

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL
ESTERO**

**FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS
SOCIALES Y DE LA SALUD**

CARRERA:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TEMA:

**PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA
EMPRESA DE MEDICINA PREPAGA
(CELSO)**

AUTORA:

SUAREZ CISNEROS, ANDREA A.

LEGAJO :20101/1997

DIRECTORA:

LIC. MARIA DIAZ

AÑO 2003

AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar, y por sobre todo, a mi familia. A mi papá (Juan) y a mama (Edith) a ellos muchas gracias por ayudarme y apoyarme en todo momento de mi vida y por sobre todo por brindarme su comprensión y cariño cada día (viejos los quiero mucho) y por supuesto a mis hermanos Vane y Rami , gracias por el aguante.

A todas aquellas personas que intervinieron en mi formación profesional, por sobre todo a aquellos que siempre estuvieron para brindarme una mano.

A la Licenciada Maria Diaz por aceptar la dirección de este trabajo y por estar siempre que necesite una mano en casi toda mi carrera.

¡ Muchas Gracias!.

A los profesores de esta casa de estudio de los cuales no solo aprendí conceptos, métodos y demás, sino que también me hicieron crecer como persona.

A todos mis compañeros con quienes compartí largas horas de estudio, trabajos grupales, a todos ellos muchas gracias porque llevo dentro mi corazón un poco de cada uno.

Y no puedo olvidarme de aquellos amigos del alma con quienes llevo compartiendo casi toda mi vida, a ellos también gracias por su ayuda y comprensión en cada momento de mi vida.

INDICE

Capitulo I: Introduccion

-Introduccion	1
-Objetivos	3
-Historia de la empresa	4
-Mercado de salud	6

Capitulo II: Macro y Micro Ambiente del Sector.

-Análisis Macroambiental	11
-Micro Ambiente	14
- Competidores	14
- Análisis de los Competidores	17
- Proveedores	18
- Sustitutos	18
- Cliente	19
- Encuesta	19
- Presentacion y analisis de encuestas	21

Capitulo III: Caracterizacion de la Situacion Actual de la Empresa

-Infraestructura Edilicia	27
-Recursos Materiales	27
-Recursos Humanos	27
-Recursos Financieros	28
-Promocion y Publicidad	28
-Servicios y Planes	28
-Estructura de la Empresa	32
-Cultura	32
-Organigrama	33
-Matriz Evaluacion de Factores Internos	35
-Matriz FODA	37

CAPITULO

I

INTRODUCCIÓN

A pesar de la crisis que existe en nuestro entorno actual es innegable el proceso profundo y acelerado de cambios sin precedentes que estamos viviendo, sobre todo en el ámbito de la salud desde que se anunció allá por el año 1993, la Desregulación de las Obras Sociales. Los ejes principales de la desregulación son la libre elección de Obra Social, Plan Médico Obligatorio, y libre competencia en el mercado. Con esto se buscaba la atomización de la oferta, elemento fundamental en cualquier política que buscare regular mediante el mecanismo de mercado.

Las organizaciones, con el impacto de estos cambios están sufriendo profundas alteraciones, inmersas en un ambiente competitivo y globalizado, donde la tónica necesariamente pasa por la búsqueda de una nueva forma de actuar de las empresas sumergidas en un contexto en permanente e imprevisible mutación.

La necesidad de cambiar se muestra latente a medida que el mundo se vuelve más complejo sobre todo teniendo en cuenta la dura competencia global, recursos limitados, la revolución tecnológica y los cambios de actitud con respecto al trabajo.

Los negocios que pueden y están dispuestos al cambio podrán sobrevivir, ya que muchos ven que el costo de no cambiar puede ser mayor o puede limitar su existencia. El entorno actual requiere que las compañías cambien de manera que satisfagan las necesidades de sus clientes y permanezcan rentables. En síntesis, debe tratar de cumplir los tres objetivos más importantes de cualquier empresa: Supervivencia, Rentabilidad y Crecimiento.

La estructura y el funcionamiento del sector de la salud han experimentado fenomenales cambios en los últimos tiempos. Tales cambios han afectado notablemente a las diversas instituciones del sector.

Uno de los ejemplos más notorios, en la actualidad, es la profundización de la desregulación de las Obras Sociales. Ello ha provocado una gran preocupación de quienes conducen las diversas organizaciones del sector, ante la certidumbre de la necesidad de producir cambios adaptativos, so pena de desaparecer.

Más allá de aceptar, compartir o disentir con los procesos de cambio al que se encuentran sometidas las instituciones de salud, éste es paradójicamente lo único constante de la realidad, y lo seguirá siendo cada día con mayor profundidad.

En la actualidad nadie niega la existencia de mercados en la salud. Más allá de sus fallas e imperfecciones y regulaciones estatales, éstos existen, en medicamentos, recursos humanos, insumos y tecnología.

Desde luego que la utilización del término marketing en el ámbito de la salud no es totalmente aceptado, especialmente porque se asocia impropriamente a consumismo, libre mercado y manipulación materialista de un valor esencial como el de la salud. Sin embargo, no conocer los conceptos e instrumentos de este campo es renunciar a enfoques vinculados con la satisfacción de los consumidores, que han transformado dramáticamente los sectores más dinámicos de nuestro mundo, como consecuencia de la diversificación, en todos los campos, de la posibilidad de elección por parte del comprador. Ello se vincula íntimamente con la necesidad permanente de adaptación estratégica a las determinantes del contexto, como forma de lograr la supervivencia y desarrollo de la institución que se conduce. El marketing estratégico es, entonces, una herramienta moderna de gestión, de plena y fructífera aplicación a las entidades del sector.

En este trabajo se realizara un plan de Marketing Estratégico para una Empresa de Medicina Prepaga denominada “CELSO”, esta es una Prepaga joven y Santiagueña que opera desde 1991, jurídicamente esta constituida como una Asociación Civil sin fines de lucro, conformada por el colegio de Médicos y la Federación de Clínicas y Sanatorios.

OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico para “ CELSO” Empresa de Medicina Prepaga.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Indagar sobre las fuerzas competitivas del sector.
- 2) Indagar sobre la información interna de la Empresa.
- 3) Efectuar un análisis FODA, analizando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y de sus productos.
- 4) Realizar una investigación de mercado para conocer las necesidades de los afiliados.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Corría el año 1991, cuando se anunció la desregulación económica mediante decreto 2284, el gobierno sacudía a determinadas entidades que durante más de 40 años, habían formado una cultura basada en prerrogativas.

Fundamentalmente, el decreto atacaba a las organizaciones profesionales agremiadas ¿qué se desregulaba? Los aportes. Con esto se buscaba la atomización de la oferta, elemento fundamental en cualquier política que buscara regular mediante el mecanismo de mercado.

De esta manera, la FECLISE (Federación de Clínicas y Sanatorios) y el Colegio de Médicos comenzaron a aceptar la nueva filosofía y a trazar estrategias de supervivencia.

Entonces surge CELSO como un emprendimiento de la FECLISE, con el objeto de no perder el manejo de los fondos de la salud y con la idea de formar parte de un gran prepago nacional, a esta iniciativa se le une inmediatamente el Colegio de Médicos. De esta manera queda constituido CELSO, con el compromiso de las instituciones gremiales médicas de trasladarle todas sus organizaciones, convenios y negocios. En este sentido, el colegio ya tenía un prepago Sipreco (sistema prepago del colegio de médicos) con un número pequeño de afiliados directos y otra entidad Siprese que administraba el PAMI, la obra social de los jubilados. En el acta constitutiva, se expresaba que CELSO se creaba para posibilitar el manejo único y conjunto de los fondos provenientes de la salud.

CELSO entonces nace con una visión trascendente y como una entidad independiente, es decir con forma jurídica propia, de modo de evitar que los conflictos políticos propios de los gremios-debido a los cambios de autoridades por el sistema eleccionario-perjudicará el desempeño eminentemente comercial que se le adjudicaba.

CELSO se conforma como una Asociación Civil sin fines de lucro. Los beneficios que pudiera obtener se destinarán a mantener aranceles dignos a los prestadores.

La estructura política queda conformada por 3 delegados de cada institución, quienes integran la junta directiva, con una duración en sus cargos de 4 años renovables, rotando internamente los cargos cada año, de tal manera que la presidencia sea detentada cada año por una de las entidades. Los directivos son intocables mediante su mandato, con lo cual se pretendía, puedan ejercer su rol sin interferencias políticas.

Este elemento si bien parece formal, esconde una extraordinaria relevancia, pues ya sea intencionalmente o no, el hecho de que la permanencia de los directivos dependa solamente de ellos mismos, implicaba que esta junta directiva debía elaborar el plan estratégico de negocio.

De acuerdo a la evolución de CELSO, la visión inicial estuvo acertada. CELSO creció rápida y sostenidamente, en función a convenios con obras sociales, cubriendo una clara necesidad del mercado.

Sin embargo, comenzaron a aparecer actitudes de incoherencia que poco a poco y con el paso del tiempo comenzaron a minar las bases de la empresa. El colegio de médicos lentamente se fue alejando de su compromiso inicial; no trasladó ninguno de sus negocios, ni desarticuló sus organizaciones. La FECLISE por su lado no tuvo la capacidad ni la convicción para defender el proyecto, permitiendo la formación de grupos de sanatorios privados que comenzaban a competir abiertamente con CELSO. En ocasiones hubo directivos de CELSO que eran dueños o integrantes de esas alianzas.

En la mayoría de los casos las instituciones madres han forzado cambios de acuerdo a los intereses, habiendo también llevado a cabo políticas de desconocimiento y ataque a CELSO debido a no poder realizar sus políticas.

Por lo tanto estamos hablando de una organización política con estructura empresarial. Es decir, una organización definida sobre la base de un poder formal y no a una estructura empresarial que intenta incurrir en el mundo de los negocios. Una pseudo organización constituida con gerentes subordinados al poder político de turno de las organizaciones madres.

De esta forma el poder de los controladores externos de la empresa que no están de acuerdo entre sí, confluye en un juego político perjudicial para la gestión empresarial que intentan abarcar.

La ausencia de una misión concreta consensuada por los integrantes del alto mando que caracteriza a estas organizaciones impiden fijar con claridad los objetivos y por ende el rumbo de la empresa.

MERCADO DE SALUD

El financiamiento y la provisión de servicios de la salud en Argentina se organiza a través de 3 subsectores:

- **Subsector Público:**

Este subsector está compuesto por el Ministerio de Salud Nacional y los 24 Ministerios de Salud Provinciales y sus Organismos Dependientes centralizados o descentralizados. También forman parte del subsector otros organismos públicos que realizan acciones vinculadas a la atención de la salud, aunque dependan jerárquicamente de otras áreas de gobierno como el Programa de Atención de la Salud para beneficiarios de pensiones no contributivas y los Programas de Sanidad de las Fuerzas Armadas y de Seguridad.

- **Subsector de la Seguridad Social:**

Está conformado por obras Sociales Nacionales, Provinciales y por el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y pensionados(INSSJ. y P.)

Este sistema brinda cobertura de atención médica a todos los trabajadores en relación de dependencia y a sus familiares directos.

Las Obras Sociales administran los fondos de seguro que provienen de la recaudación de aportes y de la contribución de empleados y empleadores que se fijan con porcentajes sobre la nómina salarial (3 y 5% respectivamente)

El sistema contempla un Fondo Solidario de Redistribución (FSR) destinado a compensar la distinta capacidad financiera de las obras sociales, constituyéndose así en un mecanismo para mejorar las condiciones de equidad del Subsector.

También se consideran obras sociales la cobertura que brindan a empleados de los Poderes Legislativos y judicial, de Universidades Nacionales, de las Fuerzas Armadas y de Seguridad.

