, visión de manchas y visión de líneas o marcos.

DESPUÉS DE LOS 40 AÑOS: Al menos a un chequeo completo cada año, y realizar exámenes para detectar cataratas, glaucoma y degeneración macular. Acudir con mayor frecuencia si sufre de diabetes o si tiene historial familiar.





Twitter Website

Copyright © 2015 Centro Oftalmológico Alta Visión, All rights reserved.
You are trying out MailChimp!

Our mailing address is:
Centro Oftalmológico Alta Visión
Edificio CEMEDIK Calle 11 A #120 y Av. San Jorge
Guayaquil, G 090150

[Add us to your address book](#)

[unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)



Elaborado por: Autoras del Proyecto

- **Actividades para la creación de vínculos estructurales**

Plan “Todo para su padecimiento”

Por ser un centro oftalmológico los servicios complementarios a las consultas tales como: exámenes visuales, tratamientos, venta de armazones, lunas y medicamentos permiten a los clientes ahorrar tiempo, facilitando el acceso a estos servicios en un mismo lugar.

De esta manera la empresa crea lazos estrechos e incrementa los costos de cambio de los clientes.

Plan “Recuérdame”

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercado cualitativa, las personas deben realizarse mínimo una vez al año una revisión ocular, ya sea para revisión de medidas de lentes o para un chequeo general.

Por lo cual, para recordar a los pacientes la asistencia a dicha consulta anual se realizará llamadas telefónicas los días lunes de cada semana y tendrán el siguiente guión:

“Buenos días/tardes (nombre del paciente), le llamamos de su Centro Oftalmológico Alta Visión ya que hemos observado en nuestros registros que su última visita fue hace aproximadamente un año, nuestros doctores recomiendan realizar chequeos anuales para prevenir y detectar cualquier anomalía; por lo tanto, el motivo de nuestra llamada es para hacerle conocer que existe un 5% de promoción en los servicios de óptica, exámenes, cirugías y tratamiento si separa su consulta en esta fecha, le gustaría separar la cita en este momento?”

Adicionalmente, se recordará esta fecha mediante correos con el siguiente formato:

Imagen 2 CORREO "PLAN RECUÉRDAME"



Llegó la hora de tu chequeo visual anual!

Hola << Test First Name >>

Tuvimos el agrado de atender a tus ojos por estas fechas el año pasado, los estamos esperando este año para seguirlos cuidando...

Separa tu cita llamando al 04 2 286080
Dr. Mario Polit Huerta
Dr. Mario Polit Macías
Dr. Ignacio Cevallos

Copyright © 2015 Centro Oftalmológico Alta Visión, All rights reserved.
You are trying out MailChimp!

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Plan “Mi primera visita al Oftalmólogo”

Se ofrecerá una consulta gratuita para los hijos de los pacientes (en caso de poseerlos) con el fin de incentivar la prevención de problemas oculares desde temprana edad y para crear relaciones a largo plazo.

Este plan es válido para niños entre 0 a 8 años, los cuales serán revisados por el Doctor Mario Pólit Macías los días miércoles y viernes de cada semana, previa separación de consulta.

Se atenderá como máximo a 5 niños cada día indicado.

4.6.5. Estrategia de marca

No se desarrollará una marca, se seguirá utilizando la misma marca “Alta Visión” dándole un realce con el slogan propuesto.

4.7. Modelo De Negocio

El Modelo de Negocio es una herramienta que muestra las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor. Se compone de nueve dimensiones: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, estructura de costes, recursos, asociaciones y actividades clave. (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 14-17)

El modelo de negocios actual de Alta Visión tiene como propuesta de valor la experiencia de médicos, está dirigido al público en general y opera sobre una capacidad del 70% brindando consultas oftalmológicas, operaciones, exámenes, tratamientos y servicios de óptica/farmacia.

Posee dos canales para llegar a sus clientes:

Canal directo a través de su única instalación y canal indirecto a través de seguros médicos privados asociados.

Posee una empresa asociada que provee de insumos médicos y de insumos para aparatos tecnológicos, con la cual se mantiene una política de descuentos.

En la tabla 39 se detalla el modelo de negocios propuesto para Alta Visión en letra cursiva.

El modelo de negocios a implementar, ofrece como propuesta de valor además de la experiencia del recurso humano, la innovación de equipos tecnológicos en la ejecución de todas sus actividades.

Para lo cual se extenderá el horario de atención (aumento de capacidad ocupada en 20%), se implementarán procesos en la sala de espera y de recepción de quejas/sugerencias, un sistema de *mailing*, presencia en la red social *Twitter* y la actualización de la página *web*.

Además se contará con una empresa capacitadora y consultora como red de asociados con el fin de contrarrestar las debilidades encontradas en las actividades soporte de la cadena de valor.

En la relación con los clientes se ejecutarán estrategias de fidelización, enfocados en los vínculos sociales y estructurales, de los cuales surgen los siguientes planes:

- Plan “Recuérdame”
- Plan “Mi primera Visita al Oftalmólogo”
- Plan “Todo para mi padecimiento”

Se ha definido cuatro perfiles que agrupan los clientes objetivos en los cuales se enfoca el desarrollo del plan de *marketing*, los cuales son:

1. Los Vanidosos
2. Los Vista Cansada
3. Los Cuidadosos
4. Los Responsables

Finalmente, como ingreso se destaca el aumento del 15% de las ventas totales en el período de un año. Las actividades que generarán egresos serán: la remuneración del coordinador de *marketing*, la contratación mensual del *outsourcing* contable y tributario, la folletería (trípticos y revistas), los uniformes, las adecuaciones en la infraestructura y los gastos de social media (página *web*, *mailing* y sistema de *chat* en vivo).

Tabla 39 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

<p>CAPACIDAD BASE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad ocupada en consultas: 70% • Capacidad ocupada en consultas: 90% 	<p>RED DE ASOCIADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alconlab S.A. • <i>Capacitadoras: Intelecto y Senelcorp.</i> • <i>Consultora: SMS</i> 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de médicos. • <i>La experiencia del recurso humano y la innovación de equipos tecnológicos para el diagnóstico, exámenes y tratamiento de problemas visuales.</i> • <i>Slogan: Servicio experimentado y tecnología en tus ojos.</i> 	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal Directo • Canal Indirecto (Seguros médicos) • <i>Estrategia de Fidelización (planes).</i> 	<p>CLIENTE OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos • <i>Los Vanidosos</i> • <i>Los Vista Cansada</i> • <i>Los Responsables</i> • <i>Los Cuidadosos</i>
	<p>CONFIGURACIÓN DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Extensión en la atención.</i> • <i>Cuenta Twitter y Página Web.</i> • <i>Proceso de la sala de espera y de quejas.</i> • <i>Implementación de un sistema de mailing.</i> 		<p>RELACIÓN CON LOS CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afiliación de los doctores a seguros. 	
<p>FLUJO DE EGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Remuneración del coordinador de marketing.</i> • <i>Outsourcing Contable.</i> • <i>Folletería y uniformes.</i> • <i>Adecuaciones en la infraestructura.</i> 		<p>UTILIDAD</p>	<p>CORRIENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aumento de consultas</i> • <i>Aumento de operaciones</i> • <i>Aumento de exámenes, tratamientos y consumos en óptica.</i> 	

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.8. Marketing Mix

4.8.1. Producto

“Un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles.” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 196).

Los diferentes servicios que ofrece Alta Visión se describen en la tabla 39, detallando las características y calidad percibida por parte de los clientes.

Tabla 40 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DE OPTOMETRÍA, CONSULTAS DIARIAS Y OPERACIONES

Servicios	Características	Calidad
Servicio de optometría	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de lunes a viernes. • Uso de optotipos (implementos de optometría). • Uso de caja de prueba de refracción. • Un optometrista disponible. 	Calidad en evaluación inicial
Consultas diarias	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de lunes a viernes. • Tiempo de duración: 20 min aproximadamente. • Dos doctores disponibles. • Uso de lámpara de hendidura para diagnóstico. 	Calidad en precisión de diagnóstico
Operaciones	• Atención martes y jueves (uso de anestesia local)	Calidad en capacidad de ejecución
Cirugía de glaucoma o trabeculectomía	<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía para detener presión intraocular elevada. • Uso de equipo <i>Constellation</i>. • Duración: 1 hora aproximadamente. 	
Cirugía Refractiva	<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía para dejar uso de lentes • Uso de equipo <i>Amaris</i> • Duración: 30 minutos 	
<i>CrossLinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía para endurecimiento córnea. • Uso de equipo <i>Amaris</i> • Duración: 3 horas 	
Pterigion	<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía para eliminar carnosidad del ojo. • Uso de pinzas especiales • Duración: 1 a 2 horas 	
Vitrectomía	<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía para ajustar retina desprendida. • Uso de equipo <i>Constellation</i>. • Duración: 2 horas 	

Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 41 DESCRIPCIÓN DE TRATAMIENTOS Y EXÁMENES

Servicios	Características	Calidad
Tratamientos	Atención lunes, martes y jueves.	Calidad en seguimiento particular
De Glaucoma	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de bloqueo o apertura de nervios ópticos vía laser. • Uso de equipo <i>Yag Ellex</i> • Duración: 30 min aproximadamente. 	
De Retinopatía diabética	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento para cerrar y evitar que los vasos sanguíneos del ojo enfermo goteen. • Uso de equipo <i>Valon</i>. • Duración: 45 min 	
Yag Láser	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de limpieza de lente intraocular. • Uso de equipo <i>Yag Ellex</i> • Duración: 30 min 	
Exámenes	Finalidad:	Calidad en uso de tecnología
OCT de ángulo	Controlar avance de tratamiento de glaucoma	
Macular	Observación de características de la retina	
Nervio Óptico	Controlar avance de tratamiento de glaucoma	
Biometría	Calcular medida de lente intraocular	
Topografía	Medir el lugar de inserción de lente en la córnea.	
Servicio de óptica	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de lunes a viernes. • Venta de armazones, lunas y fármacos oculares. • Asistencia y asesoría para el uso y cuidado de lentes. • Asesora comercial disponible. 	Calidad funcional

Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del Proyecto

La estrategia de Producto se enfocará en el aumento de consultas oftalmológicas diarias; debido a que, es en donde se diagnostican los problemas oculares que dan lugar a la utilización de los demás servicios como: exámenes, tratamientos, operaciones y uso de óptica.

Para lo cual se propone incrementar la capacidad ocupada en un 20%, de lo actual descrito en la cadena de valor, mediante la extensión del horario de atención los días miércoles, jueves y viernes. Se sugiere que los días miércoles y jueves la atención abarque el 76,19% (8 horas) cada día, ya que actualmente la atención de los días miércoles es del 61,90% (6 horas 30 minutos) y la de los días jueves es del 66,67% (7 horas). No se ocupará el 100% de la capacidad instalada puesto que éstos, son los días que se realizan operaciones. Adicionalmente, se plantea que los días viernes, en donde la atención es solo el 19,05% (2 horas), se abarque el 100% (10 horas 30 minutos).

Tabla 42 ESTRATEGIA DE PRODUCTO (CONSULTAS) EN CUANTO A CAPACIDAD NO APROVECHADA

Consultas					
Días	Horarios de atención	Horas	Capacidad Instalada	Capacidad Ocupada	Capacidad No aprovechada
Lunes	8:30-19:00	10h 30 min	100%	100%	0%
Martes	8:30-19:00	10h 30 min	100%	100%	0%
Miércoles	8:30-16:30	8h	100%	76,19%	23,81%
Jueves	10:00-19:00	8h	100%	76,19%	23,81%
Viernes	8:30-19:00	10h 30 min	100%	100%	0%
Total		47h 30 min	100%	0,90%	0,10%

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tiempo de reducción en asignación de consultas

Según los resultados de la investigación cualitativa, la media del mercado en asignación de consultas es de 5.5 días, actualmente Alta Visión tarda en promedio 4.5 días en dicha asignación. Con la extensión del horario de atención en 11 horas 30 minutos semanales, se busca reducir el promedio de asignación de consultas en aproximadamente un día, logrando ofrecer a los pacientes un tiempo de 3.5 días para ser atendidos.

Reducción de tiempo de espera de los pacientes en la sala

La extensión del horario de atención permitirá una mejor readecuación de citas en la semana, ubicando las consultas que se colocaban de más en un día, se ajusten a las horas disponibles de la semana. Por lo tanto, el tiempo de espera de los pacientes en la sala se verá reducido.

4.8.2. Precio

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. Es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio.” (Kotler *et al.*, 2013, pág. 257)

Estrategia de Imitación

El Centro Oftalmológico Alta Visión aplica la estrategia de precios por imitación, basándose en la comparación de los precios de las consultas de sus competidores directos.

Tabla 43 COMPARACIÓN DE PRECIOS DE CONSULTAS DE ALTA VISIÓN CON SUS COMPETIDORES

	UNIOFKEN	Navarrete-Borja	Alta Visión	Humana Visión
Precios por consultas	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 60,00

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 44 TABLA DE PRECIOS DE SERVICIOS ADICIONALES DE ALTA VISIÓN

	Cirugías	Tratamientos	Exámenes	Óptica y Farmacia
Rango de precios	\$ 600 - \$ 5.600	\$ 200 - \$ 1.500	\$ 60 - \$ 80	\$ 20 - \$ 450

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Estrategia Relación Precio - Calidad

Luego del análisis del precio de los servicios de Alta Visión referente a la competencia se concluye que la empresa se encuentra en un nivel intermedio. En cuanto a la calidad del servicio brindada, se determina que es alta basándose en los resultados de la matriz Evaluación de la Calidad del Servicio con un 93,79%, matriz obtenida mediante el sondeo a los clientes actuales.