- **Subsector privado:**

Está constituido por las familias, las Empresas y las instituciones sin fines de lucro como financiadores directos y por las administradoras de fondos de seguro voluntario comúnmente denominadas Empresas de Medicina Prepaga, como financiadores intermedios.

Las familias se hacen cargo en forma directa de un importante porcentaje del gasto en bienes y servicios de atención médica, incluyendo el pago de cuotas para adquirir en forma voluntaria cobertura de seguro médico y los co-pagos de los servicios prestados.

Nuevas Modalidades de comercialización ubican a las Empresas de Medicina Prepaga como administradoras de fondos para la atención de grupo de consumidores. Esto ocurre con las empresas que sostienen contratos con Obras Sociales, por los cuales administran per capita.

En este subsector del mercado de la salud se encuentra la empresa objeto de análisis CELSO, la ley de desregulación, por la cual los empleados en relación de dependencia pueden elegir su obra social, permitió a la empresa mediante un convenio con OSPE, incrementar el padrón de 23 afiliados originales a más de 1800 en el término de 2 años. En este convenio la obra social OSPE (obra social de petroleros) delega a la prepaga la responsabilidad de la asistencia médica del total o de una parte de sus beneficiarios estableciendo para ello un pago per capita mensual.

OSPE es una obra social joven que opera desde 1996 cuyos afiliados de origen está constituido por el personal de la empresa REPSOL YPF y que se ha desarrollado en el marco de la desregulación cuadruplicando su padrón. Su evolución y fortaleza se sustenta no solo en el mantenimiento de los afiliados de la actividad, quienes han renovado su decisión de permanecer, sino también en el crecimiento originado por afiliados provenientes de otras obras sociales. OSPE no ha efectuado campañas publicitarias, su crecimiento se debe genuinamente a las referencias y recomendaciones boca a boca de los afiliados.

¿POR QUE SE NECESITA EL MERCADO EN SALUD?

Hay cuatro grandes razones:

1.) **Regulaciones legales:** Ellas han creado y están creando en muchos países entornos más competitivos ante los cuales es evidente la necesidad de una estrategia de mercadeo.

2.) **Aumento de ofertas de profesionales y entidades:** La experiencia ha demostrado que los países y sociedades que se capacitan, se vuelven más competitivos.

Con las reformas a la seguridad social y la salud pública, también comienza a desarrollarse un crecimiento institucional de la oferta de servicios de salud. Ambos elementos presionan más a los oferentes, lo que los obliga a decidir con mayor precisión sus estrategias y el mercadeo es el orientador de estas estrategias.

3.) **Clientes más informados y exigentes:** Sin lugar a dudas, estamos en la sociedad de la información, como bien lo plantean P. Druker y A. Tofler. Los pacientes de hoy conocen más sobre la salud, tanto de aspectos clínicos como legales y ello los hace comportarse de manera más exigente y no tan sumisa como en otros tiempos. Por ello el mercadeo exige que las organizaciones de la salud, brinden la mejor calidad del servicio y comprensión del usuario.

4.) **Tecnologías rápidamente cambiantes:** Se calcula que en la ciencia médica se da una transformación tecnológica más o menos sustancial cada cinco años, lo que obliga a aquellas entidades que manejan tecnologías de mediana y alta complejidad, a tener excelentes planes de mercadeo para no salir del mercado.

ALGUNAS DIFICULTADES PARA MERCADEAR SERVICIOS DE SALUD

En este punto, nos referimos esencialmente a los elementos que dificultan más al sector salud, que a otros sectores, la aplicación del mercadeo.

*** Mayor complejidad en la relación comercial:** En la prestación de un

servicio de salud concurren tres actores fijos y uno variable. Los fijos son el paciente, el profesional y/o institución y la familia del paciente.

El variable, que sería el cuarto actor, no siempre está presente y es el intermediario, llámese aseguradora, prepago o administrador de la seguridad social. Cualquier acción que se haga con el paciente, repercute en los demás actores de manera positiva o negativa.

En otros negocios distintos a la salud, la relación comercial no es tan compleja, por ejemplo en una cuenta bancaria solo participan banco y cliente o en un negocio de comidas rápidas, igualmente son dos: empleado y cliente. Es claro entonces que en esa relación comercial más compleja en salud, las variables de mercadeo son más difíciles de desarrollar y de armonizar.

*** Mayor incertidumbre en la Compra:** Es muy claro que para el ser humano no es lo mismo comprar prevención, una cirugía cardíaca o una atención primaria en salud, que comprar un auto, un viaje o cualquier otra cosa. La compra de servicios de salud genera mayor incertidumbre, lo que dificulta el lograr una mayor satisfacción de las expectativas con las que llegan los usuarios.

*** La experiencia es esencial:** El valor de la experiencia como factor para decidir una compra, es esencial en muchos productos y servicios. En servicios de salud sí que es cierto. Por ello es tan difícil muchas veces que un profesional recién graduado se posicione rápidamente, luego para los nuevos profesionales y nuevas instituciones, la falta de este valor, dificulta más las estrategias de mercadeo.

*** Mayor dificultad para la diferenciación:** Uno de los propósitos genéricos que se busca con el mercadeo es el de diferenciarse, entendido como una característica que resalta en el mercado y con la cual se identifican y se posicionan en la mente de los usuarios. Por ejemplo: Mercedes Benz = calidad; Sony=innovación; Walt Disney = diversión. Las entidades y profesionales de salud tienen tres elementos genéricos para diferenciarse. son: Tecnología de punta; alta calidad humana; alta calidad científico-académica. Como se puede

ver todos tres difíciles de alcanzar y mantener con excelencia a lo largo del tiempo.

* **Estandarización de la calidad:** En el campo de los productos ha existido un gran desarrollo hasta llegar a las normas ISO de reconocimiento internacional. En el campo de los servicios y sobre todo en salud, más que las máquinas, se deben **estandarizar comportamientos humanos** de cultura de servicio y de calidad humana, empresa ya de por sí difícil.

* **Falta de conciencia de que cada empleado es el mejor vendedor;** Dijimos al principio, que lo que se debe buscar es el desarrollar la mentalidad de mercadeo en cada persona de la organización de salud. La organización o profesional que logre comprender, que con su actitud humana y científica de alta calidad lograra un mayor impacto en la venta de sus servicios, habrá superado una de las grandes dificultades para mercadear los servicios de salud.

* **Falta de conocimientos o departamentos de mercadeo:** Esta es una dificultad fácil de superar, al realizar capacitaciones o asesorías con empresas y expertos sobre el tema.

Debe quedar claro que los puntos que se enunciaron, no llevan el mensaje de que no se pueda hacer el mercadeo; por el contrario, lo que se quiere expresar es que al momento de planear todo el proceso de mercadeo, se tengan en cuenta para poder ser más efectivos y comprender la dificultad de su aplicación en la realidad organizacional.

CAPITULO

II

MACRO Y MICRO AMBIENTE DE LA ECONOMIA.

El ambiente de una Organización está formado por fuerzas internas y externas que influyen sobre las posibilidades de éxito o de fracaso de la misma.

En todo sentido, éste ambiente es de características cambiantes y enfrenta a la empresa con oportunidades y amenazas. El examen del ambiente es un análisis primordial dentro de un plan de marketing y es por esta razón que se analizara en forma independiente, pues es muy importante que se detecten las tendencias ambientales que pueden representar oportunidades o problemas para la empresa.

Existen dos niveles de fuerzas externas:

*Los factores MACRO, llamados así porque afectan a todas las organizaciones.

*Los factores MICRO, llamados así porque afectan a una empresa en particular.

ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

Al momento de analizar una Empresa no se puede dejar de lado las distintas variables que existen en nuestro entorno de las cuales pueden resultar grandes oportunidades o poderosas amenazas, siempre teniendo en cuenta que son factores externos sobre los cuales la Empresa no puede ejercer ningún tipo de influencia y el cuál muchas veces resulta difícil de identificar o prever.

Entre las variables más importantes que pueden llegar a afectar la permanencia, supervivencia y rentabilidad de la Empresa se encuentran:

□ Variables Político- Legales:

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar.

Las decisiones políticas y legales que toma el gobierno y el poder Legislativo tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores.

Entre las variables que pueden tener un impacto significativo en la Empresa de Medicina Prepaga estan:

*Leyes tributarias laborales (IVA en la Empresa de Medicina Prepaga)

*Leyes regulatorias del Mercado: Ej. Decreto 90 de desregulación de las Obras Sociales.

*Decreto 93 que establece la libre elección de Obra Social.

*Decreto 95 que garantiza a cada obra social un monto de ingreso mínimo prefijado de \$40 para aportante particular.

*Decreto 96 aprobó el PMO (Plan Médico Obligatorio) cuya no-cobertura por parte de un agente del seguro implicaría su fusión con otro u otros agentes.

*Decreto 01 establecía que los beneficios de las Obras Sociales podrían optar no sólo por cambiar de Obra Social sino también por pasarse a una empresa de Medicina Prepaga o a una Obra social de Dirección.

A partir de 1980 se pueden observar cambios significativos en estas variables.

El Estado dejó una política estadista por una política de libre mercado. Para ello se dictaron diversas leyes de reforma del estado, de Emergencia Económica, etc.

□ Variables tecnológicas:

La tecnología es algo que está continuamente configurando los mercados. El aprovechamiento de los avances que la tecnología pone al alcance de las organizaciones resulta un imperativo en la actualidad y debe ser capitalizado sin inhibiciones ni tabúes sustentados por la resistencia al cambio.

Hoy es un requisito esencial para manejar un negocio que el empresario posea un sistema informativo adecuado.

En la Medicina Prepaga un sistema informativo efectivo es aquel que permita llevar un control de la cantidad de afiliados, tasa de uso, estadísticas, nivel de consumo, datos particulares de los afiliados, resúmenes de cartera de crédito, morosidad, registros contables, etc.

La implementación oportuna y eficaz de un sistema de tecnología informativa puede conducir a tener ventajas competitivas como reducción de costos, disminución del tiempo en los procesos, aumento en la calidad de los resultados, una mejor calidad de vida laboral y porque no, la satisfacción del cliente.

El cambio tecnológico acelerado, que se ha producido y continúa produciéndose a nivel mundial, exige en constante innovación en la conducta de grandes, medianas y pequeñas empresas.

□ Variables Económicas:

Las condiciones y tendencias económicas generales son críticas para el éxito de la empresa e inclusive puede tener consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias, entre las variables que pueden incidir.

- *Regulación económica.
- *Valor del dólar.
- *Tasa de consumo de salud.
- *Variabilidad de la demanda.
- *Nivel salarial y cambios en los ingresos
- *Población económicamente activa.
- *Tasa de desempleo.
- *Política Fiscal.
- *Política monetaria.
- *Inestabilidad de la demanda.

*La Globalización ha incrementado en términos absolutos las aspiraciones de las personas con relación a los que ellas consideren que son los niveles de bienestar y niveles de salud.

Esto responde a la creciente posibilidad de saber y conocer las formas de vida de otros países o lugares.

□ Variables socio- culturales:

Actualmente se observa que los usuarios son mas conscientes de sus derechos como ciudadanos y como consumidores, la gente joven, la clase media y los profesionales en general demandan, obtienen o poseen mas información en temas referentes a la salud y a las diferentes formas de prevención y cuidado de la misma.

Los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales pueden tener impactos significativos sobre el servicio, producto, mercado y clientes.

En la medicina prepaga las principales variables socio-culturales que se deben considerar son:

- *Estructura Familiar
- *Aumento de esperanza de vida, longevidad de las personas.
- *Calidad de vida
- *Cambios en la estructura de las clases sociales y en su distribución.
- *Cantidad de matrimonios

MICRO AMBIENTE:

Aquí el objetivo es detallar de la mejor manera posible las distintas variables que se ubican fuera de la organización pero que actúan sobre ésta.

Para realizar éste análisis se seguirá el esquema de las fuerzas competitivas de Michel Porter, en donde los componentes a considerar son:

- ❑ Competidores.
- ❑ Proveedores.
- ❑ Clientes.
- ❑ Sustitutos.
- ❑ Potenciales Competidores.

1) COMPETENCIA:

Se analizan las empresas que brindan un servicio denominado Plan Salud que perciben una cuota anticipada para brindar un servicio completo de salud.

Las empresas establecidas como prepagas en la Provincia que se consideran competidoras directas de CELSO son: SIPRECO, SMAUNSE, OSDE.

*OSDE:

El mercado está prácticamente absorbido en la Provincia por OSDE (Obra Social de Directivos de Empresas). Es un mercado regulado en el cual sólo están autorizadas de intervenir unas cuantas empresas en el ámbito nacional.

El hecho de la existencia de un solo oferente se podría deber, al escaso interés de las empresas nacionales por este mercado local y por las dificultades de empresas regionales de superar la barrera constituida por la imagen de OSDE, fundamentalmente en cuanto a su solvencia y servicio en el ámbito nacional e internacional.

Su target está compuesto especialmente por familias de altos ingresos. Comercializa productos “caros” para nuestro medio, de amplia cobertura asistencial, de fácil acceso, abonando aranceles diferenciales a los prestadores. El plan de menor costo se comercializa en \$150 por persona.

Su plan operativo de MKT es centralizado, constituyendo sus delegaciones provinciales en simples aplicadores de las políticas generales y particulares diseñadas.

*SMAUNSE:

Es el servicio médico asistencial de la Universidad de Santiago del Estero, se trata de una obra social que surge en el año de 1989 como consecuencia de la falta de prestación de servicios por parte de OSPLAD, obra social con la cual la UNSE había realizado un convenio que se basaba en la prestación de servicios médicos asistenciales para el personal de la misma.

La estrategia de SMAUNSE en los primeros cinco años era cumplir con su objetivo “procurar por todos los medios una óptima calidad de vida y que el servicio esté siempre listo para ser brindado”.

Su posicionamiento fue el mejor, con el más amplio servicio para el afiliado sin embargo la obra social no tenía competencia ya que cada empleado (docente, no docente y superiores) de la Universidad Nacional es automáticamente incorporado en la misma, por el solo hecho de ser un agente en relación de dependencia.

Con la puesta en vigencia de la Ley de Desregulación SMAUNSE cambió su estrategia situándose en el mercado del servicio de salud, para ofrecer cobertura médico- asistencial de primer nivel, es por ello que crea el Sistema de Medicina Pre-paga y utiliza el slogan “SMAUNSE PARA TODOS”.

Este sistema incluye tres tipos de planes:

***PLAN I:** se caracteriza por tener cobertura básica o mínima, acompañada de prácticas de alta complejidad, farmacia propia, etc. Por ende es él mas caro u oneroso.

***PLAN II:** se caracteriza por tener una cobertura básica o mínima, con algunas practicas de alta complejidad, es decir es un plan intermedio.

***PLAN III:** se caracteriza por tener una cobertura básica o mínima, no tiene cobertura de alta complejidad, por ende es él mas barato.

Una ventaja competitiva de la empresa, es que cuenta con farmacia propia. Parte de su estrategia es estudiar y analizar la competencia: “si no se puede competir, no incursiona en ese rubro”.

***SIPRECO:**

Es un sistema prepago del Colegio de Médicos de la Provincia. Esta es una empresa con cierta trayectoria en el ámbito local, que mantuvo en el mercado un perfil bajo, es decir una empresa que no tuvo en cuenta su medio ambiente: competencia, clientes, aspectos legales, etc. Estuvo estancada durante mucho tiempo hasta que se decidió salir a competir utilizando la estrategia de una imagen distintiva, diseñando para ello atributos únicos en el producto. Es decir que cualquiera fuera el plan que elija el cliente tendrá un 100% de cobertura en internación y en medicación durante la misma.

La empresa posee cuatro planes:

***Plan SI-BASIC:** que posee un 50% de cobertura, pero no tiene cobertura de alta complejidad.

***Plan SI-PLUS:** que posee un 70% de cobertura, con algunas prácticas de alta complejidad.

***Plan SI-ULTRA:** que posee un 80% de cobertura, con practicas de alta complejidad.

***Plan SI-LIFE:** donde el afiliado posee un 100% de cobertura, incluso en prácticas de alta complejidad.

Por lo tanto una de las más grandes ventajas que posee SIPRECO es el 100% de cobertura al afiliado durante internación y en la medicación durante la misma, ventaja que aprovechara para atraer clientes y de esta manera lograr una mayor participación en el mercado.

A continuación se elabora un cuadro de análisis de nuestro principales competidores, en donde se puede observar las estrategias seguidas por estas empresas, sus objetivos estratégicos, amplitud, objetivo de participación que tienen y la amplitud competitiva de las mismas.

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.

EMPRESA	AMPLITUD COMPETITIVIDAD	PROPÓSITO ESTRAT.	OBJ. DE PART. EN EL MERCA.	POSICIÓN/ SITUACIÓN COMPETITIVA	ACTITUD ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA COMPETITIVA
OSDE	Nacional.	Conservar su posición como líder actual del sector.	Mantener su posición actual.	Continuar siendo el más fuerte en el mercado.	Ofensiva.	Conservador.
SIPRECO	Local.	Lograr una imagen distintiva.	Fomentar su participación en el mercado.	Luchar por conseguir una buena posición en el mercado.	Ataque y defensa	Tener: *Locales amplios. *Variedad de planes. *precios accesibles.
SMAUNSE	Local.	Entrar al mercado para competir de la mejor manera.	Imponerse en el mercado.	Buscar una posición distinta en el mercado, tratando de superarse.	Ataque. "SMAUNSE para todos"	Ofrecen una cobertura médico-asistencial de primer nivel.

2) PROVEEDORES/ PRESTADORES DE SERVICIOS:

Este análisis permite identificar los prestadores o proveedores de servicios, su poder de negociación en la determinación de los valores arancelarios de las prácticas médicas y calidad de los servicios.

Entre los principales Prestadores/ Proveedores de servicios de la Empresa se encuentran:

- ❑ Colegio de médicos.
- ❑ FECLISE.
- ❑ Sanatorios.
- ❑ Colegio de Bioquímicos.
- ❑ Colegio de Odontólogos.
- ❑ Colegio de Kinesiólogos.
- ❑ Colegio de Psicólogos.
- ❑ Convenios con Farmacias.

Con los dos primeros la empresa tiene grandes ventajas, ya que ambas forman parte de la junta directiva de Celso, es decir, que dichas instituciones tienen a su cargo el gerenciamiento de la empresa objeto de estudio.

En el caso de los proveedores es muy poco probable que se integren hacia arriba, ya que la inversión necesaria es tan elevada que ninguno de estos órganos serían capaz de afrontar.

3) SUSTITUTOS.

Esta representado por aquellas empresas similares a CELSO, que le quitan alguna porción de mercado, especialmente se trata de “Servicios Sociales”. Antes del PMO (Plan Médico Obligatorio), las prepagas cubrían el aspecto asistencial requerido por la demanda. A partir del PMO, las prepagas han debido ceder parte del mercado correspondiente a bajos, medianos ingresos, e inclusive a aquellas personas con cobertura insuficiente de obra social que necesita un complemento. Lo concreto es el dinamismo de este sector, el nivel de ventas y facturación alcanzados.

Lamentablemente, las prepagas no pueden disputar este sector y ven su crecimiento con cierta preocupación ya que quizás les resulte más fácil a esas Empresas entrar en el mercado del prepago, que al prepago modificar y generar nuevas estructuras, compitiendo con este sector.

4) CLIENTE:

Considerando que cada día aumenta la responsabilidad de las empresas por la salud de la población, las mismas deben mirar hacia el futuro y anticiparse a los problemas que puedan acontecer, sabiendo cómo solucionarlos y proporcionando bienestar colectivo, lo que implica buscar una mejor de la calidad de vida de las personas. Es por ello que las organizaciones deben orientarse al cliente, conociendo sus necesidades y deseos a satisfacer, para ello se tomó una muestra de la población objetivo y se realizó encuestas para dicha muestra.

Al referirnos a la población objetivo se esta haciendo referencia al mercado objetivo de la empresa analizada “que es el sector independiente de la población de medianos y altos ingresos”.

ENCUESTA:

A) Definición de la Población:

La Población o universo se entiende por el conjunto de todas las unidades estratégicas capaces de ser seleccionadas en la muestra, para este estudio la población se define como: “el total de afiliados a la Empresa Objeto de estudio” (CELSO).

El total de afiliados que posee la empresa es de 1590 por lo tanto dicha población tiene la característica de ser finita.

B) Determinación del tamaño de la muestra:

Para la determinación del tamaño de la muestra se eligió aplicar el procedimiento de muestreo probabilístico, ya que lleva a obtener inferencias estadísticas objetivas, evaluando el margen de error aceptado.

Se eligió aplicar el muestreo aleatorio simple. Este método posibilita seleccionar n unidades de la población N

La forma de calcular el tamaño de n es la siguiente:

n = unidades de una población que son representativas y forma el tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población.

p= proporción muestral de la población.

Z= valor estandarizado al grado de error.

no= n

e= Error máximo aceptado.

$$no = \frac{p(1-p)}{\frac{e}{z^2}}$$

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}}$$

En función de los términos vertidos anteriormente, el cálculo del tamaño muestral para la investigación es la siguiente:

P= 0,90

e= 0,045 se considera que el error aceptado es de 4,5%.

Z=(e/z)= 2,001 variable correspondiente a la variable normal estándar que contempla el 4,5% de error en sus extremos.

N= 1590 n° de afiliados de la empresa.

$$no = \frac{0,90 \times 0,10}{\frac{(0,045)^2}{(2,001)^2}} = 145$$

$$n = \frac{145}{1 + \frac{145}{1590}} = 133 \quad \text{Tamaño de la muestra.}$$

Objetivos de al inversión de Mercado:

*Determinar las necesidades, percepciones y preferencias del cliente. Las necesidades de los individuos cambian constantemente por lo tanto es vital conocer cómo evolucionar para poder idear y mejorar al producto que mejor les satisfaga.

*Diseñar los servicios adecuados.

*Realizar una correcta actividad promocional.

Presentación , Análisis y Evaluación de los datos:

Una vez depuradas las encuestas sólo quedaron 100, por lo tanto 33 fueron eliminadas fruto de la inconsistencia de la misma.