De esta manera, se define que dentro de la Matriz Precio-Calidad, Alta Visión se encuentra en el cuadrante de “Valor Elevado”, lo cual se mantendrá durante la ejecución del plan.

Gráfico 18 RELACIÓN PRECIO - CALIDAD DE ALTA VISIÓN

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD	Alto	De Primera	Valor Elevado ALTA VISIÓN	Valor excelente
	Medio	Recargo Grande	Valor Medio	Buen Valor
	Bajo	Quita Grandes	Economía Falsa	Economía Total

Fuente:

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Estrategia de Ajustes de Precio: Política de Descuentos

Se determina una política de descuentos del 5% en los servicios adyacentes a las consultas oftalmológicas. La política determina aplicar el descuento si el paciente acude a su consulta por chequeo visual anual sin postergación de la fecha.

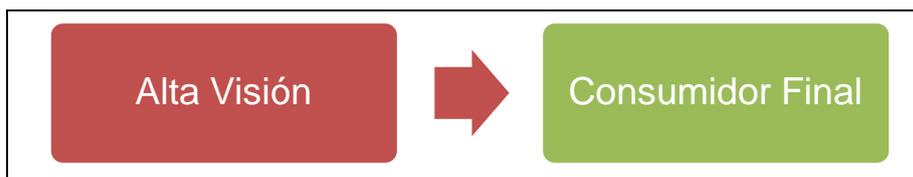
4.8.3. Plaza

“Canal de *marketing* (o canal de distribución) es el conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial.” (Kotler *et al.*, 2013, pág. 294)

Alta Visión maneja dos tipos de canales:

Canal Directo: Con su único punto de venta la relación es directa con sus clientes, a través de recomendaciones y experiencias pasadas; por lo tanto, se enfoca a un *marketing* diferenciado congruente con la estrategia básica de Porter.

Gráfico 19 CANAL DIRECTO DE ALTA VISIÓN



Elaborado por: Autoras del Proyecto

“La distribución selectiva: el uso de más de uno pero menos que todos los intermediarios que están dispuestos a tener en existencia los productos de la compañía.” (Kotler *et al.*, 2013, pág. 306)

Canal Indirecto: Alta Visión se encuentra asociado a distintos seguros médicos privados, los cuales actúan como intermediarios llegando al consumidor final. Los seguros médicos que participan son: Medek, Salud, Transmedical y Mediken; manejando una estrategia selectiva al elegir un número moderado de participantes intermediarios.

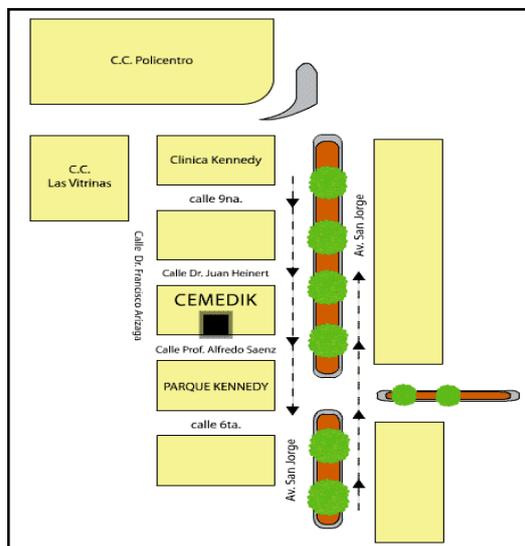
Gráfico 20 CANAL INDIRECTO DE ALTA VISIÓN



Elaborado por: Autoras del Proyecto

Alta Visión se encuentra ubicado en la ciudadela Kennedy en el edificio CEMEDIK sobre la Calle 11-A # 120 y Av. San Jorge.

Gráfico 21 UBICACIÓN DE ALTA VISIÓN



Fuente: Alta Visión

Relación con el Canal Indirecto

La empresa busca a los canales indirectos y les plantea firmar un convenio por la prestación de servicios oftalmológicos. Luego de la negociación, se establecen rangos y precios fijos de venta al público de acuerdo a cada seguro médico.

Al momento de prestar el servicio, Alta Visión trabaja vía reembolso, en donde el cliente cancela en efectivo y la empresa le entrega la factura, el record operatorio, la historia clínica y el desglose del procedimiento para que el paciente se acerque al seguro y solicite el trámite de devolución de dinero.

4.8.4. Promoción

Redes Sociales

Se abrirá una cuenta en la red Social *Twitter* con el usuario @AltaVisionEc , con el fin de generar ruido publicitario además de ser un portal para la

publicación de los temas expuestos en los correos masivos. Esta herramienta será un medio para interactuar con los clientes actuales y potenciales, despejando dudas y separación de consultas. Algunos de los *tweets* a publicar tratarán sobre los siguientes temas:

- Momentos para frecuentar al oftalmólogo.
- Qué hacer cuando se presentan accidentes oculares.
- Características de enfermedades comunes.
- Acciones para prevenir problemas oculares.
- Descripción de causas de problemas oculares.
- Cuidados básicos por tipos de enfermedad.
- Avances tecnológicos en medicina ocular.
- Horarios de atención de la empresa.
- Perfiles de los doctores disponibles.
- Servicios oftalmológicos brindados.

Gráfico 22 PÁGINA DE *TWITTER* ALTA VISIÓN



Elaborado por: Autoras del Proyecto

Página Web

Alta Visión cuenta actualmente con una página web con el url <http://www.altavision.com/>, la misma que posee información básica de los profesionales, tratamientos brindados y servicios que ofrecen.

La página no ha sido actualizada desde su creación y contiene fotos de las instalaciones antiguas. Se pretende reconfigurar el sistema, de manera que se vuelva dinámica, además de ser un portal para exponer temas de cuidado visual e información general. Mediante esta página se podrá separar consultas oftalmológicas y tendrá un espacio de mensajería instantánea para despejar consultas mediante el sistema de *SnapEngage*.

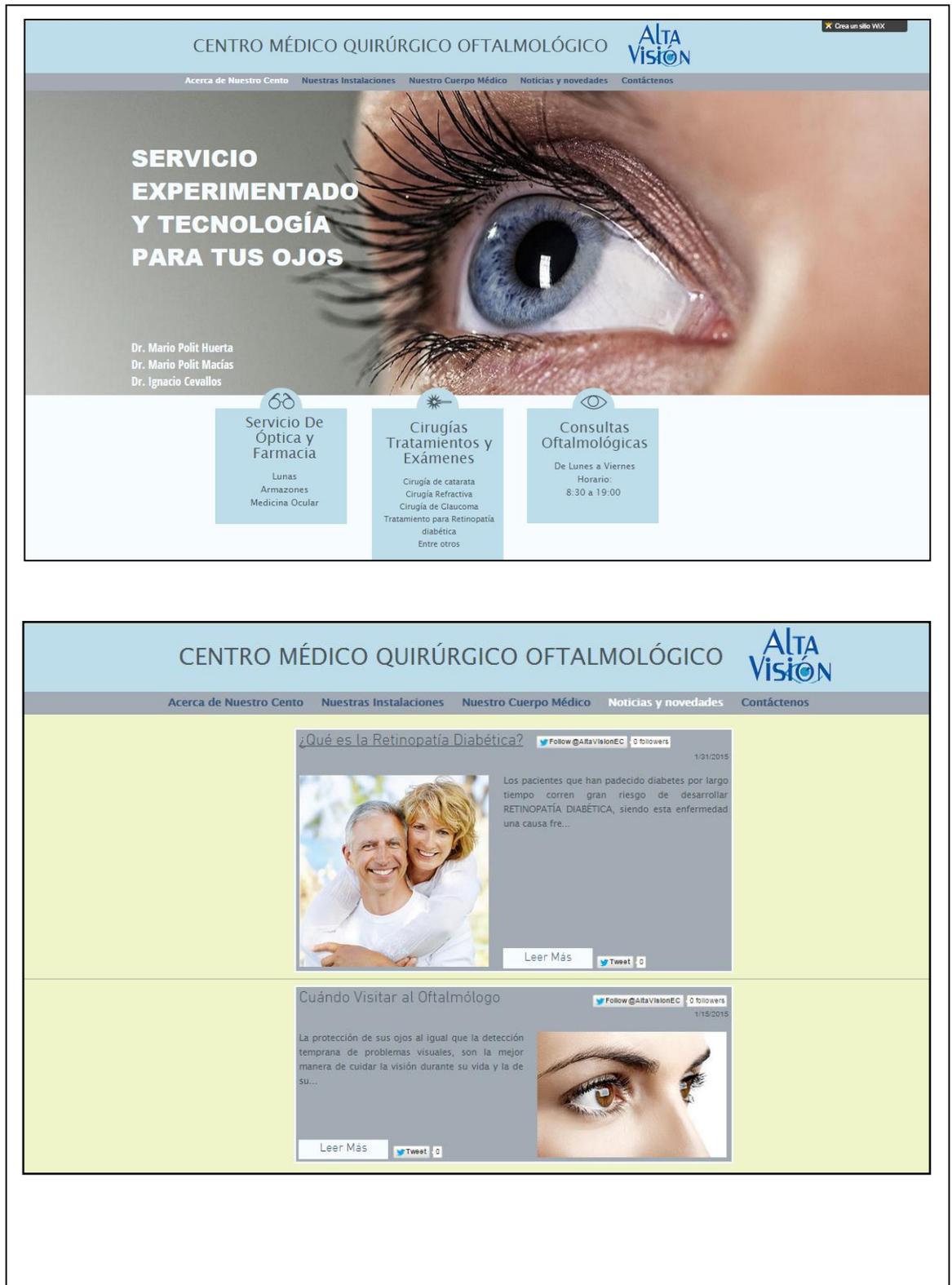
Gráfico 23 PÁGINA WEB ACTUAL DE ALTA VISIÓN

The screenshot shows the website interface with the following elements:

- Header:** Logo "ALTA VISIÓN" and a navigation menu: Inicio, Nuestros Médicos, Nuestras Instalaciones, Nuestros Servicios, Artículos, Noticias, Contáctenos.
- Top Right:** A box with the text: "Déjanos tus datos ahora para decirte como puedes dejar de usar lentes y corregir tu visión".
- Left Sidebar:**
 - Traductor:** Translate from: Spanish, Translate to: English, Translate button, Powered by Google Translate.
 - Nuestra Tecnología:** Pioneros en Tecnología Constellation para cirugía de retina. Includes an image of the Constellation Vision System.
 - Enfermedades:** Catarata.
- Center:**
 - Última tecnología en Alta Visión**
 - ¿En qué te puede ayudar nuestra última tecnología para la corrección de tu visión?**
 - Image of the Constellation Vision System with text: "The CONSTELLATION® Vision System delivers an entirely new level of performance through its advanced technologies."
 - Text: "Constellation Vision System: La mejor tecnología para cirugía de retina y vítreo del mundo ahora en Ecuador. Ver más"
 - Logos for "ALTA VISIÓN" and "ecuaMed health & wellness travel".
- Right Sidebar:**
 - Formulario de Contacto:** Fields for Nombre (requerido), E-mail (requerido), País (requerido), Ciudad (requerido), Telf. / Celular - Móvil (requerido), Seleccionar Especialista (requerido), Seleccionar, Asunto, Tu Mensaje, Ingrese Código de Seguridad (C J R S), Enviar button.
 - Tratamientos:** Cirugía de Retina.

Fuente: ALTA VISIÓN

Gráfico 24 NUEVA PROPUESTA DE PÁGINA WEB PARA ALTA VISIÓN



Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.8.5. Procesos

Según(Kotler, 2005) la P de proceso en el marketing de servicios, se define como la forma en que se puede proporcionar el servicio.

Proceso en la sala de espera

Se sugiere armonizar la gestión que realiza el área de recepción cada vez que el paciente llega para la consulta oftalmológica asignada. Para esto, se implementará un *software* que permita la transmisión de datos desde la computadora de la recepcionista hacia el televisor en el área de espera, en donde los nombres de los pacientes se proyectarán conforme al orden de llegada.