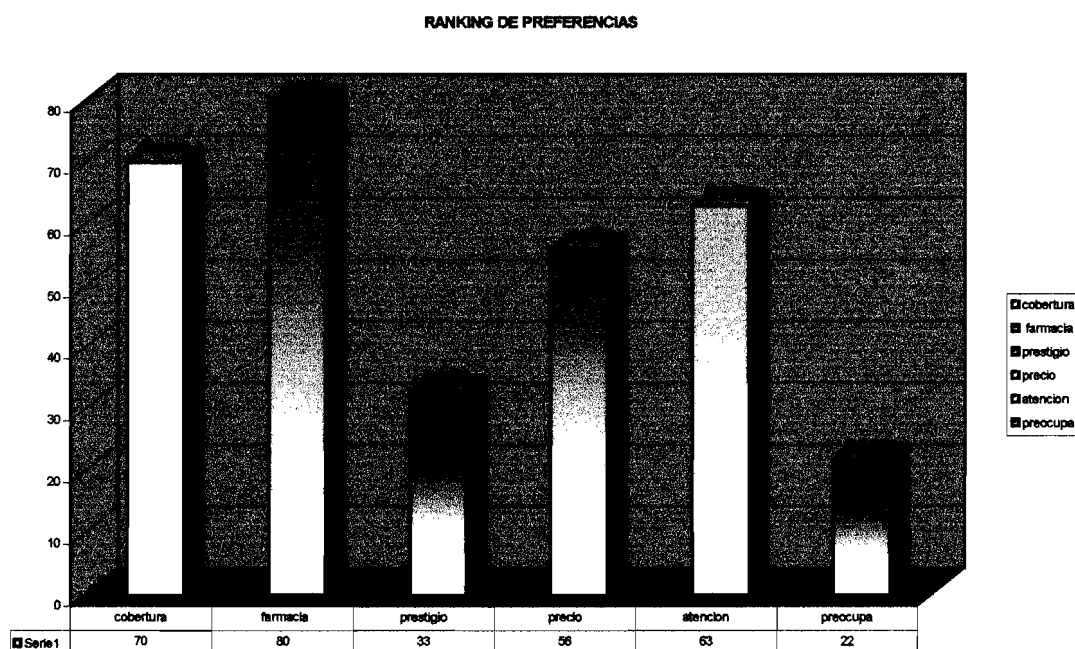


Grafico I

El primer objetivo de esta investigación es conocer a nuestro cliente, lo que nos va a permitir conocer como evoluciona el mismo y de esta manera se podrá idear y mejorar el servicio de manera que resulte totalmente satisfactorio para el afiliado.

Para ello se pregunto a los afiliados que es lo que considera más importante al momento de elegir una cobertura medica.

De esta manera se estableció un ranking de preferencias teniendo en cuenta que es lo que los afiliados consideran más importante, con las respuestas de los mismos se elaboro el grafico I en donde se puede observar que :

- El **80%** de los afiliados considera que el servicio de farmacia es lo más importante.
- El **70%** de los afiliados considera que la cobertura es otro aspecto importante.
- El **63%** de los afiliados considera que la atención es un aspecto a tener en cuenta.
- El **56%** de los afiliados considera que el precio es un factor determinante.
- El **33%** de los afiliados considera que el prestigio es un punto a tener en cuenta.
- El **22%** de los afiliados considera que es importante que la empresa realice actividades de prevención.

Imagen de la empresa:

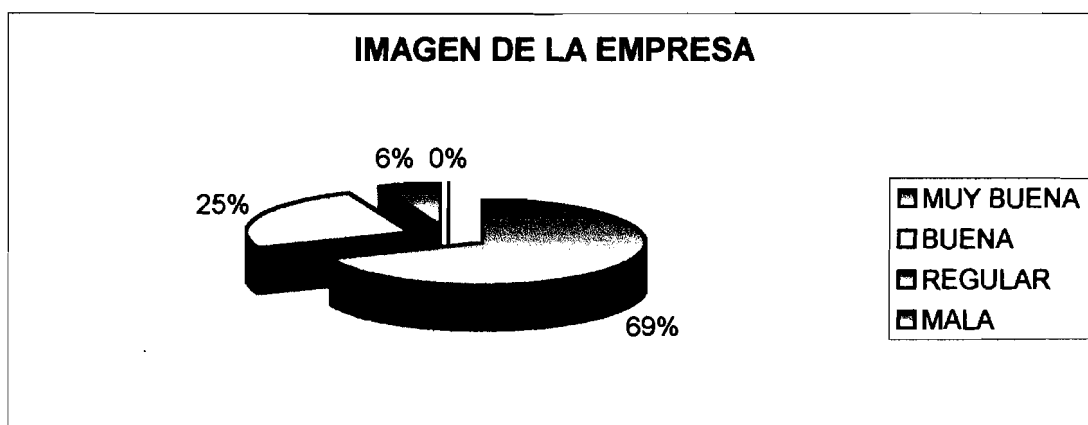


Grafico II

Se pregunto a los afiliados sobre la imagen que ellos poseen de la empresa y se obtuvo como resultado el total e la muestra que:

- El **69%** tiene una imagen **muy buena**.
- El **25%** tiene una imagen **buena**.
- El **6%** tiene una imagen **regular**.
- El **0%** tiene una imagen **mala**.

La imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo o compañía

Es decir que una base a la información obtenida se puede observar que el 69% de los encuestados, tiene una excelente imagen de la Empresa, lo cual representa un porcentaje muy halagador para la Empresa.

Desarrollar una imagen positiva no es tarea sencilla mas aun en ciudades pequeñas como Santiago del Estero, ya que el comentario malintencionado puede arruinar muchos años de trabajo o puede entorpecer el mantenimiento de una buena imagen.

Si bien el porcentaje que opina lo contrario es ínfimo, la empresa debe tratar de conservar esta imagen ya que constituye una gran ventaja que no se debe dejar de considerar.

Grado de conformidad con el servicio:

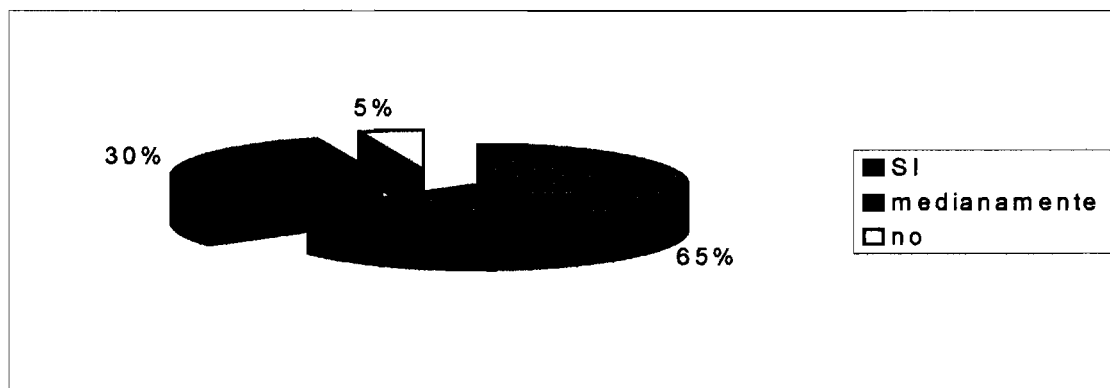


Grafico III

Al preguntar al afiliado el grado de conformidad con el servicio los resultados fueron los siguientes:

- El 65% esta conforme con el servicio.
- El 30% esta medianamente conforme.
- El 5% no esta conforme con el servicio.

Como se puede observar la mayoría de los encuestados esta conforme con los servicios prestados por la empresa (95%), mientras que un numero muy reducido no lo esta.

Esta información nos da la pauta de que el camino que esta siguiendo la empresa no esta errado, es importante que la empresa explore los aspectos inexistentes o insuficientes, esto permitirá advertir los aspectos negativos de la empresa y de esta manera poder corregirlos, perfeccionarlos o inclusive implementarlos.

Áreas ineficientes o inexistentes:

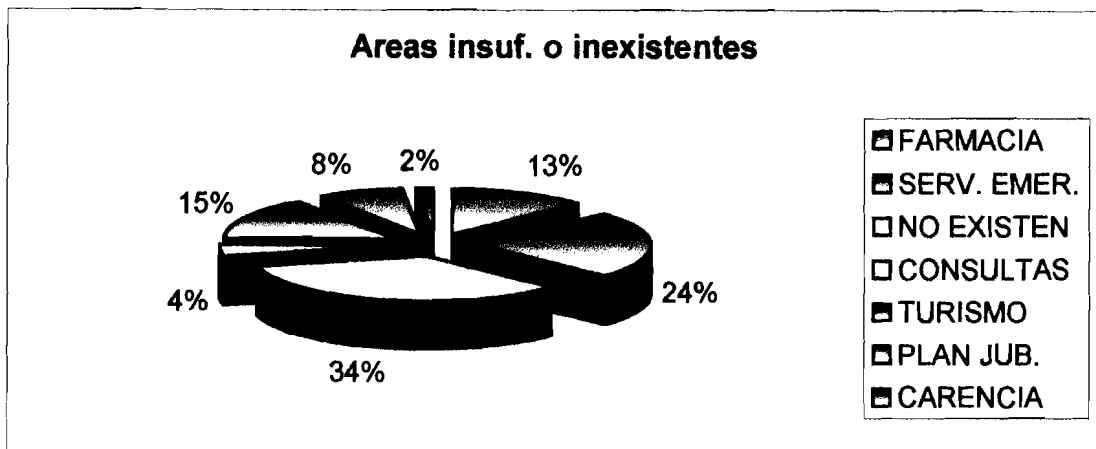


Grafico IV

Si bien los encuestados están conformes con la Empresa, existen ciertas áreas, como se puede ver en el gráfico IV que la Empresa debe tratar de mejorar y otras que debería pensar en su posible implementación de manera de lograr servicio que satisfaga las expectativas de nuestros afiliados.

Aspectos positivos:

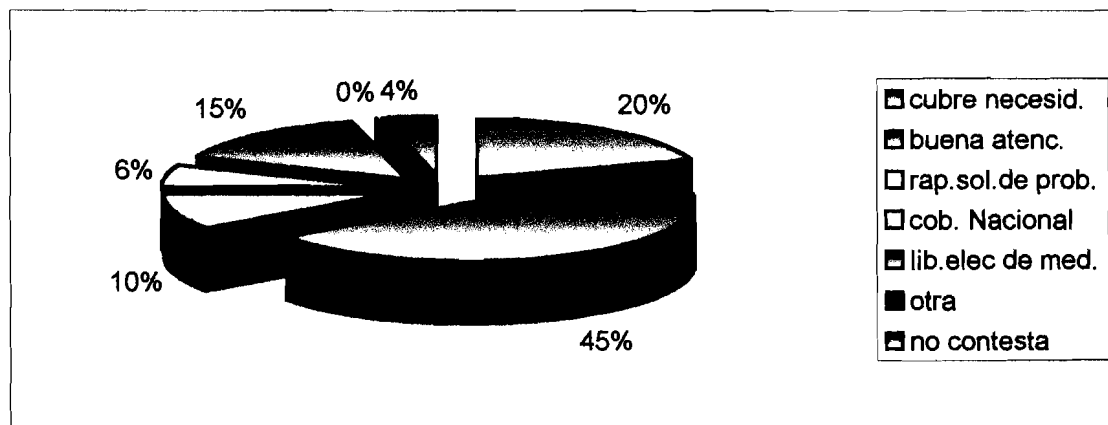


Grafico V

El resultado obtenido para el total de la muestra es el siguiente:

El 20% considero que cubre todas las necesidades.

- El 45% considero la buena atención al público.
- El 10% considero la rápida solución de problemas.
- El 6% considero la cobertura nacional.
- El 15% considero la libre elección de médicos.
- El 4% no contesta

Como se puede observar, el aspecto positivo más destacado es la atención al público con un 45%, lo cual representa un dato muy positivo para la empresa determinando que existe un muy buen desempeño del personal de la empresa, sin embargo, solo un 10% considero la rápida solución de problemas, esto quizás se deba a la escasa capacitación que recibe el personal de la empresa sobre todo en lo relacionado a las constantes cambios que se producen en el mercado de la salud.

En conclusión, de acuerdo a los resultados de las encuestas se puede determinar que la empresa posee una muy buena imagen, que si bien la mayoría de los afiliados se encuentra conforme con el servicio que brinda la empresa, existen áreas que el afiliado considera insuficientes y otras incluso inexistentes, dichas áreas deben ser examinadas por la empresa de manera que se logre un perfeccionamiento de las mismas. También se puede observar que el encuestado no solo busca una prestación médica sino que además espera adquirir servicios adicionales por la cuota que paga, como es el caso del TURISMO, ya no solo estamos hablando de asistencia médica sino de todo aquello que ayude a mejorar la calidad de vida.

Sin lugar a dudas, estamos frente a clientes que conocen más sobre salud, tanto de aspectos clínicos como legales y ello hace que se comporten de manera más exigente y no tan sumisa como en otros tiempos. Por esto es necesario que la organización, brinde una mejor calidad del servicio y que comprenda al usuario.

Todos estos aspectos se deberán tener en cuenta a la hora de decidir la estrategia que se llevara a cabo y en la elaboración del plan de marketing, recordando siempre que las necesidades y exigencias del cliente pueden variar de manera imprevista e impensada.

5) Competidores potenciales:

El mercado de la salud no es un mercado demasiado atractivo en estos tiempos, sobre todo teniendo en cuenta que la Argentina es el país de América Latina con mayor gasto per capita (\$582); y a pesar de que la inversión inicial no es alta (\$500.000), las diversas regulaciones vigentes como el PMO (Plan Médico Obligatorio) hacen cada vez más difíciles que nuevas Empresa entren al Mercado de Medicina Prepaga. Sin embargo no se debe perder de vista a estos competidores ya que pueden producirse fusiones o alianzas entre ellos y así poder entrar a competir como prepaga.

Entre los competidores potenciales tenemos: APE, CIEMDO, NORTE BENEFICIOS, PREVENTIVA, entre otros.

También es importante estar alertas a las estrategias u acciones que lleven a cabo las prepagas nacionales u obras sociales de dirección que no poseen sede en nuestra provincia, pero que de llegar a instalarse, por ejemplo que una de ellas decida expandirse por todo el territorio, esto implicaría una fuerte competencia para la empresa.

CAPITULO

III

CARACTERIZACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

□ Infraestructura Edilicia:

La casa central de la Empresa se encuentra ubicada en una zona altamente comercial, con una superficie de 400 m².

Su diseño arquitectónico es de estilo formal y sencillo. El uso de espacio es poco funcional. La decoración es escasa, no por simple sino por carecer de elementos atractivos que distingan a la empresa de otras similares.

El ambiente es agradable pero poco distintivo en sí mismo.

□ Recursos Materiales:

CELSO posee:

*Una central telefónica con nueve internos.

*Una línea telefónica dedicada a Internet con uso de correo electrónico mínimo, la cual sería de gran relevancia si se aprovechara su potencial.

*Un sistema informático ambiguo compuesto por una red de computadoras con terminales en oficinas que corresponde a su función de acuerdo al software implementado para éste tipo de Empresa, en total siete computadoras.

*Un fax.

*Una fotocopiadora.

*Tecnología típica para exposición de temas en reuniones.

□ Recursos Humanos:

CELSO posee una plantilla de 21 empleados de los cuales cinco son profesionales entre ellos: dos médicos, un abogado y dos contadores. Sin contar los integrantes de la junta directiva conformada por seis médicos: tres de la FECLISE y tres del Colegio de Médicos.

La función de la Junta Directiva es principalmente tomar decisiones en lo que respecta al rumbo de la Empresa, son los encargados de aprobar o no los planes o propuestas del gerente general.

El asesor legal es un abogado encargado de resolver todos los problemas legales que pudieran acontecer en la organización. Un contador es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, liquidar de sueldos, confeccionar y emitir los balances mensuales y anuales, conciliación bancaria, registro y control de movimientos de fondos, etc. El otro contador es el gerente general de la empresa

El resto de la plantilla de empleados realiza trabajos o tareas simples, manuales y administrativos, que sigue una metodología lineal establecida con anterioridad.

□ **Recursos financieros:**

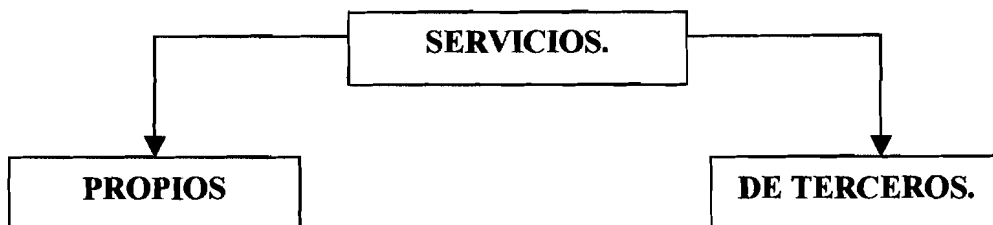
No se puede decir que la empresa esté en su mejor momento y mucho menos que posea una gran capacidad de endeudamiento. Si bien es cierto que la empresa posee un activo demasiado atractivo, debemos tener en cuenta que sus valores mayores se encuentran en cuentas a cobrar, valores adeudados por las distintas obras sociales que contrataron a CELSO como prestador del servicio entre las que se encuentra OSPLAD, cifras que son adeudadas a CELSO desde el año 1999 por lo tanto la empresa posee también deudas con sus proveedores de servicios. Esta situación mantuvo a la Empresa en un gran desequilibrio financiero del cual poco a poco se logra recuperar.

□ **Promoción y Publicidad:**

Actualmente la Empresa no realiza publicidad mediante medios masivos de comunicación (radio, televisión, revistas e Internet).

La forma por medio de la cual la empresa da a conocer sus productos es la venta personal, es decir el representante de la empresa hace a un cliente potencial la presentación directa del producto y de los servicios adicionales que recibe con la adquisición de un plan de salud, esto se realiza cara a cara o bien por teléfono.

□ **Servicios y planes que presta:**



1. **Cobertura Médica Asistencial.**
2. **Reintegro de gastos.**
3. **Subsidios por fallecimiento.**
4. **OSPE**

1. **Atención médica.**
2. **Clínicas y Sanatorio**
3. **Farmacia.**
4. **Óptica**
5. **Ambulancia.**
6. **Convenio de reciprocidad**

PROPIOS

1. Cobertura Médica Asistencial.

Incluye distintos tipos de prestaciones, las cuales tienen particularidades en cuanto a la cobertura sin cargo o un cargo. Una cobertura puede ser de 20% al 100% a cargo de la Empresa y el resto con cargo al afiliado, dependiendo la misma del plan elegido y de la complejidad de la prestación.

2. Reintegro de gastos:

Se refiere al reconocimiento y posterior co-seguro abonado por el afiliado, ya sea que él medico o prestador trabaje con CELSO o que sea una prestación de otra obra social.

En cualquiera de los casos, se presentará la solicitud de reintegros y factura original del prestador, o en su defecto fotocopia autenticada de la práctica realizada y autorizada en la obra social.

Si bien todos los médicos que estén asociados al Colegio de Médicos trabajan con la Empresa, esto es más utilizado para estudios u atención en el ámbito nacional. Cabe señalar que los montos a reintegrar son a valores de CELSO.

3. Subsidio por fallecimiento:

Es otro servicio que presta la Empresa a sus afiliados. El monto del subsidio es abonado en forma inmediata, previa presentación del acta de defunción legalizada.

El pago se efectúa a la persona o beneficiario autorizado por el titular en forma expresa.

Los montos que se abonan son:

- \$1000 (pesos mil) por el titular y cualquier beneficiario.
- \$500 (pesos quinientos) por beneficiarios menores de un año de vida.

Para tener derecho al mismo es necesario un plazo de 180 días.

4. **OSPE**

CELISO en el año 2001 realiza un convenio con la obra social de petroleros, esto le permitió a la empresa ampliar su mercado a aquellas personas que trabajan en relación de dependencia las cuales tienen la opción de elegir la obra social a la que pertenecerán, salvo aquellas que tienen afiliados cautivos como es el caso de IOSEP y SMAUNSE.

OSPE ofrece dos planes:

- ❑ **A301:** este descuenta del recibo de sueldo \$25 por persona, en este plan el mayor valor a pagar por el afiliado en el caso de no tener el 100% de cobertura es de \$10. En cuanto a los medicamentos posee un 40% de cobertura y en caso de internación un 100% de cobertura.
- ❑ **VIP:** en este caso el afiliado posee un 100% de cobertura, salvo en medicamentos que posee 50% de cobertura.

El plan tiene un costo de \$45 por persona valores que son descontados mediante recibo de sueldo.

Por lo tanto, la persona que no posea recibo de sueldo no puede acceder a Ospe, debiendo tener un año de antigüedad en la obra social y un sueldo mínimo de \$240.

Para el caso de Servicios de Terceros, se incluyen:

1. **Atención Médica:**

Hace referencia a las distintas especialidades: clínicas, psicoterapia, odontología, kinesiología, bioquímica, ecografía, es decir que el afiliado tendrá *libre elección de los profesionales*.

La orden de consulta tiene un costo de \$3,50 para el afiliado en el plan A y B y sin cargo para el afiliado en el Plan E.

2. **Clínicas y Sanatorios:**

Como la Empresa pertenece a la FECLISE (Federación de Clínicas y Sanatorios) los afiliados tienen libre elección en este rubro. Básicamente incluye los servicios de: internaciones, terapia intensiva, urgencias, cirugías, etc.

Todo lo gastado por los sanatorios y clínicas es presentado al cobro a través de la facturación que tramita la misma Federación. La cual se presenta una vez por mes.

3. **Farmacia:**

La prestación de este servicio se hace a través de las distintas farmacias privadas del medio con las cuales se firmó convenio.

Los porcentajes de cobertura varían según el plan:

- ❑ **Plan A:** 50% a cargo del afiliado.
- ❑ **Plan B:** 35% a cargo del afiliado.
- ❑ **Plan E:** 50% a cargo del afiliado.

Medicamentos incluidos en el Vademécum de CELSO.

4. **Óptica:**

En este caso la Empresa realiza convenio con ópticas del medio para la provisión de anteojos, cristales, lentes de contacto, etc.

Como la Empresa no cuenta con valores establecidos con relación a este rubro, es por ello que con la prescripción del oculista u oftalmólogo, el afiliado debe solicitar dos presupuestos como mínimo. Para lentes de contacto, una historia clínica y tres presupuestos como mínimo. No reconociéndose el armazón. En cuanto a la facturación, la misma es presentada en forma mensual y es abonado a su vencimiento.

5. **Ambulancia:**

La prestación de este servicio se lleva a cabo a través de EMECOR, empresa de emergencias Médicas.

6. **Convenio de reciprocidad.**

Esto significa que los afiliados pueden ser atendidos y/ o derivados a diferentes centros especializados de salud del país. Cabe señalar que para tener cobertura en otras provincias es necesario solicitar las derivaciones correspondientes a saber:

***En Tránsito:** En aquellos casos que el afiliado circunstancialmente se encuentra fuera de la provincia por razones de turismo o por razones particulares, etc. El afiliado podrá hacer uso de la cobertura de la Empresa, previa presentación de la documentación emitida por la Empresa (CELSO).

***Por razones de salud:** su destino es realizar inter-consultas, tratamientos, cirugías, etc. En este caso la solicitud debe ir acompañada por la historia clínica y el auditorio médico determinará si es necesario y/ o justificable la derivación.

***Para residentes fuera de la Provincia:** este es el caso de beneficiarios estudiantes, justificándose a través de certificado de alumno regular o bien para afiliados que residen en otras provincias por razones laborales.

□ **Estructura de la Empresa:**

En primer lugar debemos tener en cuenta que, el organigrama no es la estructura de la Empresa, sino que se refiere a la comunicación, los canales y las formas en que la gente se comunica, quien tiene la autoridad, cuál es el grado de impacto de las directivas, el tipo de información que cada persona recibe en la Empresa, la forma en que es conseguida esta información y cómo se distribuye, el tipo de seguimiento que se hace a cada plan, etc.