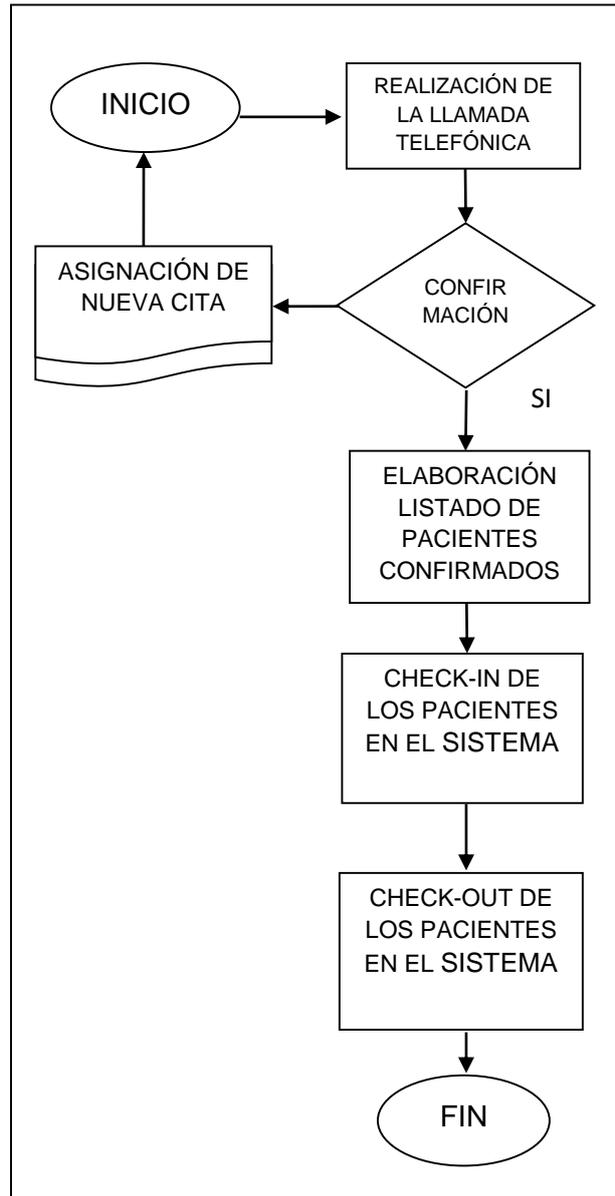
Esta proyección durará 20 segundos en la pantalla, se transmitirá cada 8 minutos y se actualizará a medida que el paciente sea atendido por el doctor. Para la correcta ejecución del proceso se plantea la siguiente política interna que deberá ser realizada por la recepcionista:

Política interna en la sala de espera

1. Confirmar el día anterior, la asistencia del paciente a la consulta en la hora asignada.
2. Elaborar el listado de los pacientes confirmados e ingresarlos al sistema en la tarde anterior.
3. Realizar el *check in* en el sistema cuando el paciente llega a la consulta.
4. Realizar el *check out* en el sistema cuando el paciente sea atendido por el optometrista o doctor.

Con la implementación de este proceso se busca que el paciente perciba la existencia de una planificación, orden y preocupación por él, mediante el uso de herramientas tecnológicas que destacarán la diferenciación del centro. Adicionalmente, se podrá obtener un registro del tiempo que cada paciente espera hasta ser atendido, lo cual permitirá realizar indicadores de gestión para medir y reducir los minutos en la sala.

Gráfico 25 FLUJOGRAMA DE PROCESO EN LA SALA DE ESPERA



Elaborado por: Autoras del Proyecto

Proceso de gestión de voz/quejas

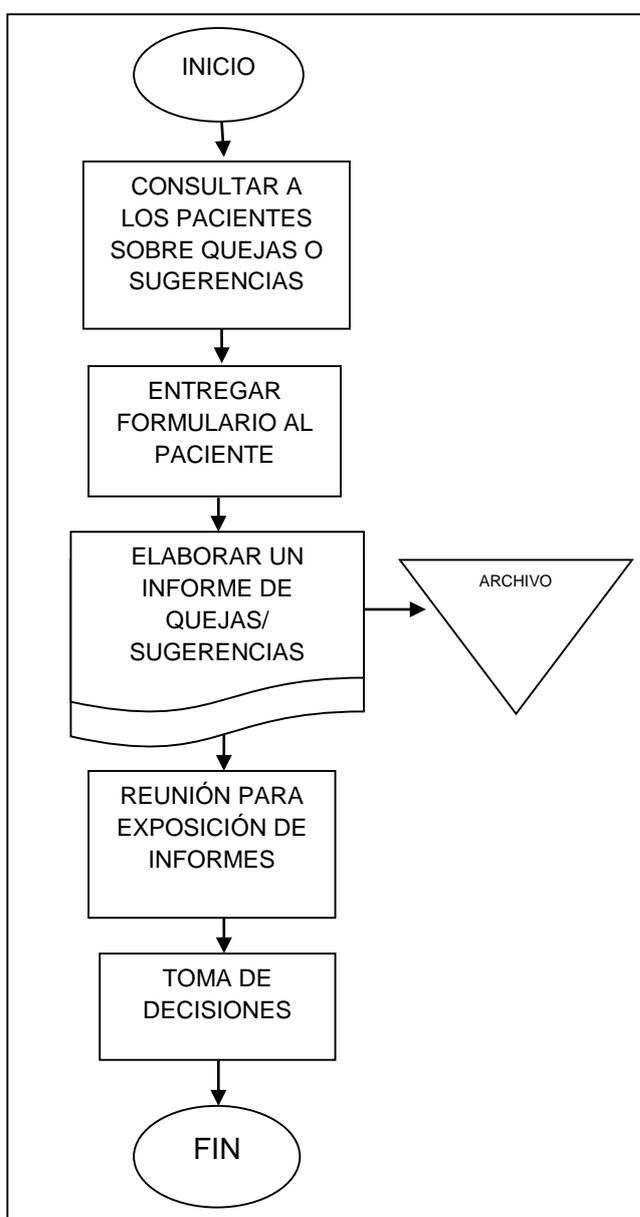
Se desarrollará un sistema de gestión de queja/sugerencia, las cuales se recibirán con una actitud positiva mediante la ejecución de diferentes pasos para brindar soluciones eficaces y eficientes. Alta Visión no cuenta con base de datos, la cual se creará durante la ejecución del plan para poder gestionar las quejas de una manera correcta.

Política de gestión de voz

1. La recepcionista preguntará a todos los pacientes si tienen una queja o sugerencia, en el momento que se acerque a cancelar la consulta.

2. Entrega de formulario de quejas/sugerencias al paciente para que pueda completarlo.
3. Elaborar un informe quincenal de quejas o sugerencias recibidas.
4. Archivar formularios de quejas o sugerencias.
5. Organizar reuniones de personal para conocer las quejas/sugerencias existentes y las soluciones brindadas una vez al mes. Se identificará si existen quejas/sugerencias similares o repetidas para tomar acciones y evitar estas circunstancias.

Gráfico 26 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS/SUGERENCIAS



Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 27 FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE QUEJA/SUGERENCIA

Los datos recogidos mediante este formulario serán tratados de forma confidencial y podrán ser registrados.

Datos Personales

Nombre: _____
Apellidos: _____
Edad: _____
Teléfono: _____
Email: _____

Indique con una x una de las siguientes opciones.

Queja Sugerencia

Lugar en donde se originó

Recepción	<input type="checkbox"/>
Óptica o farmacia	<input type="checkbox"/>
Consultorio	<input type="checkbox"/>
Sala de espera	<input type="checkbox"/>
Área de Optometría	<input type="checkbox"/>
Área de Cirugía	<input type="checkbox"/>

Motivo de la queja o sugerencia:

Fecha: _____
Firma: _____

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Proceso de recordatorio de citas

La investigación de mercado mostró que uno de los beneficios que desea recibir la persona con problema ocular es el recordatorio de citas; para lo cual, se utilizará los tres medios más usados por dichas personas.

Se plantea dividir la gestión de recordatorio de citas en dos fases:

Fase I

Se enviará un correo electrónico 3 días antes para recordar la consulta, el mismo tendrá el siguiente formato:

Gráfico 28 CORREO DE RECORDATORIO DE CITAS



Elaborado por: Autoras del Proyecto



Elaborado por: Autoras del Proyecto

Si el paciente confirma la asistencia mediante correo electrónico, no se realizará la fase II.

Fase II

Se realizará una llamada telefónica un día antes para confirmar la asistencia a la consulta, la misma que tendrá el siguiente guión:

“Buenos días/ tardes (nombre del paciente), le llamamos de su Centro Oftalmológico Alta Visión para confirmar la consulta médica del día de mañana a las (hora) con el Dr. (nombre del doctor)”

4.8.6. Personas

“Las personas son los seres humanos a cargo de la prestación del servicio a quienes se debe reclutar, seleccionar, entrenar, pagar, motivar, dirigir, coordinar y evaluar”. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 419)

Contratación de coordinador de *marketing*

Actualmente, Alta Visión no cuenta con un departamento de *marketing*; por lo cual, se recomienda contratar a un coordinador que garantice la correcta

ejecución del plan de acción propuesto y de la realización de las actividades que conciernen al área. La persona deberá ajustarse a lo siguiente:

Tabla 45 MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL COORDINADOR DE *MARKETING*

Posición	100% trabajo de oficina	Área	Comercial
Reporta a:	Gerencia General y Administración	Sección:	<i>Marketing</i>
Personal a cargo:	N/A	Número de ocupantes:	1 Coordinador de <i>Marketing</i>
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse de la ejecución del Plan de <i>Marketing</i>. • Realizar llamadas de felicitaciones en los días de cumpleaños de los pacientes y ofrecerle el descuento pertinente. • Dar a conocer verbalmente el “Plan mi primera visita al oftalmólogo a los clientes que acuden diariamente”. • Supervisar el “Proceso en la sala de espera”. • Encargarse de la ejecución de la política de gestión de quejas y sugerencias. • Preparar los correos masivos y solicitar aprobación antes del envío. • Establecer un nexo entre cliente y empresa. • Retroalimentar a la empresa todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos, y otros de relevancia. • Ejecutar cualquier actividad a fin de un <i>Community Manager</i>. • Elaborar los cuadros de proyecciones mensuales de atención a pacientes en conjunto con los doctores que participan en la Clínica Alta Visión y la Administradora. • Elaborar los cuadros de proyecciones mensuales de ventas en conjunto con los Ejecutivos Comerciales. 			
Edad:	20 a 30 años	Estado Civil:	Soltero
Sexo:	Ambos sexos.	Disponibilidad:	Tiempo Completo
		Preferencias:	Bases de diseño
		Idiomas	Inglés
Sueldo aproximado:	US\$ 600,00	Horario de Trabajo:	9:00 a 18:00
Estudios:	Estudios Universitarios, por lo menos egresado de ingeniería en <i>marketing</i> , comercial, ventas y/o afines.		
Conocimientos	Conocimientos de <i>office</i> , <i>e-mail marketing</i> , <i>social media</i> , manejo de relaciones con terceros.		
Experiencia:	Tener experiencia de mínimo 2 años en cargos similares		
Habilidades y Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Emocional para afrontar situaciones desafiantes. • Capacidad de negociación y toma de decisiones. • Creatividad para generar nuevas oportunidades y captar nuevos clientes. • Empatía para detectar las necesidades de cada cliente. • Escucha activa y actitud de servicio. • Tolerancia al rechazo y al trabajo bajo presión. • Honestidad, responsabilidad, seguridad de sí mismo y confiabilidad. • Capacidad de análisis y planeación estratégica. 			

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Contratación *Outsourcing* contable y tributario

Para contrarrestar una de las debilidades dentro de la cadena de valor, entre las variables infraestructura y operaciones/logística externa en el área contable de la empresa, se requiere la contratación de una consultora que brinde el servicio de *outsourcing* contable y tributario mensual.

De esta manera, la empresa cumplirá sus obligaciones correspondientes al área contable sin retrasos o inconvenientes.

Con este ajuste se busca además, que el área administrativa no se vincule con las actividades contables, logrando que la administración cumpla sólo con sus funciones. Este servicio será contratado a la empresa SMS Auditores del Ecuador Cía. Ltda.

Capacitaciones en el Área Administrativa, Comercial y *Marketing*

En vista de la ausencia de un programa de capacitaciones para el personal del área administrativa, comercial y *marketing*; se recomienda invertir en mínimo dos capacitaciones anuales para cada persona con los siguientes temas sugeridos:

Área Administrativa

- Gestión y control de Pymes/ Elaboración de presupuestos
- Administración del Recurso Humano/ Trabajo en equipo y liderazgo.

Área de Ventas

- Atención y servicio al cliente/ La Eficiencia y Calidad en el Servicio al Cliente.
- Técnicas de venta/ Negociación / Cómo realizar una correcta asesoría.

Área de Marketing

- Relaciones Publicas/ Comunicación Organizacional.
- Marketing Digital/ Diseño gráfico.

El proveedor de capacitaciones será Intelecto y Senelcorp.

4.8.7. Evidencia Física

“Evidencia Física es el lugar, instalaciones o escenario donde se presta el servicio.” (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010, pág. 419)

De acuerdo a los resultados del sondeo realizado a los clientes actuales de Alta Visión y a la Matriz Perfil Competitivo, se mejorará la infraestructura de la sala de espera de la empresa en los siguientes aspectos:

Instalación de panel de vidrio con logo

Con el fin de generar resaltar la marca junto con el eslogan propuesto, se instalará un panel de vidrio en una de las paredes de la sala de espera. La misma contará con una iluminación adecuada que cause un impacto visual al ingreso al centro oftalmológico. Se pretende que genere recordación de marca y posicionamiento del eslogan en la mente de los clientes además de transmitir un ambiente sofisticado que va acorde al público objetivo.

Instalación de Televisión

La instalación de una televisión en la sala de espera, permitirá cumplir con las siguientes finalidades:

1. Informar a los pacientes sobre temas generales de oftalmología, que se proyectarán con un formato dinámico y entretenido, para lograr que el paciente adquiera conocimientos sobre una correcta salud visual durante su espera. Estos temas serán los que previamente se enviarán por correo electrónico, los cuales han tenido la aprobación de los doctores.
2. Ser el instrumento clave para la ejecución de la “Política interna en la sala de espera” descrita en procesos.