En la organización, objeto de nuestro estudio, se puede determinar que la comunicación es directa, de tipo informal y fluida entre todos. Todos saben hacer “de todo” pero aparentemente no se dan las interacciones necesarias para que se genere una empresa flexible, con altas posibilidades de responder a un contexto cambiante.

□ **Cultura:**

Se entiende por cultura, al estilo de dirección y la habilidad de esta para comprometerse e involucrar a los demás en la realización de los proyectos como si fueran propios; es decir la creencia de que toda la gente de la empresa se considere empresario.

De acuerdo a lo percibido, esto no ocurre en CELSO, ya que existe una estructura rígida en cuanto a quien toman las decisiones. Si bien cada área se controla a sí misma, solamente el nivel gerencial y directivo son los que generan y aportan ideas, nuevos

negocios, nuevos servicios, etc. Por lo tanto, la estructura y su cultura carecen de flexibilidad.

Organigrama:

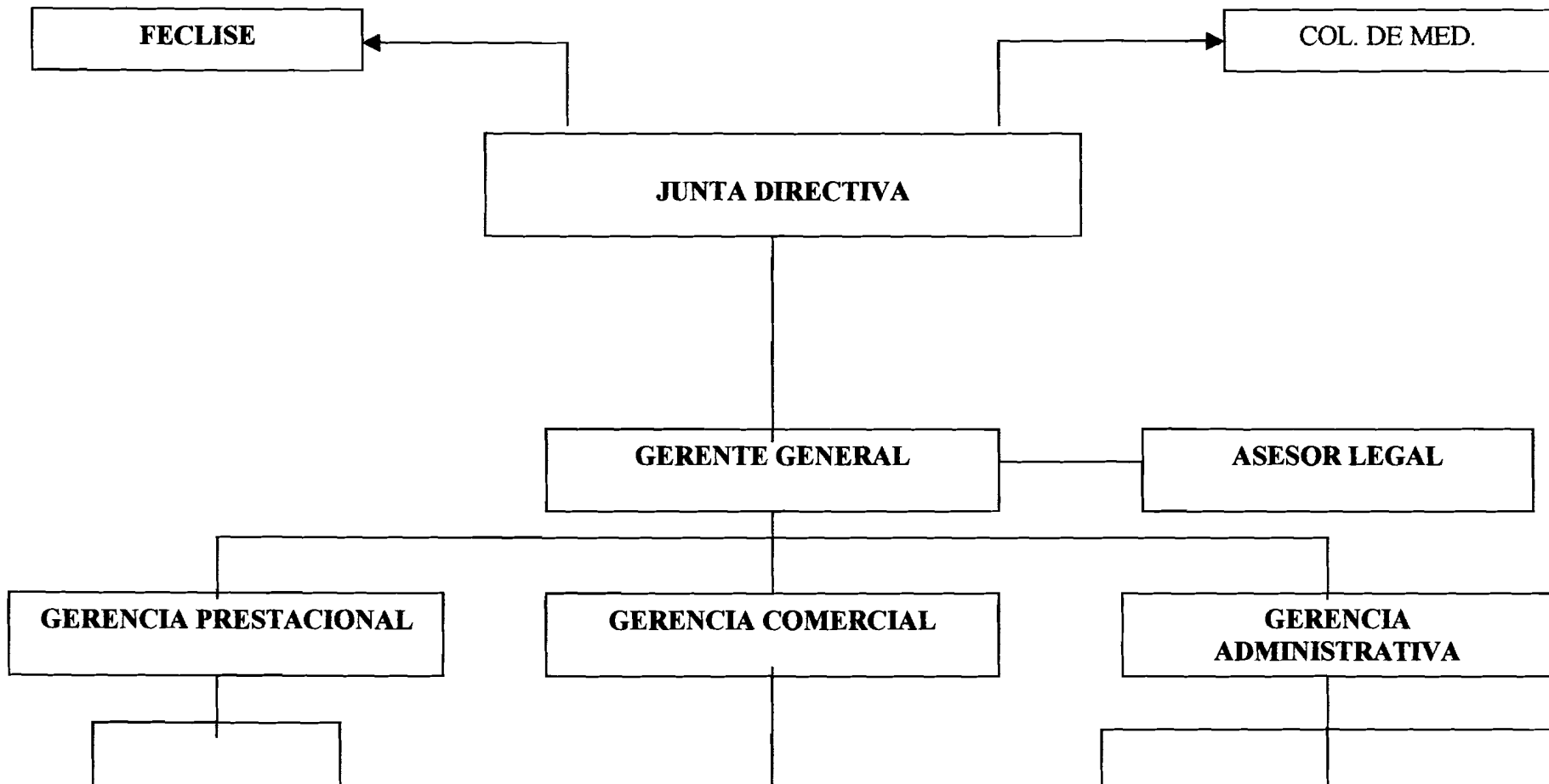
Permite mostrar el grado de departamentalización de la empresa, teniendo en cuenta que un organigrama puede diferenciar empresas de distintos tamaños.

En función de ello se puede definir a la Empresa como una organización Plana, que posee un grado bajo de diferenciación estructural vertical, es decir que todos los empleados se reportan a un solo jefe o superior.

En definitiva, el organigrama de CELSO es muy simple y responde a una departamentalización del tipo funcional.

Actualmente CELSO cuenta con siete delegaciones en el interior de la Provincia, ubicadas en La Banda, Las Termas, Añatuya, Fernández, Frías, Quimilí, Bandera.

A continuación se expone el Organigrama de la Empresa objeto de estudio (ver figura II).



MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO.
FORTALEZAS			
Poder de negociación con los proveedores (FECLISE Y Col. De Médicos.)	0.08	4	0.32
Calidad de servicio.	0.08	3	0.24
Clima Laboral.	0.12	4	0.48
Imagen fortalecida de la Empresa	0.10	4	0.40
Ubicación estratégica.	0.04	3	0.12
Libre elección de Médicos.	0.08	4	0.32
DEBILIDADES.			
Falta de capacitación.	0.10	1	0.10
Sistema Informático.	0.12	2	0.24
Escasa publicidad.	0.10	1	0.10
Capacidad financiera.	0.12	1	0.12
Autonomía económica financiera			

Una vez que se identificaron los factores de éxito, se les asignó un peso a cada uno de los mismos entre 0.0 (no muy importante) a 1.0 (absolutamente importante). Luego se le otorgó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), una fuerza mayor (calificación =4). Para obtener el total se multiplicó el peso por la calificación.

De manera que el total Ponderado de la Matriz de Factores Internos arroja un total de 2,56 sabiendo que la calificación promedio es de 2,5 se puede inferir que se trata de una Empresa que, si bien no se encuentra debilitada, debe esforzarse por fortalecerse internamente sobre todo en el Área de Recursos Humanos a través de la capacitación y sistemas informáticos modernos, debiendo también fortalecer su capacidad financiera.

MATRIZ FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Muy buen clima laboral. -Excelente capacidad de negociación con proveedores. -Ubicación estratégica. -Libre elección de Médicos. -Buena imagen de la empresa. -Calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Escasa publicidad. -Limitada capacidad financiera para cubrir la totalidad de las prestaciones Médicas Obligatorias (SIDA, cáncer transplantes, drogas oncológicas, etc.) -Falta de capacitación. - Sistema informático obsoleto. -Carecen de Autonomía económica-financiera porque dependen de sus entidades madres, Colegio de Médicos y FECLISE.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de absorber afiliados con aportes obligatorios. -Mayor conciencia por la vida saludable. -Conocimiento de las necesidades y exigencias del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un nuevo producto. - Modificar el producto teniendo en cuenta las nuevas necesidades y exigencias del cliente. -Estrategia de penetración 	<ul style="list-style-type: none"> -Estrategia enfocada a la calidad de atención del cliente. -Énfasis en la publicidad -Estrategia de diferenciación a través del conocimientos de atributos valorados por el cliente.
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> -Regulación de la Medicina Prepaga. -Mayor innovación tecnológica. -Incremento de esperanza de vida. -Incremento de las expectativas del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la calidad del servicio y la imagen de la empresa para neutralizar el incremento de las expectativas del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición e Incorporación de nueva tecnología más acorde a las necesidades. -Capacitar al personal

CAPITULO

IV

PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

La planeación es muy importante dentro de una empresa ¿pero en que consiste realmente? Pues muy simple, la planeación es decidir ahora lo que queremos hacer mas adelante, especificando entre otras cosas como y cuando lo haremos. Sin un plan no se puede realizar las cosas de manera eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que se va a hacer y como se lo llevara a cabo.

Ante todo se debe decidir que se desea lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener estos resultados, adecuando los recursos con que cuenta la organización a las oportunidades del mercado.

La planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:

1) Definir la misión de la empresa:

La misión es lo que distingue a la empresa de otras similares es la razón de ser de la misma y es esencial al momento de determinar objetivos y formular estrategias.

La misión de la organización indica a que clientes se atiende, que necesidades se satisfacen y que tipo de productos ofrece.

MISIÓN DE LA EMPRESA:

Brindar servicios de alta calidad en el ámbito de la salud, de manera de mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados, con un servicio excepcional e información pertinente, privilegiando por sobre todo las necesidades del cliente.

2) Analizar la situación:

En donde tenemos tres grandes partes específicas:

a) Escenario: se establecen las variables económicas, políticas, culturales, legales, etc, que afecta al ámbito en que se desenvuelve la empresa.

b) Competencia: se debe analizar los oferentes de servicio que compiten con la empresa. Se analiza los productos estrategias, proveedores, entre otros factores relevantes.

c) Empresa: se analiza en forma objetiva, productos, proveedores, know how, soporte financiero, entre otros.

Este es un paso indispensable porque en la planeación estratégica influyen muchos factores, debiendo tenerse en cuenta tanto los que están dentro de la empresa como los de afuera.

Este análisis se realizó en el capítulo II, III e influyen trascendentalmente en las oportunidades, actividades y los recursos de la empresa.

3) Establecer objetivos organizacionales:

Los objetivos son resultados deseados, estos son esenciales ya que establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades permiten coordinar y sientan la base para planear, organizar, motivar y controlar con eficacia.

Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- ❑ Claros y específicos.
- ❑ Formularse por escrito.
- ❑ Ambiciosos pero realistas.
- ❑ Congruentes entre sí.
- ❑ En lo posible, susceptible de medición cuantitativa.
- ❑ Flexibles.

Se establecen los siguientes objetivos organizacionales:

- Aumentar la participación de la empresa, su nivel actual del 2% a 10% en los siguientes 3 años.
- Aumentar el número de afiliados de la empresa en un 50% en los siguientes 3 años.
- Brindar programas de capacitación mensual al personal de la empresa.

4) Seleccionar estrategias para lograr objetivos:

Las estrategias representan cursos alternativos de acción en virtud de las cuales la empresa espera alcanzar los objetivos deseados y de cumplir su misión.

La empresa inclusive las de Medicina Prepaga no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo, deben desarrollar un plan de acción considerando las variables o factores que afectan o favorecen a la empresa.

Una vez que se han identificado las fortalezas y debilidades de la empresa, como así también las oportunidades y amenazas del entorno y se han desarrollado mediante la

aplicación de la matriz FODA las diferentes estrategias posibles (ver capítulo III) y habiendo definido los objetivos organizacionales, se puede determinar ¿cuál será la estrategia a seguir?

La estrategia seleccionada para la empresa es de diferenciación es decir dotar al servicio de características distintivas que representen beneficios importantes para el cliente y que estas sean percibidas por este, pues si se encuentra poco valor en la exclusividad, entonces la estrategia no habrá de tener el resultado esperado.