El diseño de la proyección de los temas tendrá el siguiente formato:

Gráfico 30 PROYECCIÓN DE ANUNCIOS EN TELEVISIÓN DE SALA DE ESPERA DE ALTA VISIÓN

 <p><i>Servicio experimentado y tecnología en tus ojos</i></p>
<p>¿SABÍAS QUE?</p> <p>Los bebés que han nacido antes de las 36 semanas de embarazo o los que han estado en incubadoras deben de ir al oftalmólogo al MES DE NACIDOS.</p>
 <p><i>Servicio experimentado y tecnología en tus ojos</i></p>
<p>Génesis Ladines/ Dr. Mario Pólit Huerta</p> <p>Teresa Coto/ Dr. Mario Pólit Macías</p> <p>Nina Ramírez/ Dr. Mario Pólit Huerta</p> <p>Eduardo Benites / Dr. Mario Pólit Huerta</p>
 <p><i>Servicio experimentado y tecnología en tus ojos</i></p>
<p>Es importante...</p> <p>Llevar a su hijo a un chequeo visual antes de los 5 años y así tratar un posible problema que no que no pueda ser percibido a simple vista.</p>

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Adecuación de muebles en la sala de espera

Actualmente, existen sillas individuales algunas de las cuales están colocadas una detrás de otra, lo que provoca que algunos pacientes se den la espalda. Se propone reemplazarlas por dos muebles blancos y varios muebles celestes, que brinden mayor comodidad para la espera de los pacientes.

Estará ubicados uno en frente del otro para optimizar el espacio y permitir que todos los pacientes tengan un acceso visual al televisor.

Imagen 3 INFRAESTRUCTURA DE LA SALA DE ESPERA ACTUAL DE ALTA VISIÓN



Fuente: ALTA VISIÓN

Nueva Sala de espera de Alta Visión

Imagen 4 DISEÑO PROPUESTO: REMODELACIÓN DE LA SALA DE ESPERA



Elaborado por: Autoras del Proyecto

Folletería

Se colocará en la sala de espera dos mesas esquineras, una al lado de cada mueble, con trípticos que expongan temas relacionados a la oftalmología y cuidado visual.

Estos trípticos serán elaborados por el coordinador de *marketing*, con los contenidos antes aprobados por los doctores y se renovarán cada trimestre.

Gráfico 31 TRÍPTICO INFORMATIVO DE ALTA VISIÓN

<p style="text-align: center;">SERVICIOS OFRECIDOS</p> <p>CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Lunes a viernes de 8:30 a 19:00. <p>CIRUGÍAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Cirugía de cataratas.• Cirugía de glaucoma.• Cirugía refractiva.• Crosslinking.• Pterigion.• Vitrectomía. <p>TRATAMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Tratamiento de glaucoma.• Tratamiento Láser para retinopatía diabética.• Tratamiento Yag Láser. <p>EXÁMENES</p> <ul style="list-style-type: none">• OCT de ángulo• Macular• Nervio Óptico• Biometría• Topografía <p>ÓPTICA Y FARMACIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Lunas, armazones y medicamentos oculares.	<p style="text-align: center;">CENTRO OFTALMOLÓGICO ALTA VISIÓN</p>	
	<p style="text-align: center;"><i>Servicio Experimentado y Tecnología para tus ojos</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Servicio Experimentado y Tecnología para tus ojos</i></p>
	<p style="text-align: center;">Dr. Mario Polit Huerta Dr. Mario Polit Macías Dr. Ignacio Cevallos</p>	<p style="text-align: center;">La diabetes y la pérdida de visión</p>
	<p>Teléfono: 593 – (4) 2286080 Fax: 593 – (4) 2286232</p>	
	<p>Dirección: Edificio Cemedik, Calle 11 -A # 120 y Av. San Jorge. Ciudadela Kennedy.</p>	

Elaborado por: Autoras del Proyecto

¿ Qué es Retinopatía diabética?

Los pacientes que han padecido diabetes por largo tiempo corren gran riesgo de desarrollar **RETINOPATIA DIABETICA**, siendo esta enfermedad una causa frecuente de ceguera entre los adultos. Se calcula que los pacientes diabéticos tienen 25 veces más probabilidades de ceguera que los no diabéticos.

La retinopatía diabética es una complicación ocular de la diabetes, causada por el deterioro de los vasos sanguíneos que irrigan la retina (fondo de ojo). Estos vasos sanguíneos debilitados pueden dejar salir líquido o sangre, formar ramas frágiles en forma de cepillo, y agrandarse en ciertos lugares.

Cuando la sangre o líquido que sale de los vasos lesiona o forma tejidos fibrosos en la retina, la imagen enviada al cerebro se hace borrosa.

Existen dos tipos de Retinopatía Diabética:

La no proliferativa, es la etapa inicial de la retinopatía diabética en donde el líquido exudativo se deposita en la mácula (porción central que permite la visión central) Las imágenes de objetos situados frente a nosotros, la lectura y el trabajo detallado pueden volverse borrosos y la pérdida de la visión central puede convertirse en una ceguera legal.

¿ Tipos de Retinopatía diabética?

La retinopatía no proliferativa es una señal de peligro; puede avanzar a etapas más graves y dañar la visión.



Foto del ojo de un paciente con Retinopatía diabética No Proliferativa (antes)
Foto tomada luego de la aplicación de tratamiento Láser (después)

Y la proliferativa, que comienza de la misma manera que la no proliferativa, pero además, hay neo-formación de vasos sanguíneos en la superficie de la retina o del nervio óptico. Estos nuevos vasos sanguíneos, pueden desgarrarse y sangrar dentro del humor vítreo, que es la sustancia transparente y gelatinosa que llena el centro del globo ocular.

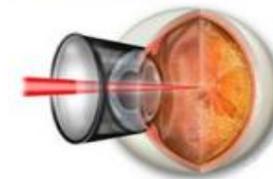
La sangre vuelve opaco el humor vítreo, se bloquea la luz que pasa hacia la retina, y las imágenes se ven distorsionadas. Los vasos sanguíneos pueden también formarse en el iris y causar aumento de la presión ocular, causando severas pérdidas de la visión.

Tratamientos para Retinopatía diabética

Existen diferentes tratamientos, el más significativo consiste en usar láser para cerrar o fotocoagular los vasos sanguíneos que gotean. Con este tratamiento no se necesita una incisión. Si la retinopatía diabética se descubre pronto, la fotocoagulación con láser puede detener el daño.

En el caso de que el humor vítreo esté lleno de sangre se procede a realizar una vitrectomía, el humor vítreo lleno de sangre se extrae del ojo y se reemplaza por una solución artificial transparente. Recientemente se está inyectando dentro del ojo sustancias antiangiogénicas que favorecen la disminución del edema y el cierre de los vasos neo-formados, que son los responsables de los sangrados.

Esquema de cómo se aplica el láser en la retina



Autor: Dr. Mario Pólit

Adicionalmente, Alta Visión se suscribirá a las revista “VidaActiva” que contiene información general sobre salud, las mismas que estarán a disposición de los pacientes en las mesas esquineras de la sala de espera. La empresa hará una suscripción anual que incluirá 10 revistas.

- **VidaActiva.-** Revista enfocada al deporte, la nutrición y la salud. Incentiva el estilo de vida saludable.

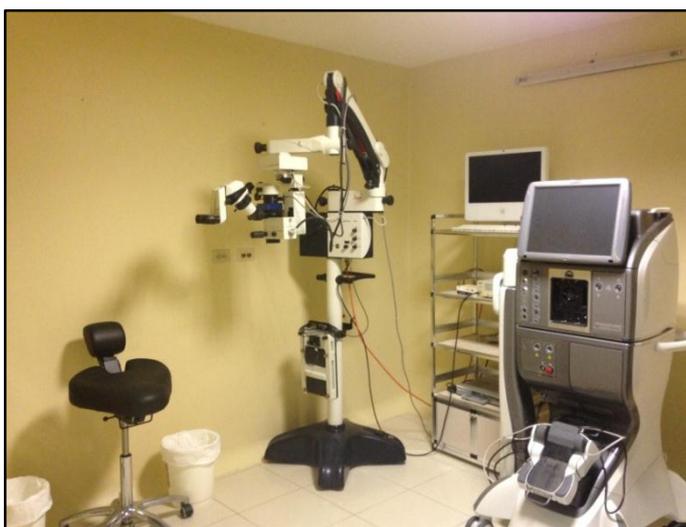
Imagen 5 REVISTA VIDAATIVA



Fuente: VIDAATIVA

El área de quirófano, optometría, y consultorios no tendrán cambios. Los mismos que se aprecian de la siguiente manera:

Imagen 6 QUIRÓFANO DE ALTA VISIÓN



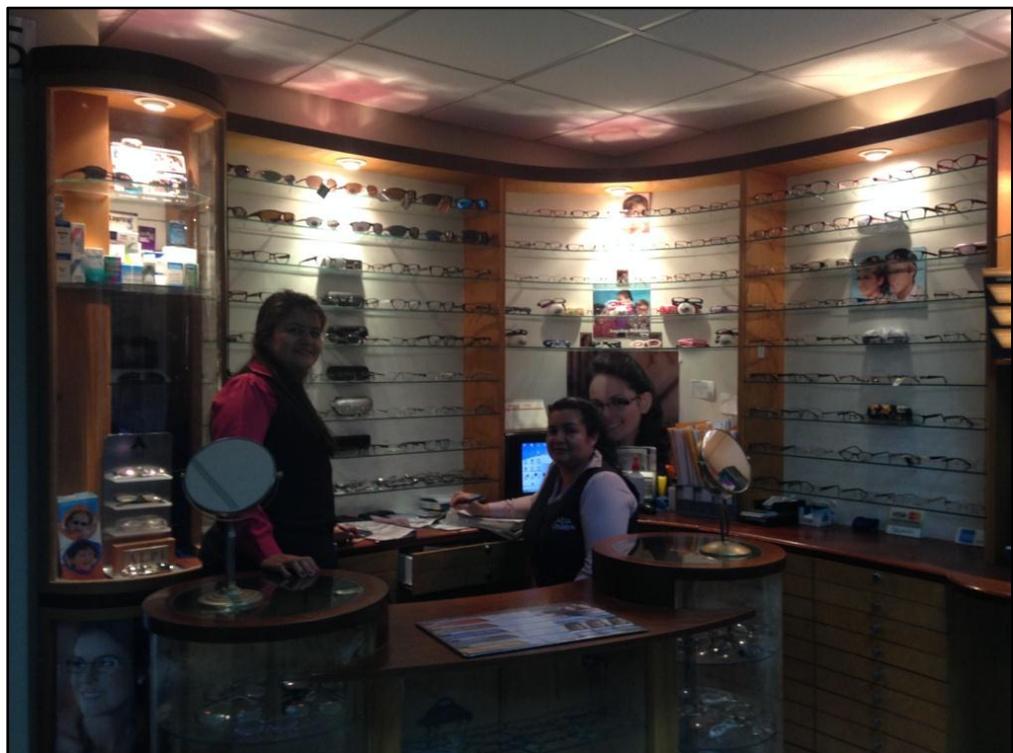
Fuente: ALTA VISIÓN

Imagen 7 QUIRÓFANO DE ALTA VISIÓN



Fuente: ALTA VISIÓN

Imagen 8 ÓPTICA DE ALTA VISIÓN



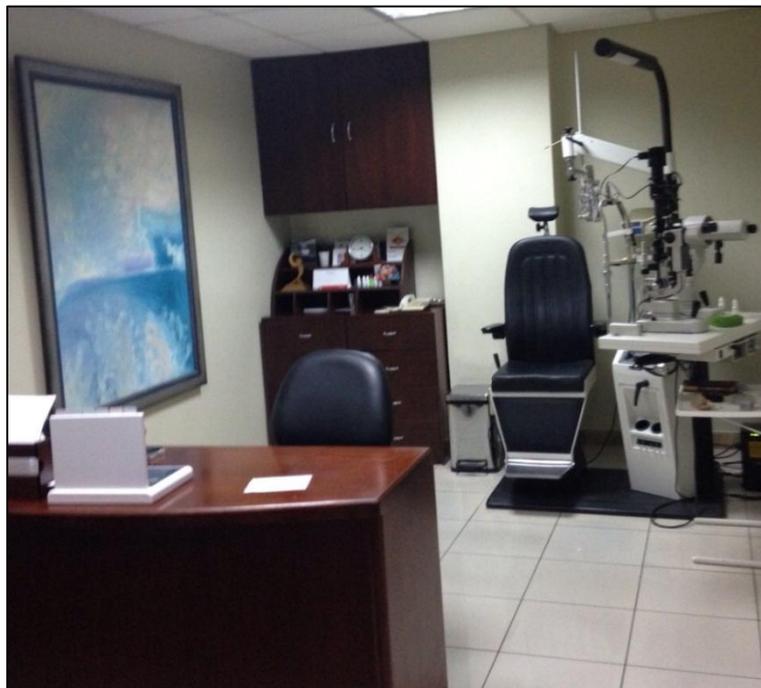
Fuente: ALTA VISIÓN

Imagen 9 ÓPTICA DE ALTA VISIÓN



Fuente: ALTA VISIÓN

Imagen 7 CONSULTORIO DE ALTA VISIÓN



Fuente: ALTA VISIÓN

Imagen 8 CONSULTORIO DE ALTA VISIÓN



Fuente: ALTA VISIÓN

Uniforme

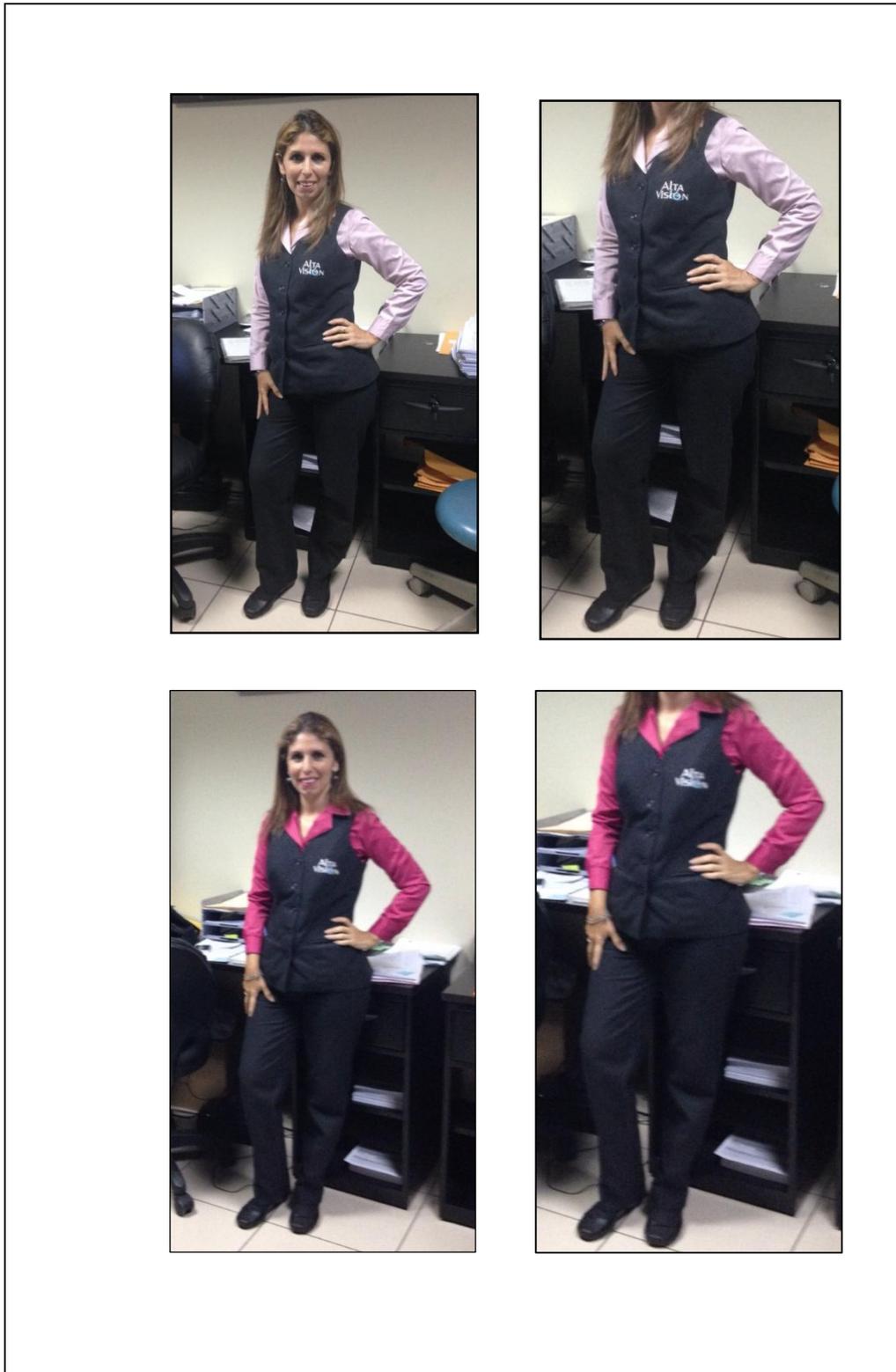
Alta Visión cuenta con los colores característicos: azul marino, celeste y blanco en su tipografía y logo; por lo tanto el uniforme de su personal administrativo, comercial y *marketing* debe estar acorde a los colores. Se propone reemplazar el uniforme que actualmente consta de blusas color fucsia y rosado y pantalón negro, por lo siguiente:

Lunes, Miércoles y Viernes: falda color azul oscuro y blusa blanca con mangas cortas.

Martes y Jueves: pantalón negro y blusa mangas largas color celeste llana.

Las blusas tendrán bordado el logo de la empresa logrando de esta manera una armonía visual y generar recordación de la marca como tal. El proveedor de uniformes será la empresa Royaltex S.A.

Imagen 9 UNIFORME ACTUAL DEL PERSONAL DE ALTA VISIÓN



Fuente: ALTA VISIÓN

Diseño del nuevo uniforme de Alta Visión

Imagen 10 PROPUESTA DE NUEVO UNIFORME DE ALTA VISIÓN



Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.9. Monitoreo y control del Plan

El control de la gestión es el seguimiento y medición de indicadores que estiman el desempeño real, esta estimación se la realiza mediante la comparación de un objetivo-meta y la acción para ejecutar dicho objetivo. (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, pág. 40).

4.9.1. Índices de Gestión y responsables de tareas

Se ha desarrollado tres macro índices que corresponden a los objetivos del Plan de *Marketing* y tres micro índices que permitirán medir las actividades de promoción y de procesos.

Tabla 46 ÍNDICES DE GESTIÓN APLICABLES PARA ALTA VISIÓN

Objetivos	Índice	Responsable
Incremento de ventas	$= (\text{Ventas del mes actual}) / (\text{Ventas del mes anterior}) \times 100$	Coordinador de Marketing
Incremento de Consultas Anuales	$= (\text{número de consultas anuales año 2016}) / (\text{número de consultas anuales año 2015}) \times 100$	Coordinador de Marketing
Aumento de cartera de clientes	$= (\text{número de clientes 2016}) / (\text{número de clientes actuales}) \times 100$	Coordinador de Marketing
Aumento de seguidores por Twitter	$= (\text{seguidores de twitter mes actual}) / (\text{seguidores de twitter del mes anterior}) \times 100$	Coordinador de Marketing
Reducir tiempo de espera en la sala	$= (\text{total de minutos de demora del mes actual}) / (\text{total de minutos de demora del mes anterior}) \times 100$	Administradora y Coordinadora de Marketing
Disminución de quejas	$= (\text{total de quejas recibidas del mes actual}) / (\text{total de quejas recibidas del mes anterior}) \times 100$	Administradora y Coordinadora de Marketing

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.9.2. Cronograma de Actividades

Tabla 47 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MARKETING PARA ALTA VISIÓN

ACTIVIDAD	MEDIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM BRE	OCTU BRE	NOVIEM BRE	DICIEM BRE	VALOR MENSUAL/ UNITARIO	CANT/U NID	VALOR TOTAL
		Correos Masivos														
Elaboración y aprobación de correo																
Correo Información General																
Correo recordatorio consulta programada	MailChimp													\$ 50,00		\$ 600,00
Correo de recordatorio chequeo anual																
Llamadas telefónicas																
Recordatorio de citas	Claro															
Recordatorio de chequeo anual														\$ 50,00		\$ 600,00
Plan "Mi primera visita al Oftalmólogo"														\$ 70,00	16	\$ 12.320,00
Política de descuentos por chequeo anual																(- 5% de ingresos totales)
Redes Sociales																
Creación de cuenta Twitter para Alta Visión	Twitter															
Posteos de novedades oftalmológicas														\$ -		\$ -
Página Web																
Rediseño de Página Web	Página Web															\$ 1.200,00
Sistema de ChatOnline (Snapengage)														\$ 40,00	12	\$ 480,00
Posteos en la página sobre noticias y novedades																
Proceso de quejas/sugerencias																
Solicitudes de Quejas/Sugerencias	1000 anual													\$ 0,02	1000	\$ 20,00
Recepción de quejas/sugerencias																
Elaboración de Informe																
Reunión General para informes																
Recurso Humano																
Reclutamiento y selección coordinador de marketing	1 persona													\$ 800,00	1	\$ 800,00
Capacitaciones	8 personas													\$ 180,00	16	\$ 2.880,00
Outsourcing Contable	1 persona													\$ 600,00	12	\$ 7.200,00
Búsqueda de propuesta																
Toma de decisión																
Ejecución de Servicio																
Evidencia Física																
Búsqueda de proveedores																
Software de transmisión de datos																\$ 1.200,00
Compra e instalación de televisor																\$ 1.500,00
Panel de Vidrio																\$ 800,00
Adecuaciones de paredes																
Muebles																\$ 2.000,00
Folletería	1000 por trimestre													\$ 0,04	4000	\$ 160,00
Revista	VidaActiva															\$ 23,00
Uniforme	7 prendas a 8 personas													\$ 15,00	56	\$ 840,00
TOTAL																\$ 32.623,00

Elaborado por: Autoras del Proyecto

4.10. Conclusiones del Capítulo

Considerando los parámetros del crecimiento de la industria oftalmológica, inflación anual y segmentos del mercado no aprovechados obtenidos en el análisis situacional y en la investigación de mercados, se determinaron los objetivos del Plan de *marketing* que engloban el incremento en ventas y el aumento de clientes. Para lograr dichos objetivos, se realizó un estudio de macrosegmentación, el cual sirvió para agrupar siete distintos perfiles de consumidores en microsegmentos; de los cuales se eligieron cuatro como segmento objetivo.

Se implementó un posicionamiento diferenciado, que destaca dos de las fortalezas de Alta Visión, la experiencia del cuerpo médico y la tecnología usada en sus actividades. De igual manera, no se realizarán cambios en la marca; sin embargo, se propone comunicar el posicionamiento mediante el slogan propuesto: “Servicio experimentado y tecnología en tus ojos”.

Adicionalmente, se concluye que para este tipo de servicios, los perfiles analizados tienen un comportamiento de compra que es iniciado por quienes presentan las anomalías visuales, influenciado por experiencias de amigos y familiares y finalmente la decisión de compra y uso del servicio es tomada mediante un aprendizaje; ya que, el cliente se informa, evalúa y actúa.

Para el desarrollo de las estrategias del plan de marketing, se realizó un análisis de la competencia que permitió encontrar los puntos débiles de Alta Visión referente a sus competidores directos, los mismos que son: puntualidad en la atención, recordatorio de citas e infraestructura. De esta manera, se definió la “Diferenciación” como estrategia básica por la ventaja competitiva ofrecida en el mercado, estrategia de “Retador Por Flancos” por la posición frente al líder y estrategia de “Intensificación” por el enfoque de crecimiento ligado a los objetivos del plan.

Para la fidelización de los clientes se ha propuesto estrategias que van ligadas a los vínculos sociales y estructurales, resumidas en 3 planes, en donde se consideró aplicar una promoción que incentive un chequeo visual a temprana edad.

Dentro del *marketing mix*, la estrategia de Producto se enfoca en la categoría de consultas oftalmológicas con el aumento del horario de atención, optimizando el tiempo de asignación de consultas y el tiempo en la sala de espera.

La estrategia de Precio se mantendrá “por imitación”, determinando un “valor elevado” en cuanto a la relación precio-calidad y un ajuste de precios mediante una política de descuentos del 5%.

La estrategia de Plaza determina dos tipos de canales, el canal directo a través de su único punto de venta y el canal indirecto a través de la relación con los seguros médicos. En la estrategia de Promoción, se plantea la apertura de una cuenta en la red social *Twitter* y la actualización de la página *web*, herramientas que no son utilizadas actualmente por la empresa.

Se considera adicionar las 3P’s del *marketing* de servicios, para lo cual en la P de Procesos se implementará: un proceso en la sala de espera, un proceso de gestión de quejas/sugerencias y un proceso de recordatorio de citas, resaltando el uso de la tecnología y mejorando la atención brindada.

En la P de Personas se propone contratar un coordinador de marketing, la contratación de un *outsourcing* contable y tributario y la implementación de un cronograma de capacitación para el personal.

En la Evidencia Física se reestructurará el ambiente en la sala de espera, se colocará folletería y revistas y se renovará el uniforme del personal.

Finalmente, para garantizar la correcta ejecución y resultados del plan, se ha realizado un cronograma de actividades e indicadores de gestión.

5. Análisis Financiero

5.1. Detalle de Ingresos

“El ingreso es la entrada bruta de beneficios económicos durante el periodo que se originan en el curso de las actividades ordinarias de un empresa”.(Legislación Codificada: Corporación De Estudios y Publicaciones, 2008, pág. 14)

5.1.1. Proyección anual de la demanda y cálculo de unidades vendidas.

El total de ventas de Alta Visión para el año 2014 dividido por categorías y el peso ponderado de acuerdo al porcentaje que representan, se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 48 VENTAS Y PONDERACIÓN POR CATEGORÍAS AÑO 2014

CATEGORÍAS	PONDERACIÓN	VENTAS 2014
ÓPTICA Y FARMACIA	14,03%	\$ 137.092,25
EXÁMENES Y TRATAMIENTOS	7,65%	\$ 74.711,37
CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS	24,05%	\$ 234.918,92
CIRUGÍAS	54,27%	\$ 530.131,10
TOTAL	100%	\$ 976.853,64

Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Se destaca la categoría de cirugías con un 54,27% debido a que poseen los mayores rangos de precio en relación con las demás categorías. Seguido de las consultas oftalmológicas con un 24,05% las mismas que tienen un precio fijo de \$70. El total de ventas del año 2014 en la categoría de consultas

oftalmológicas fue de \$ 234.918,92; para obtener el número de consultas anuales se dividió dicho valor para el precio. De ese cálculo se obtuvo un total de 3.356 consultas anuales que corresponden a 65 semanales.

Tabla 49 VENTAS Y UNIDADES 2014 EN LA CATEGORÍA CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS

Total en ventas	Número de consultas anuales	Número de consultas semanales 2014
\$ 234.918,92	3356	65

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Como objetivo se aumentará un 15% de ventas totales en el año 2015, de los cuales, el 8% corresponderá al aumento en la categoría de consultas oftalmológicas, que es la que determina que el paciente sea sometido a un tratamiento, examen, operación o medicación visual.

Tabla 50 INCREMENTO EN VENTAS TOTALES AÑO 2015

Año	2014	AUMENTO 15%	2015
TOTAL	\$ 976.853,64	\$ 146.528,05	\$ 1.123.381,69

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 51 INCREMENTO MARGINAL EN VENTAS POR CATEGORÍAS AÑO 2015

CATEGORÍAS	AUMENTO EN 15%	AUMENTO POR CATEGORÍA
ÓPTICA Y FARMACIA	3%	\$ 29.305,61
EXÁMENES Y TRATAMIENTOS	1%	\$ 9.768,55
CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS	8%	\$ 78.148,29
CIRUGÍAS	3%	\$ 29.305,61
TOTAL	15%	\$ 146.528,06

Elaborado por: Autoras del Proyecto

El incremento del 8% en ventas se verá reflejado en 1.116 consultas anuales adicionales que corresponden a 21 consultas semanales, las mismas que se lograrán brindar con la extensión del horario de consultas.

A su vez el número de consultas oftalmológicas crecerá en un 33% con respecto al año 2014.

Tabla 52 VENTAS Y UNIDADES AÑO 2015: CATEGORÍAS CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS

Aumento en \$	Aumento de consultas anuales	Aumento de consultas semanales
\$ 78.148,29	1116	21

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 53 INCREMENTO TOTAL DE NÚMERO DE CONSULTAS AÑO 2015

Número de Consultas 2014	% De Incremento Anual	Número de Consultas 2015
3356	33,25%	4471,87

Elaborado por: Autoras del Proyecto

5.1.2. Proyección mensual de ingresos

Para la proyección mensual de ingresos se tomó como base las ventas históricas mensuales del centro oftalmológico Alta Visión, las mismas que corresponden al año 2014 y que se detallan en la tabla número 54.

Tabla 54 VENTAS MENSUALES POR CATEGORÍA AÑO 2014

CATEGORÍAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ÓPTICA Y FARMACIA	\$ 11.861,41	\$ 8.802,54	\$ 9.692,34	\$ 14.372,70	\$ 12.712,25	\$ 12.806,06	\$ 10.777,17	\$ 12.047,60	\$ 12.643,56	\$ 13.597,05	\$ 8.392,71	\$ 9.386,84	\$ 137.092,25
EXÁMENES Y TRATAMIENTOS	\$ 5.510,00	\$ 8.259,00	\$ 5.380,00	\$ 6.880,00	\$ 7.675,00	\$ 5.690,00	\$ 5.450,00	\$ 4.080,00	\$ 4.160,00	\$ 8.700,00	\$ 6.130,00	\$ 6.797,37	\$ 74.711,37
CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS	\$ 17.293,56	\$ 15.119,23	\$ 16.033,04	\$ 18.640,54	\$ 18.995,98	\$ 16.691,10	\$ 21.425,90	\$ 20.674,53	\$ 20.722,54	\$ 28.902,16	\$ 25.935,60	\$ 14.484,74	\$ 234.918,92
CIRUGÍAS	\$ 29.698,59	\$ 70.729,74	\$ 54.853,08	\$ 52.831,14	\$ 58.445,68	\$ 46.732,08	\$ 40.839,45	\$ 28.994,24	\$ 31.791,24	\$ 56.225,55	\$ 40.307,90	\$ 18.682,41	\$ 530.131,10
Total	\$ 64.363,56	\$ 102.910,51	\$ 85.958,46	\$ 92.724,38	\$ 97.828,91	\$ 81.919,24	\$ 78.492,52	\$ 65.796,37	\$ 69.317,34	\$ 107.424,76	\$ 80.766,21	\$ 49.351,36	\$ 976.853,64

Fuente: Alta Visión Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 55 PORCENTAJE REPRESENTATIVO DE VENTAS MENSUALES POR CATEGORÍA AÑO 2014

CATEGORÍAS	ENERO	FEBRER	MARZ	ABRIL	MAYO	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ÓPTICA Y FARMACIA	8,65%	6,42%	7,07%	10,48%	9,27%	9,34%	7,86%	8,79%	9,22%	9,92%	6,12%	6,85%	100%
EXÁMENES Y TRATAMIENTOS	7,38%	11,05%	7,20%	9,21%	10,27%	7,62%	7,29%	5,46%	5,57%	11,64%	8,20%	9,10%	100%
CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS	7,36%	6,44%	6,82%	7,93%	8,09%	7,11%	9,12%	8,80%	8,82%	12,30%	11,04%	6,17%	100%
CIRUGÍAS	5,60%	13,34%	10,35%	9,97%	11,02%	8,82%	7,70%	5,47%	6%	10,61%	7,60%	3,52%	100%

Fuente: Alta Visión Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 56 INCREMENTO MARGINAL DE VENTAS MENSUALES POR CATEGORÍA AÑO 2015

CATEGORÍAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ÓPTICA Y	\$ 2.535,56	\$ 1.881,68	\$ 2.071,89	\$ 3.072,39	\$ 2.717,44	\$ 2.737,50	\$ 2.303,79	\$ 2.575,36	\$ 2.702,76	\$ 2.906,58	\$ 1.794,07	\$ 2.006,58	\$ 29.305,61
EXÁMENES Y TRATAMIENTOS	\$ 720,43	\$ 1.079,87	\$ 703,44	\$ 899,56	\$ 1.003,51	\$ 743,97	\$ 712,59	\$ 533,46	\$ 543,92	\$ 1.137,53	\$ 801,50	\$ 888,76	\$ 9.768,54
CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS	\$ 5.752,89	\$ 5.029,57	\$ 5.333,56	\$ 6.200,97	\$ 6.319,22	\$ 5.552,47	\$ 7.127,55	\$ 6.877,60	\$ 6.893,57	\$ 9.614,61	\$ 8.627,75	\$ 4.818,50	\$ 78.148,29
CIRUGÍAS	\$ 1.641,74	\$ 3.909,94	\$ 3.032,27	\$ 2.920,50	\$ 3.230,87	\$ 2.583,35	\$ 2.257,60	\$ 1.602,80	\$ 1.757,42	\$ 3.108,14	\$ 2.228,22	\$ 1.032,76	\$ 29.305,61
TOTAL	\$ 10.650,62	\$ 11.901,06	\$ 11.141,16	\$ 13.093,43	\$ 13.271,04	\$ 11.617,28	\$ 12.401,54	\$ 11.589,23	\$ 11.897,67	\$ 16.766,87	\$ 13.451,54	\$ 8.746,61	\$ 146.528,05

Fuente: Alta Visión Elaborado por: Autoras del Proyecto

La tabla número 55 corresponde al porcentaje mensual en ventas, que representa cada categoría, el cual fue tomado para el cálculo del incremento marginal mensual descrito en la tabla 56.

Las ventas por categoría tienen un comportamiento diferente todos los meses en donde se destaca que el mes de Diciembre, es el mes que genera menores ingresos en consultas oftalmológicas y cirugías. A su vez, el mes de noviembre es el mes que genera mayores ingresos en consultas oftalmológicas y menores ingresos en el área de óptica y farmacia.

5.2. Detalle de egresos

5.2.1. Detalle de costos

“Los costos son las inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes y futuros.” (Rincón, 2011, pág. 10).

La tabla 50 indica el detalle de los costos que tiene Alta Visión por cada categoría, teniendo un costo promedio del 50% y un margen bruto del 50%.

Tabla 57 DETALLE DE COSTOS POR CATEGORÍAS

CATEGORIAS	COSTO	DETALLE
ÓPTICA Y FARMACIA	50%	Armazones, lunas y medicamentos oculares, sueldo de asesoras comerciales
EXÁMENES Y TRATAMIENTOS	50%	Honorarios del doctor y uso máquinas
CONSULTAS OFTALMOLÓGICAS	50%	Honorarios del doctor y optometrista, uso de máquinas
CIRUGÍAS	50%	Honorarios del doctor, anesthesiólogo, enfermeras, insumos quirúrgicos y uso de máquinas
COSTO PROMEDIO		50%

Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del Proyecto

5.2.2. Detalle de gastos

Los gastos son inversiones que realiza la empresa para poder ejecutar las actividades diarias. (Guzmán, Guzmán, & Romero, 2005, pág. 33).

Los gastos generales de Alta Visión se han dividido en gastos de *marketing* y gastos administrativos, cuyos valores mensuales y anuales están detallados en la siguiente tabla:

Tabla 58 DETALLE DE GASTOS DE MARKETING

Gastos de Marketing			
Descripción	Valor Mensual	Valor Anual	Total
Sistema de <i>Mailing</i>	\$ 50,00	\$ 600,00	
Página Web		\$ 1.500,00	
Sistema de <i>ChatOnline</i> (<i>Snapengage</i>)	\$ 40,00	\$ 480,00	
Folletería		\$ 160,00	
Revista		\$ 23,00	
Software para transmisión de datos		\$ 800,00	
Compra e instalación de televisor	\$ 125,00	\$ 1.500,00	
Panel de Vidrio		\$ 800,00	
Muebles	\$ 125,00	\$ 1.500,00	
Adecuaciones varias (pinturas, pintor y plantas)		\$ 300,00	
Promoción Plan de Fidelización	\$ 1.120,00	\$12.320,00	
			\$19.983,00

Elaborado por: Autoras del Proyecto

La adquisición del televisor y los muebles para la remodelación de la infraestructura serán cancelados de manera mensual en 12 cuotas.

Tabla 59 DETALLE DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Gastos Administrativos			
Descripción	Valor Mensual	Valor Anual	Total
Reclutamiento y selección		\$ 800,00	
Capacitaciones		\$ 2.880,00	
<i>Outsourcing</i> Contable	\$ 600,00	\$ 7.200,00	
Suministros	\$ 50,00	\$ 600,00	
Uniforme		\$ 840,00	
Alicuotas	\$ 700,00	\$ 8.400,00	
Servicio Básicos	\$ 400,00	\$ 4.800,00	
Sueldos	\$ 6.600,00	\$79.200,00	
TOTAL			\$104.720,00

Fuente: Alta Visión
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Tabla 60 GASTOS GENERALES

Gastos de Marketing	\$ 19.983,00
Gastos Administrativos	\$ 104.720,00
	\$ 124.703,00

Elaborado por: Autoras del Proyecto

5.3. Flujo de caja mensual

El flujo de efectivo permite observar la habilidad que posee una empresa para generar efectivo y las necesidades de la empresa (costos y gastos) en las que fueron utilizados dichos flujos de efectivo.

Tabla 61 FLUJO DE CAJA MENSUAL DEL AÑO 2015

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos operacionales												
Ventas	\$ 74.018,09	\$ 118.347,09	\$ 98.852,23	\$ 106.633,04	\$ 112.503,25	\$ 94.207,13	\$ 90.266,40	\$ 75.665,83	\$ 79.714,95	\$ 123.538,48	\$ 92.881,14	\$ 56.754,07
Egresos operacionales												
Costo de venta	\$ 37.009,04	\$ 59.173,54	\$ 49.426,11	\$ 53.316,52	\$ 56.251,62	\$ 47.103,56	\$ 45.133,20	\$ 37.832,91	\$ 39.857,47	\$ 61.769,24	\$ 46.440,57	\$ 28.377,03
Descuento en ventas (5%)	\$ 3.700,90	\$ 5.917,35	\$ 4.942,61	\$ 5.331,65	\$ 5.625,16	\$ 4.710,36	\$ 4.513,32	\$ 3.783,29	\$ 3.985,75	\$ 6.176,92	\$ 4.644,06	\$ 2.837,70
Gastos administrativos												
Reclutamiento y selección	\$ 800,00											
Capacitaciones			\$ 1.440,00						\$ 1.440,00			
Outsourcing Contable	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Suministros	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Uniforme	\$ 840,00											
Servicio Básicos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Sueldos	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00
Gastos de Marketing												
Correos Masivos		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Página Web	\$ 1.500,00											
Sistema de ChatOnline (Snapengage)		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Folletería		\$ 40,00			\$ 40,00			\$ 40,00			\$ 40,00	
Revista		\$ 23,00										
Software de transmisión de datos	\$ 800,00											
Compra e instalación de televisor	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Panel de Vidrio	\$ 800,00											
Adecuaciones Varias	\$ 300,00											
Muebles	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Promoción (niños)		\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00
Total	\$ 53.649,95	\$ 74.263,90	\$ 64.918,73	\$ 67.758,17	\$ 71.026,79	\$ 60.923,92	\$ 58.756,52	\$ 50.766,21	\$ 54.393,22	\$ 77.056,16	\$ 60.234,63	\$ 40.324,74
Flujo Operativo	\$ 20.368,14	\$ 44.083,19	\$ 33.933,50	\$ 38.874,87	\$ 41.476,46	\$ 33.283,21	\$ 31.509,88	\$ 24.899,62	\$ 25.321,73	\$ 46.482,32	\$ 32.646,51	\$ 16.429,33
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo no operativo	\$ 20.368,14	\$ 44.083,19	\$ 33.933,50	\$ 38.874,87	\$ 41.476,46	\$ 33.283,21	\$ 31.509,88	\$ 24.899,62	\$ 25.321,73	\$ 46.482,32	\$ 32.646,51	\$ 16.429,33
Flujo Neto	\$ 20.368,14	\$ 44.083,19	\$ 33.933,50	\$ 38.874,87	\$ 41.476,46	\$ 33.283,21	\$ 31.509,88	\$ 24.899,62	\$ 25.321,73	\$ 46.482,32	\$ 32.646,51	\$ 16.429,33

Elaborado por: Autoras del Proyecto

5.4. Estado de resultados

El Estado de Resultados es un estado financiero que permite evaluar la rentabilidad que obtuvo una empresa durante un período determinado. (Guzmán,&et.alt., 2005, pág. 109).