Cualquier empresa puede diferenciarse en el mercado, sin embargo, no todas las diferencias tienen el mismo poder. Por ello es que se debe determinar cuidadosamente la forma de distinguirse de la competencia, mediante aquellos atributos que más valoran los clientes.

Para ello la estrategia debe ser:

- ***Consistente:** los clientes deben apreciar un beneficio en la diferencia seleccionada.
- ***Exclusiva:** no debe ser ofrecida por la competencia.
- ***Creíble:** ser asumible por el público objetivo.
- ***Comunicable:** admitir vías sencillas de llamar la atención al cliente.
- ***No fácilmente imitables:** cuanto más fácil sea de imitar por la competencia, antes se perderá la diferenciación aportada.
- ***Asequible:** el público objetivo debe tener poder adquisitivo.
- ***Rentable:** si la empresa no obtiene beneficio diferenciándose de la competencia, es mejor no diferenciarse.

En el próximo capítulo se desarrollará el plan de marketing que se propone para la empresa objeto de estudio, en este caso se trata de una planeación anual de marketing, no sin antes definir ¿qué es un plan de marketing?, su importancia y porque se habla de marketing estratégico.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedaran fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área de marketing, para lograr los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de una organización, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general

de la empresa, ya que es la única manera de dar una respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle la situación y el posicionamiento en el que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja que la recopilación y la elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto va a tardar cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, que personal se va a destinar para alcanzar los objetivos deseados y de que recursos económicos se va a disponer.

Utilidad del Plan de Marketing

El plan de marketing aporta a la organización una visión actual y de futuro que le sirve para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías.

A continuación se nombrará sus principales utilidades:

- En todo momento se opera con la vista puesta sobre un mapa en el que se refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Informa de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- Se puede controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos planteados.
- El futuro deja de ser un interrogante progresivo de grandes dimensiones y riesgos.

Sin embargo, el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de nuestra empresa, sino que es el fruto de una planificación constante con respecto a nuestro producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado.

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra

empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará nuestro entorno afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Para ello la empresa debe establecer unos objetivos, partiendo de la formulación de qué es la propia empresa, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus clientes. La empresa nunca debe permanecer de espaldas al mercado.

Éste es el punto de partida del **marketing estratégico**: la definición de la propia empresa y el negocio en el que está, el producto que vende o el servicio que presta, el mercado al que va dirigido con ese producto o servicio y a quién va dirigido.

El **marketing estratégico** nos sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar nuestras acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

Así pues, el *marketing estratégico* es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Responder con éxito al interrogante, «¿disponemos de una estrategia de futuro?», Parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas o dueño de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

CAPITULO

V

FORMATO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

Un plan de marketing debería contener, siguiendo el esquema de kotler, las siguientes secciones principales:

1. Resumen Ejecutivo:

Es un compendio de todo lo que viene atrás. Se trata de un resumen a través del cual se trata de dar al empresario una visión amplia de lo que se pretende lograr y como.

2. Caracterización de la situación actual

Se hace un análisis de la empresa con relación a los los distintos recursos que posee tanto humanos, técnicos y financieros, como así también de los productos que ofrece.

3. Objetivos:

Aquí se deben fijar los objetivos específicos de marketing que se persiguen en el plan ha proponer, los cuales deben guardar concordancia con los objetivos que pretende alcanzar la organización.

4. Aspectos estratégicos del plan de marketing:

*Mercado Meta

*Posicionamiento buscado

*Estrategia de marketing.

5. Marketing Mix:

Se diseña una mezcla de marketing, es decir la combinación de un producto, la manera que se distribuirá y se promoverá y su precio, es decir que se analizaran los cuatro componentes que conforman el mix estos son:

□ Producto:

“Un producto es un bien o servicio que ofrece que se ofrece al mercado con el fin de que una vez adquirido, utilizado o consumido satisfaga un deseo o una necesidad”

□ Precio:

“Es el valor monetario que el cliente esta dispuesto a pagar con el fin de satisfacer sus necesidades de acuerdo a las expectativas que se haya fijado.”

□ **Distribución:**

“Conjunto de acciones necesarias para que el producto de la empresa se encuentre a disposición de los compradores, en una forma tal que estos puedan comprarlo sin dedicar al acto de compra mas esfuerzo del que están dispuestos a hacer o del que requieren para comprar un producto competidor.” (Alfaro).

□ **Comunicación:**

“Es el conjunto de actividades que realiza la empresa para informar recordar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman su mercado meta, sobre la empresa y/o sus servicios.”

5. Planes de acción

Aquí se responden preguntas como ¿cuándo? ¿Quién o que área lo debe realizar? Es decir que se expone con mayor detalle las acciones y los responsables. Lo que implica necesariamente disponer de recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen termino el plan de marketing.

6. Presupuesto:

Es donde se procede a la cuantificación del plan y de cada uno de los programas de acción. Como ser: costos de publicidad, costos de modificación de producto, pronostico de ventas, etc.

Es decir una vez que se sabe que hay que hacer, solo se necesita los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente, lo cual se materializa a través del presupuesto.

7. Control:

Para convertir el plan de marketing en una verdadera herramienta de gestión, es importante que estén previstos formalmente distintos mecanismos de control, revisión y ajuste.

PLAN ANUAL DE MARKETING

Resumen Ejecutivo:

A través de este proyecto, se intenta definir como la empresa objeto de estudio podrá alcanzar la estrategia general seleccionada, es decir dotar al servicio de características distintivas y que las mismas sean percibidas por el cliente.

Para conseguir la estrategia planteada será necesario:

- Lograr una adecuada diferenciación del producto.
- Aumentar y capacitar la fuerza de venta.
- Elaborar plan de comunicación eficiente.

Para lograr los objetivos planteados se llevará a cabo una mezcla comercial de manera que al considerar el *producto*, este estará sujeto a ciertas modificaciones en lo que se refiere a farmacia, consultas y se implementará el servicio de turismo y actividades de prevención, de manera de aumentar el número de ventajas o beneficios que se ofrece al afiliado. Para ello también se propone el aumento y la capacitación del personal con el objeto de que el cliente perciba la “calidad del servicio” a través de su cara visible conformado por los recursos humanos de la empresa.

Sin embargo para que el cliente conozca este producto será necesario llevar a cabo un plan de comunicación eficiente, para esto sera imprescindible tomar decisiones sobre medios (los cuales serán presenciales) y el mensaje el cual deberá ser congruente con los objetivos de comunicación que se pretenden alcanzar.

El precio, se determinará de acuerdo a los costos del servicio, competencia y capacidad de pago del usuario.

Teniendo en cuenta la situación de la empresa, el propósito del marketing, es establecer las actividades necesarias, para comunicar los atributos adicionales del producto y de esta manera captar la atención del cliente, llegando así a cumplir con los objetivos de la empresa que son:

- Aumentar la participación de la empresa en el mercado.
- Incrementar la nomina de afiliados de la empresa.

De esta manera se vera como a través de las actividades de marketing la empresa puede lograr superar las deficiencias que posee.

Con respecto al plan de acción para concretar las actividades propuestas en el mix, se plantearán como opciones, ya que no se elaboró el presupuesto real del cual depende la viabilidad del plan y es la autorización para la utilización de los recursos de la empresa.

Caracterización de la situación actual:

La situación de la empresa se trato anteriormente en él capitulo III.

Objetivos de marketing:

- Alcanzar una adecuada diferenciación del producto.
- Captar nuevos clientes a través de la incorporación de un servicio superior.
- Aumentar y capacitar la fuerza de venta.
- Elaborar un mix- comunicacional eficiente.

Aspectos estratégicos del plan:

**Mercado- Meta:*

“El sector independiente de la población de medianos y altos ingresos”

**Estrategias:*

- Estrategia comunicación activa y vigorosa
- Estrategia basada en beneficios adicionales del producto.
- Estrategia de calidad de servicio

**Posicionamiento buscado:*

Las estrategias a formular están orientadas a desarrollar y comunicar planes de salud de la más alta calidad y confiabilidad, buscando posicionarse en un mercado que le permita llegar a los estratos sociales más altos, donde la variable calidad sea determinante al momento de decidir.

Marketing Mix:

Su desarrollo se basa en las 4 P, (Producto, Precio, Plaza, Promoción.)

Comenzaremos con:

PRODUCTO :

Sobre la base del análisis realizado y teniendo en cuenta a las necesidades del cliente palpadas en la investigación y sin dejar de considerar a las distintas empresas sumergidas en nuestro mercado y las que pudieran entrar al sector, se decide lo siguiente:

➤ Introducir modificaciones a los planes de salud que ofrece la empresa, con el fin de lograr el mejoramiento de los valores del producto de manera que aumenten el numero de ventajas o beneficios que representa para el afiliado o futuro afiliado el uso del servicio, de manera que estos beneficios sean reconocidos como de valor para el cliente y que me otorgue características distintivas y superiores a los planes de salud que poseen las empresas competidoras.

Dentro de todos y cada uno de los planes se llevaran a cabo las siguientes modificaciones:

* Extensión del numero de consultas a 12 por año y hasta 3 por mes, en caso de ser necesario ampliar la cantidad de ordenes al afiliado, este deberá presentar historia clínica y el medico auditor autorizara el expendio de ordenes al mismo costo, de esta manera se obtendrá una ventaja sobre algunos de nuestros competidores ya que la mayoría otorga un máximo de 8 consultas por año y en caso de ser necesario ampliar la cantidad de ordenes esto lleva implícito un costo mayor de aproximadamente un 10%.

* La empresa realizara convenios con diversas farmacias de nuestro medio de manera de ampliar el numero de farmacias contratadas, esto se debe a que una parte de nuestros afiliados considera que la empresa debe adicionar farmacias contratadas por Celso .

Actualmente la empresa posee 10 farmacias contratadas en capital y 8 en el interior se considera una cantidad ínfima teniendo en cuenta la invasión de droguerías insertas en nuestro medio. La idea es incrementar en un 200% las farmacias contratadas ubicadas en puntos estratégicos de la capital.

* Se otorgara una mayor cobertura en farmacias, de acuerdo al plan elegido los porcentajes serán los siguientes:

- **PLAN E:** 65% en ambulatorios
100% en internación.
- **PLAN A:** 60% en ambulatorios.
100% en internación.
- **PLAN B:** 50% en ambulatorios.
100% en internación.

Si nos concentramos en este punto y en el anterior, y recordando que smaunse es una de las empresas que brinda mayor cobertura en farmacia, se comprueba que esa mayor diferencia en cobertura solo es posible en la farmacia propiedad de la empresa, sin dejar de lado las largas esperas que debe soportar el afiliado y por sobre todo por conservar

una horario restringido, por lo tanto en caso de no recurrir a la farmacia de SMAUNSE, la cual no cuenta con una atención de 24 horas, se estaría en igualdad de condiciones ya que la cobertura es menor en farmacias contratadas por dicha empresa.

➤ Todos los planes dispondrán de un servicio adicional TURISMO, para ello la empresa realizara convenios con empresas de turismo de nuestro medio de manera que el afiliado al elegir alguna de estas empresas contará con una disminución del precio de un 15%, el cual será cubierto por CELSO, siempre y cuando el monto no supere los \$1.200 por persona, en caso de suceder lo antes mencionado, la empresa solo cubrirá el 20% del monto antes mencionado.

Este servicio adicional que incorporara la empresa a sus planes de salud se podría decir que es el pilar fundamental, ya que no existen empresas competidoras que brinden dicho servicio por lo tanto seriamos pioneros en su implementación, el cual consideramos muy importante teniendo en cuenta que la gran mayoría de nuestros encuestados lo determino como una área a implementar en la empresa.