El estado de resultados proyectado de Alta Visión, para el año 2015, se describe en la tabla 62.

Tabla 62 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2015

Ventas Netas		\$	1.123.381,68
Costo de venta			561.690,84
Descuento en venta			56.169,08
Utilidad Bruta		\$	505.521,76
Gastos Operativos		\$	124.703,00
<i>Gastos Administrativos</i>		\$	104.720,00
<i>Gastos de Marketing</i>		\$	19.983,00
Correos Masivos	\$	600,00	
Página Web	\$	1.500,00	
Sistema de <i>ChatOnline</i> (<i>Snapengage</i>)	\$	480,00	
Folletería	\$	160,00	
Revista	\$	23,00	
<i>Software</i> de transmisión de datos	\$	800,00	
Compra e instalación de televisor	\$	1.500,00	
Panel de Vidrio	\$	800,00	
Adecuaciones Varias	\$	300,00	
Muebles	\$	1.500,00	
Promoción (niños)	\$	12.320,00	
Utilidad Operacional		\$	380.818,76
(-15)% Part. De Trabajadores		\$	57.122,81
Utilidad antes de impuestos		\$	323.695,94
(-22%) de impuesto a la renta		\$	71.213,11
Utilidad Neta		\$	252.482,84

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Los gastos de marketing representan el 3,95% frente a los ingresos netos de Alta Visión para el año 2015.

5.5. Conclusiones del Capítulo

El análisis financiero en base a las actividades que incurre el plan de marketing para el año 2015, serán financiadas mediante aporte propio de la empresa.

La proyección anual de la demanda para el año 2015 por categoría, se ha dividido en unidades vendidas y dólares.

Adicionalmente, se ha calculado el 15% de incremento en las ventas totales anuales y un porcentaje de incremento marginal por cada categoría, correspondiente a los objetivos de marketing planteados en el capítulo 4.

Se obtuvo un costo promedio del 50%, mediante el detalle de los costos por cada categoría, lo cual determinó el costo de ventas considerado en el flujo de caja y estado de resultados.

Los gastos generales de Alta Visión se distribuyeron en gastos administrativos y gastos de marketing.

Los gastos de *marketing* corresponden a cada una de las actividades propuestas en el plan de acción; de las cuales, la compra de activos para la remodelación de la sala de espera serán cancelados mensualmente; puesto que, no será indispensable recurrir a un préstamo bancario.

La proyección de las ventas mensuales por categoría para el año 2015, se basó en las ventas mensuales del año 2014, en donde se observa que las mismas no mantienen similitud mes a mes.

El flujo de caja proyectado, considera los ingresos por ventas del año 2015 junto con el 15% de incremento, el 50% de costo de ventas, los gastos administrativos y gastos de marketing, dejando por efecto un flujo de efectivo positivo para todos los meses del año.

Finalmente, el estado de resultados para el año 2015 presenta una utilidad operacional la cual deduce la participación de trabajadores e impuesto a la renta, dejando una utilidad neta de \$252.482,84 lo cual demuestra una posición rentable para la empresa.

Conclusiones Generales del Proyecto

De acuerdo al análisis situacional que estudia el macroentorno en el cual se desarrolla Alta Visión, se obtuvo que la fuerza tecnológica es aquella que tiene un mayor atractivo proporcionando un escenario positivo y aprovechable para la empresa; por otro lado, la fuerza político-legal representa el mayor impacto debido a las leyes y reglamentos exigentes en el área de la salud.

En el análisis del microentorno referente a las cinco fuerzas de Porter, se halló que el poder de los proveedores es alto, considerando que existe un solo proveedor de insumos para la utilización de aparatos tecnológicos; por otro lado, se destaca que no existen productos sustitutos para los servicios oftalmológicos.

Dentro de la cadena de valor existen debilidades encontradas en el área de *marketing*, ventas y servicio *post-venta*; y fortalezas en el talento humano, tecnología, logística externa y logística interna. Mediante el análisis de los factores internos y externos se determina que la competitividad de la empresa está por encima de la atractividad del mercado. Del mismo modo, de acuerdo al comportamiento de las ventas, la empresa se encuentra en la etapa de madurez dentro del ciclo de vida.

Se realizaron los dos tipos de investigación de mercado utilizando cuatro herramientas investigativas. De todo el estudio se resalta que el 48% de personas no acuden a realizarse chequeos visuales anuales, que es la frecuencia mínima de visita recomendada por los oftalmólogos.

Adicionalmente, se obtuvo que la empresa debe mejorar en cuanto a la infraestructura de la sala de espera, tiempo de espera en ser atendido y servicio al cliente (área de recepción). Así mismo, se encontró que la empresa debía implementar un mejor recordatorio de citas, promociones y descuentos y un acercamiento personalizado al cliente mediante consejos, novedades y recomendaciones para el cuidado visual.

Con el análisis situacional y el levantamiento de la investigación de mercados, se obtuvo la información esencial para el desarrollo de un plan de marketing apegado a los objetivos del proyecto. En donde las actividades principales

son: aumento de la capacidad ocupada en un 20% con la extensión del horario de atención, lo que permite reducir el tiempo en la sala de espera y el tiempo de asignación de consultas para lograr ser más eficientes que la competencia; implementación de una política de descuento ligada al propósito de incrementar los chequeos visuales anuales; mejora de procesos internos; motivación al personal mediante capacitaciones; reestructura de la evidencia física; integración de sistema de *mailing* y planes para estrategias de fidelización. Todas éstas actividades junto con las descritas en el capítulo 4 serán programadas y monitoriadas mediante un cronograma y medidas por indicadores de gestión.

Finalmente, el análisis financiero permitió medir la rentabilidad del plan de marketing en base al incremento del 15% en ventas totales que responde a solucionar la problemática del proyecto.

Recomendaciones Generales del Proyecto

Durante y después de la ejecución del plan de *marketing* se recomienda seguir lo siguiente:

- Aprovechar e implementar el factor tecnológico en todos los procesos de la empresa.
- Mantener una relación positiva y estrecha con el único proveedor de insumos para la utilización de aparatos tecnológicos.
- Mantener la política interna en la sala de espera.
- Mantener la relación cercana a través del sistema de *mailing* con información relevante y de ayuda para los pacientes.
- Conservar actualizada y dinámica la página *web*.
- Considerar las sugerencias y recomendaciones por parte de los clientes.
- Cumplir con las reuniones mensuales para el análisis y gestión de quejas de los clientes.
- Mantener la cuenta de *twitter* interesante con posteos diarios.
- Cumplir con las capacitaciones del personal del área administrativa, comercial y de *marketing*.
- Financiar el plan de *marketing* mediante aporte propio de la empresa.

Bibliografía

- Alain d' Astous, R. S. (2003). *Investigación de Mercados*. Norma.
- Alcaide, C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y PYMES* (Primera ed.).
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Coyuntural*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de Banco Central del Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Borello, A. (1994). *El plan de Negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Curto, V., Rey, J., & Joan, S. (2008). *Redacción Publicitaria* (Primera edición ed.). Barcelona.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Diario Hoy. (Enero de 2012). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/impuesto-a-la-salida-de-divisas-saltaria-del-2-al-5-508044.html>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos para Marketing*. En R. Dvoskin, *Fundamentos para Marketing*. Ediciones Granica S.A.
- El Ciudadano*. (2012 de Enero de 2013). Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de www.elciudadana.gob.ec: http://presidencia.informatica.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=38773:la-inversion-en-salud-bordea-los-7-mil-millones-&catid=40:actualidad&Itemid=63
- El Comercio. (3 de Diciembre de 2012). *Noticias: El Comercio*. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/politica/pais-aprende-discapacidad.html>

El Comercio. (20 de Agosto de 2013). *El Comercio: Tendencias*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/ricardo-aman-50-poblacion-urbana.html>

El Telégrafo. (16 de Enero de 2012). Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de www.eltelegrafo.com.ec: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento.html>

El Telégrafo. (12 de Enero de 2012). *Economía: El Telégrafo*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento.html>

El Universo. (1 de Agosto de 2013). *Cuida tus ojos y ten buena vista*. Recuperado el 22 de octubre de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/01/nota/1229146/cuida-tus-ojos-ten-buena-vista>

El Universo. (10 de Julio de 2014). *El Universo: Política*. Recuperado el 2014 de Octubre de 26, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/10/nota/3215026/ecuador-cuba-firman-seis-acuerdos-salud-educacion-e-hidrologia>

El Universo. (5 de Enero de 2014). *El Universo: Economía*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/05/nota/1983216/ecuador-puesto-81>

Fernández, Á. (2010). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC.

Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad*. Madrid.

Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ECIS.

Gubern, M. (2002). *Políticas de Producto*. Barcelona.

- Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Hora, L. (25 de Octubre de 2009). *La Hora: País: Preocupa crecimiento de enfermedades oculares*. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de La Hora: País: Preocupa crecimiento de enfermedades oculares: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000200900/-1/Preocupa_crecimiento_de_enfermedades_oculares.html#.VE1mb_I5N30
- INEC. (2010). *Censo Poblacional 2010*. Obtenido de INEC.
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial del Guayas: Resultados del Censo 2010*.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*.
- INEC. (6 de Agosto de 2014). *Noticias: INEC*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-una-inflacion-de-040-en-julio/>
- Juan Carlos Alcaide, S. B.-A. (2013). *MARKETING Y PYMES*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales* (Primera ed.). México: Pearson.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*. Bogotá: Norma.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Décimoprimer ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Rufín, R., & Reina, D. (2010). *Marketing para Turismo* (Tercera ed.). Pearson.
- La Hora. (21 de Mayo de 2008). *La Hora: Vida y Salud*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de La Hora: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/723487/-1/EI_queratocono_ya_tiene_cura.html#.VE02ivl5N30

- Legislación Codificada: Corporación De Estudios y Publicaciones. (2008). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC*. Quito.
- Lema-Carpio, D. A. (26 de mayo de 2008). *Sociedad Médica Homeopática Ecuatoriana:Publicaciones*. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de Sociedad Médica Homeopática Ecuatoriana: <http://emhe.edu.ec/la-automedicacion/>
- Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Cengage Learning.
- Macroeconómicos, D. (enero de 2014). *Datos Macroeconómicos: Población*. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de Datos Macroeconómicos: Población: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Mohammad Naghi, N. (2005). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). México: Noriega.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección* (Segunda ed.). ECIS.
- Organización Mundial de la Salud. (Agosto de 2014). *Organización Mundial de la Salud: Centro de prensa*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/es/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona.
- Pacheco, C., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Philip Kotler, J. B. (2008). *Marketing para turismo*. (Segunda ed.). Pearson.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

- Presidencia de la República del Ecuador. (10 de Febrero de 2014). Homicidio culposo por mala práctica. Ecuador: Registro Oficial.
- Pública, Ministerio de Salud. (22 de Mayo de 2013). *Ministerio de Salud Pública: Comunicamos*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de Ministerio de Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/tag/convenios-de-cooperacion-internacional/>
- Pujas, P. S. (2001). *Investigación de mercados*. Cataluña.
- Revista Vanguardia. (27 de Agosto de 2013). *Vanguardia: Salud*. Recuperado el 2014 de Octubre de 2014, de Vanguardia: <http://www.vanguardia.com/informes-comerciales/informe-salud/222400-en-oftalmologia-la-tecnologia-hace-la-diferencia>
- Rincón, C. (2011). *Costos para Pyme*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2012). Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones. Madrid, España: ESIC.
- Robledo, M. (2004). *El enfoque integral en la dirección de empresas*. España: Díaz de Santos.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, G. (2008). *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro*. Del Blanco Editores.
- Sarrazín, D. L. (30 de Septiembre de 2014). *Hospital Luis Vernaza: 8 problemas de visión más frecuentes*. Recuperado el 24 de octubre de 2014, de Hospital Luis Vernaza: 8 problemas de visión más frecuentes.: <http://www.hospitalvernaza.med.ec/component/k2/item/1013-problemas-vision-frecuentes>
- Setó, D. (2004). *De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC.
- Sloman, J. (1997). *Introducción a la Macroeconomía*. Madrid: Prentice Hall.

Tiempo, El. (24 de abril de 2014). *La medicina alternativa una opción para sanar*. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de La medicina alternativa una opción para sanar: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/141671-la-medicina-alternativa-una-opcia-n-para-sanar/>

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Ecoe.

Anexo I

Investigación de Mercados Cuantitativa Resultados de la tabulación de encuestas

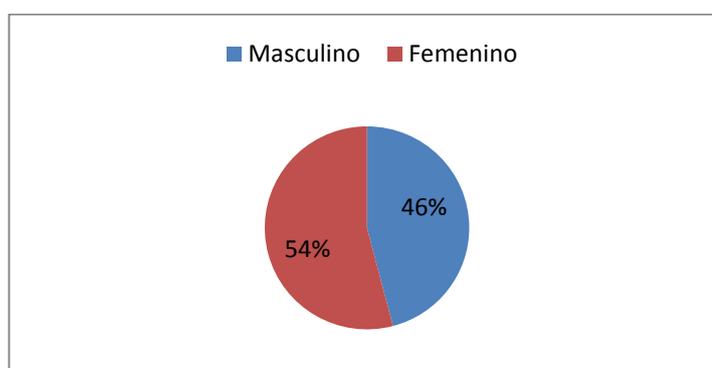
Sexo

Tabla 63 NÚMERO Y PORCENTAJE DE PERSONAS ENCUESTADAS POR SEXO

Descripción	Número	Porcentaje
Masculino	174	45,91%
Femenino	205	54,09%
Total	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 33 PORCENTAJE DE PERSONAS ENCUESTADAS POR SEXO



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

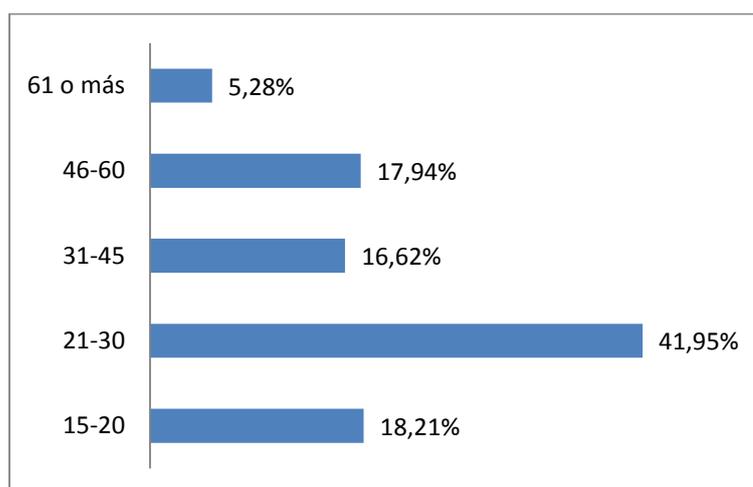
Edad

Tabla 64 NÚMERO Y PORCENTAJE DE PERSONAS ENCUESTADAS POR EDAD

Descripción	Número	Porcentaje
15-20	69	18,21%
21-30	159	41,95%
31-45	63	16,62%
46-60	68	17,94%
61 o más	20	5,28%
Total	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 34 PORCENTAJE DE PERSONAS ENCUESTADAS POR EDAD



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

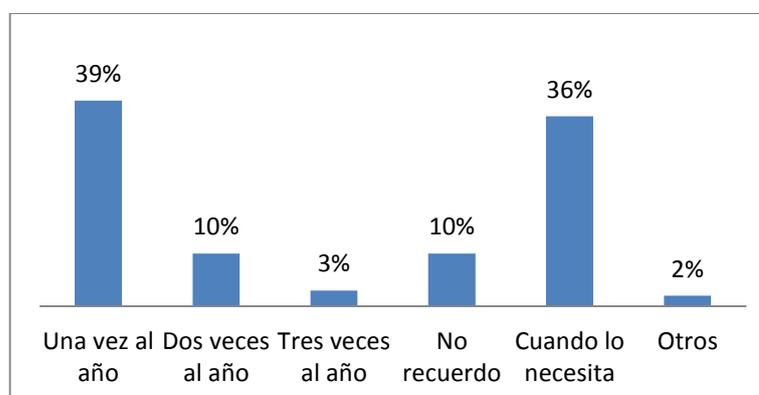
1. ¿Con qué frecuencia se realiza chequeos visuales? Elija solo una opción.

Tabla 65 FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE CHEQUEOS VISUALES

Descripción	Número	Porcentaje
Una vez al año	148	39%
Dos veces al año	38	10%
Tres veces al año	11	3%
No recuerdo	38	10%
Cuando lo necesita	136	36%
Otros	8	2%
Total	379	100%

Fuente: Autores del Proyecto

Gráfico 35 FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE CHEQUEOS VISUALES



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

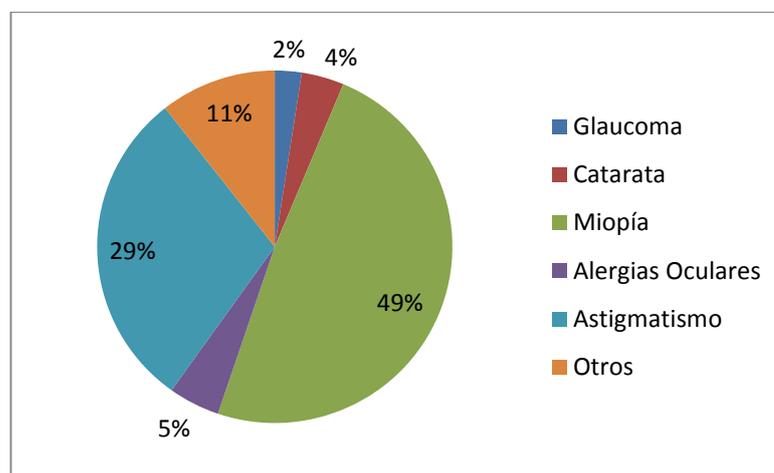
2. ¿Qué tipo de enfermedad visual padece o padeció?

Tabla 66 TIPOS DE ENFERMEDADES VISUALES PADECIDAS POR LA MUESTRA

Descripción	Número	Porcentaje
Glaucoma	9	2,44%
Catarata	15	3,87%
Miopía	185	48,88%
Alergias Oculares	18	4,68%
Astigmatismo	112	29,54%
Otros	40	10,59%
Total	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 36 TIPOS DE ENFERMEDADES VISUALES PADECIDAS POR LA MUESTRA



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

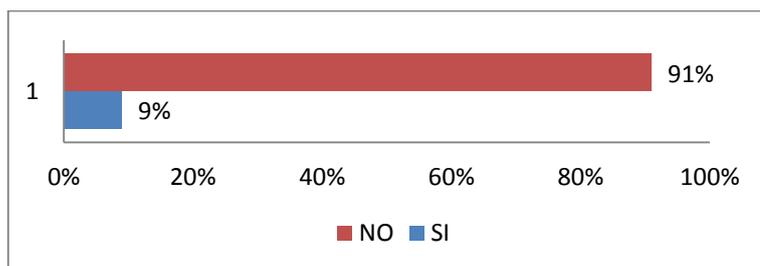
3. ¿De las enfermedades visuales antes indicadas, ha sido intervenido de manera quirúrgica?

Tabla 67 NÚMERO Y PORCENTAJE DE PERSONAS INTERNEVIDAS QUIRÚRGICAMENTE

Descripción	Número	Porcentaje
SI	34	9%
NO	345	91%
Total	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 37 PORCENTAJE DE PERSONAS INTERNEVIDAS QUIRÚRGICAMENTE



Fuente: Autores del Proyecto

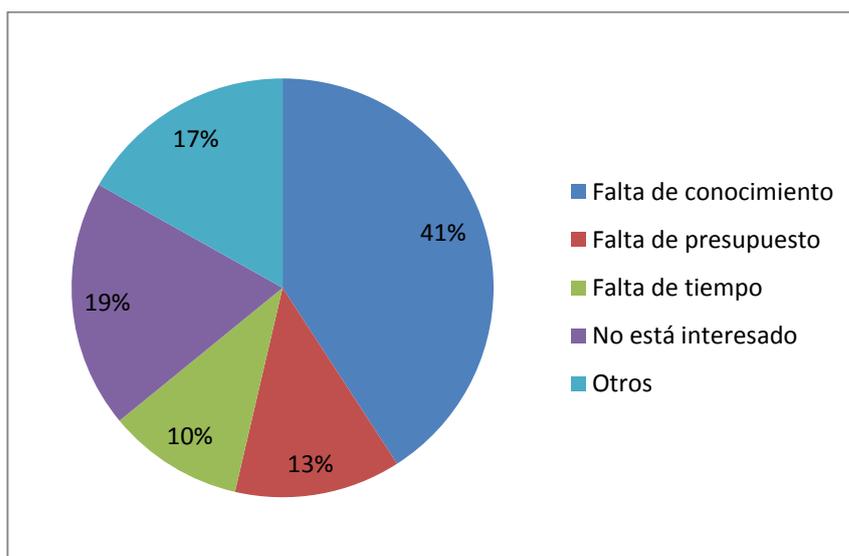
4. En caso de haber respondido no, indique las razón por la cual no se ha intervenido quirúrgicamente para tratar su problema? Elija solo una opción.

Tabla 68 MOTIVO DE FALTA DE INTERVENCIÓN QUIRÚRGICA

Descripción	Número	Porcentaje
Falta de conocimiento	141	40,87%
Falta de presupuesto	44	12,75%
Falta de tiempo	36	10,43%
No está interesado	66	19,13%
Otros	58	16,81%
Total	345	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 38 MOTIVO DE FALTA DE INTERVENCIÓN QUIRÚRGICA



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

5. ¿A qué edad se le presentó su problema visual? Elija solo una opción.

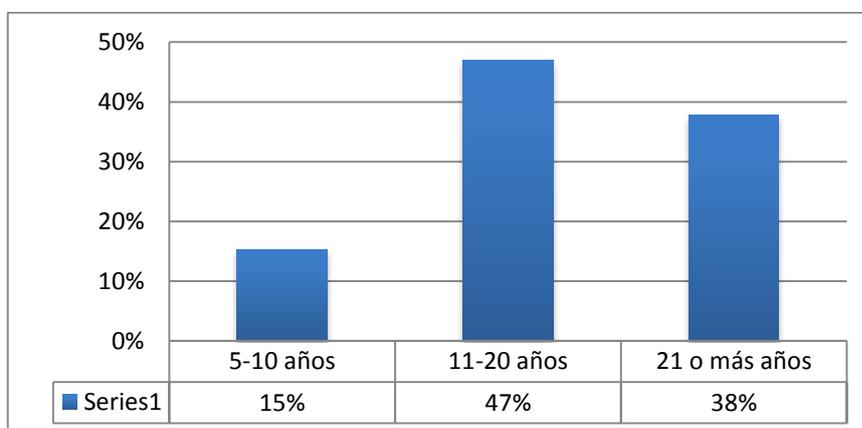
Tabla 69 EDADES MÁS COMUNES EN LAS QUE SE PRESENTAN PROBLEMAS VISUALES

Descripción	Número	Porcentaje
5-10 años	58	15%
11-20 años	178	47%
21 o más años	143	38%
Total	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 39 EDADES MÁS COMUNES EN LAS QUE SE PRESENTAN PROBLEMAS VISUALES



Fuente: Investigación de mercado, 2014

Elaborado por: Autoras del Proyecto

10. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría recibir por parte de un centro oftalmológico?

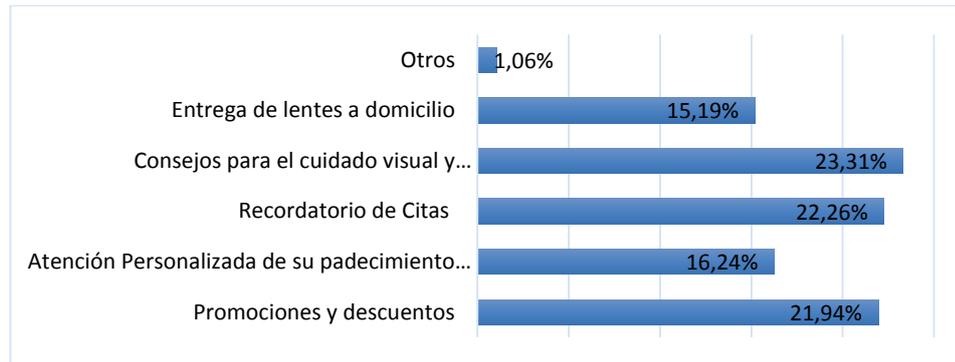
Tabla 70 BENEFICIOS QUE LA MUESTRA DESEA OBTENER DE UN CENTRO OFTALMOLÓGICO

Descripción	Número	Porcentaje
Promociones y descuentos	83	21,94%
Atención Personalizada de su padecimiento vía correo electrónico	62	16,24%
Recordatorio de Citas	58	15,19%
Consejos para el cuidado visual y novedades de avances tecnológicos visual	84	22,26%
Entrega de lentes a domicilio	88	23,31%
Otros	4	1,06%
Total	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014

Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 40 BENEFICIOS QUE LA MUESTRA DESEA OBTENER DE UN CENTRO OFTALMOLÓGICO



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

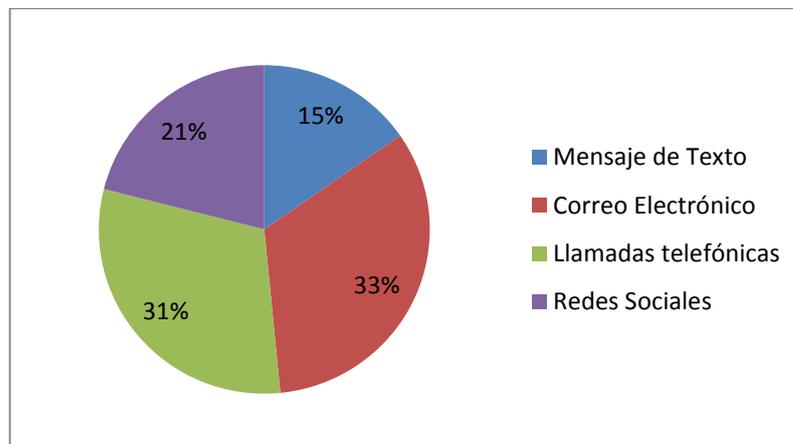
11. ¿Cuáles son los medios que más utiliza para recibir comunicaciones?

Tabla 71 MEDIOS MÁS UTILIZADOS POR LA MUESTRA PARA RECIBIR COMUNICACIONES

Descripción	Número	Porcentaje
Mensaje de Texto	58	15%
Correo Electrónico	126	33%
Llamadas telefónicas	116	31%
Redes Sociales	80	21%
Total	379	100%

Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto

Gráfico 41 MEDIOS MÁS UTILIZADOS POR LA MUESTRA PARA RECIBIR COMUNICACIONES



Fuente: Investigación de mercado, 2014
Elaborado por: Autoras del Proyecto