Se decide su implementación ya que se considera que forma parte de una mejor calidad de vida, una forma de relajarse, de compartir y disfrutar en familia.

➤ Implementación de programas de prevención, fundamentalmente de cáncer de mama, cuello uterino y de próstata.

**Para prevención de cáncer de mama: mamografía anual para beneficiarias mayores de 49 años, o bien, menores de 49 años con antecedentes de cáncer de mama familiar o personal u otros factores de riesgo.*

**Para prevención del cáncer de cuello uterino: examen de papanicolau anual para mujeres que hayan iniciado vida sexual o mayores de 18 años.*

**Para prevención de cáncer de próstata: examen digital, una ecografía y una flujometria anual, para todos aquellos hombres mayores de 49 años.*

Vivimos en una sociedad en la cual a las empresas solo les interesa ser rentables se olvidaron que la razón de su existencia y lo que la mantiene viva es el cliente, es por esto que debemos cuidar a nuestros clientes y cumplir con los requerimientos del mismo. La prevención es uno de los factores que nuestros clientes consideran que no

puede faltar dentro de una empresa dedicada a la salud y es un factor sumamente importante ya que muchas veces prevención es igual a vida, por ejemplo un cáncer de mama u de cuello uterino detectado a tiempo posee un 99,9% de que no vuelva ha aparecer y de esta manera lograr erradicar este mal.

También el cáncer de próstata es fácilmente detectable y posee los mismos beneficios de los anteriores si se lo encuentra a tiempo.

Un elemento que no podemos relegar en este punto es la “Calidad de Servicio”. Muchas organizaciones de salud se preguntan sobre las razones que llevan a los afiliados / clientes a elegir una determinada cobertura.

Básicamente, las motivaciones del cliente están centradas en la necesidad de mejorar o recuperar la salud o bien prestar atención a determinada sintomatología que puede hacer peligrar la misma. Sin embargo, no podemos ignorar que existen factores que complementan el servicio básico que brinda la empresa como ser descortesía, frialdad, evasivas, desaire, falta de información, entre otros, que influyen al momento de la decisión.

Sin lugar a dudas, para prestar y lograr un excelente servicio, se requiere conocer muy bien al cliente, pues solo así se podrá satisfacer al máximo sus expectativas, esta fue una de las razones por la que se realizo la investigación de mercado la cual mostró resultados muy gratificantes para la empresa con relación a la satisfacción del cliente, ya que el 95% de los afiliados esta conforme con el servicio prestado.

Ahora bien, ¿por qué es importante la satisfacción del cliente en los servicios? Se debe a que una de las características de los servicios que lo distinguen del producto es la intangibilidad, es decir no se pueden gustar, sentir, ver, oír u oler antes de comprarlos, solo dejan sensación de satisfacción u insatisfacción, sin embargo esto no quiere decir que no existan elementos tangibles, entre ellos las instalaciones (tamaño, decoración, estilo, etc), los equipos, las personas y su aspecto (lo cual es sumamente importante es por eso que el personal esta uniformado), el material de comunicación (folletos, símbolos, rótulos, etc) a través de los cuales el cliente puede percibir la calidad del servicio.

Uno de los factores más importantes en la percepción del servicio de esta empresa son los recursos humanos, el personal de servicio es importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente

se forma una imagen de la empresa con base en el comportamiento y actitudes del personal. Dentro de la organización esta el personal que esta en contacto con el cliente y aquellos que no están en contacto, en lo concerniente al personal de contacto, podemos decir que es el recurso clave de la empresa, ellos son quienes manejan el servicio que ofrece la entidad, son la cara visible de la empresa, por esto es necesario que este preparado para los cambios y que posea la capacidad y el conocimiento para responder con agilidad a los posibles problemas o dudas que pudiera tener el afiliado.

Con el objeto de mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento:

- Una vez por mes los empleados recibirán capacitación por parte de personas idóneas en diversos temas que lo ayudaran a desempeñar de manera más efectiva su labor. Entre algunos de los temas que se trataran: liderazgo, marketing, comunicación, nuevas regulaciones en el mercado y su impacto en la empresa.

- Recompensas para buenos empleados: el sistema de recompensas premiara al buen desempeño y dedicación del personal. El personal de la empresa se considera un cliente interno el cual debe ser cuidadosamente atendido y controlado por la organización, ya que su buen o mal desempeño es un indicador de la calidad global del servicio prestado.

- El personal deberá conocer los elementos que se presentan como las causas más comunes de insatisfacción al recibir un servicio y tratar de evitarlos o minimizarlos, entre otros:

- ***Apatía:** Se refiere a la falta de interés del personal administrativo o clínico, por el problema del paciente.

- ***Desaire:** Lo manifiestan las personas como un afán o desgano por resolver rápidamente y de cualquier manera, el problema que plantea el usuario. También lo interpretan como una burla por las cosas que hace o dice el cliente.

- ***Frialdad:** Los usuarios manifiestan que se sienten como "cosas", y "objetos" muchas veces no les importa la gravedad en la que se encuentra la persona, ofreciendo al afiliado un trato frío, lacónico, antipático e impaciente.

***Aire de superioridad:** Se refiere al poder de información que maneja el personal de salud o el personal administrativo. El usuario se siente inferiorizado por la persona que lo atiende y en muchos casos hasta humillado como ser humano.

***Robotismo:** Todo trabajo tiene el riesgo de rutinizarse y cuando ello se alcanza, el usuario lo percibe y nota cómo el empleado o la persona que lo atiende ríe mecánicamente o realiza los procedimientos de manera rutinaria, sin generar expresión de individualidad con la persona que atiende.

***Reglamentitis:** Es cuando la norma pesa más que el servicio del paciente. Por ejemplo, es más importante tener el papel de autorización en la mano para una cirugía, que operar al paciente, así sea esta una cirugía relativamente urgente. No quiere decir tampoco que se trate de violar todas las normas administrativas o legales establecidas, pero hay situaciones en las cuales ellas se podrían obviar o aplazar en su consecución, para lograr la prestación del servicio al paciente y solucionarlas después. Por ejemplo muchas veces las personas que necesitan operarse de urgencia deben esperar que el médico autorice la práctica y este solo está en la empresa de 10:00 a 12:00hs.

***Evasivas:** Se interpreta por el cliente como la entrega de cualquier disculpa ante la imposibilidad de prestar el servicio, que a veces incluso son difíciles de creer. Como por ejemplo no puede acceder a los servicios de la empresa porque es jubilado y esa persona conoce a un jubilado que posee la cobertura de esa empresa. La mala calidad del servicio se observa en la actitud del prestador que elude las preguntas del cliente, lo deriva a otras áreas y lo confunde con actitudes erráticas.

Estas actitudes del personal de una empresa crease o no repercuten de manera negativa al momento de elegir una cobertura médica. Teniendo en cuenta que se visitó cada una de las empresas que la organización en análisis considera competencia, se pudo percibir grandes fallas en los recursos humanos de las mismas, que además de atender al cliente incurriendo en casi todas las fallas más comunes que causan la insatisfacción del mismo (como ser frialdad, aire de superioridad, apatía, evasivas) se observó que no todos conocen lo que hacen los demás, cada empleado de estas empresas se limita a su tarea, ignorando el

trabajo que llevan a cabo sus compañeros. Por lo cual si un posible cliente recurre a la empresa para informarse de los planes que esta ofrece, existe solo una persona apta para brindar esta información, en caso de que esta no se encuentre el cliente deberá volver en otro momento. La pregunta es ¿volverá el cliente a la empresa?

o bien ¿volvería si usted fuera ese cliente?

Si bien los recursos humanos constituyen una parte fundamental del marketing de servicios, sobre todo teniendo en cuenta que puede utilizarse como un medio importante de competencia en el mercado en el que se encuentra inmerso la empresa, esto no quiere decir que no se deben considerar a los restantes variables anteriormente mencionadas como ser infraestructura, tecnología, entre otros, simplemente son menos complejas

EL PRECIO DE LA SALUD

El precio es una de las variables que compone el marketing mix y en general es flexible, ya que permite responder con agilidad las variaciones de la demanda y a las acciones de la competencia.

¿CÓMO ESTABLECER EL PRECIO?

Existen tres métodos generales que utilizan las organizaciones para llegar a determinar el precio de un producto o servicio.

Estos tres métodos son:

- Método basado en el costo.
- Método según el mercado
- Método basado en la competencia

1) Método basado en el costo: Es sin lugar a dudas el método base para establecer un precio. La entidad de salud que no posea estudios de costos serias y científicos, estará ciega para vender sus servicios y realizar negociaciones.

El método consiste en establecer los costos de la prestación de un servicio de salud por cualquiera de los diferentes métodos que existen (por departamento,

estandarizada, por actividad, etc.), y con base en ella, determinar una rentabilidad y colocar un precio final. Se asume que en este costo, está incluido el costo total del servicio, es decir todos los costos directos e indirectos.

Cuando se determina el precio basado solo en el costo, tenemos dos problemas. Uno es que puede ser que a ese precio el mercado (el cliente) no pueda pagar el servicio o no pueda contratar si es una institución, el otro problema es que el precio puede estar muy por lo alto del promedio del mercado y no generarse demanda o por el contrario muy abajo del mercado y desencadenar una guerra de precios. Todo ello debe estar acorde con el objetivo que se defina en el manejo del precio.

2) Método según el mercado: Consiste en establecer el precio con base en la capacidad de pago del mercado.

El mercadeo propone entonces con este método, que se determine un precio de acuerdo a la capacidad de pago de los clientes, obviamente en la medida en que se quiera cobrar más por un servicio, este tendrá que tener mayor valor agregado y ofrecer beneficios adicionales por los que los clientes estén dispuestos a pagar.

3) Método basado en la competencia: Con este método lo que se pretende conocer es la ubicación del precio de una entidad en el referente que maneja el mercado. En este caso será necesario:

- Conocer las entidades competidoras de los servicios y sus precios.
- Si hay un precio promedio de un servicio muy reconocido en el mercado, o un rango de precios igualmente muy reconocido, se debe seguir ese precio, tratando de no superar ese rango.
- Si hay una entidad de salud líder en el mercado y que sea lo que impone el parámetro del precio y su entidad es similar en servicios y calidad, se debe girar alrededor de ese precio.

Este método hace más crítico tener en cuenta los estudios de costos, es muy importante entonces cuando se establecen los precios por este método, conocer bien a los competidores, para poder predecir que reacciones podrían tomar frente

a las variaciones de precios que efectúen las entidades prestadoras de servicios de salud.

Decisión final de precios:

Para determinar el precio de los productos (planes de salud de la empresa), se considera que los tres métodos contienen variables que no se pueden dejar de lado al momento de fijar el precio estos son:

***Los costos de la empresa:** dentro de la misma tenemos dos tipos de costos los fijos y los variables.

Los costos fijos, como ser alquileres, sueldos al personal, algunos impuestos. Para la empresa los costos fijos ascienden al 21% del costo total, a los que se agregara el 4%, los cuales estaban anteriormente incluidos, para gastos directos de marketing, por lo tanto los costos fijos representaran el 25% del costo total.

Los costos variables están constituidos por varios factores pero el principal y excluyente lo constituyen los costos prestacionales, que absorben un 75% o 85% del costo total, los cuales se calculan en función a la tasa de uso.

En base a esta información y aplicando la tasa de uso, se puede inferir que el costo prestacional capitario, para la población de referencia bajo un sistema eficiente, asciende a \$50, si a este costo le sumamos el 25% de los costos fijos obtenemos un costo total de \$62,50 por persona.

***Los precios de la competencia:** una vez que se ha definido el costo capitario del servicio, se analizo el precio de los principales competidores de la empresa analizada.

Comenzamos por OSDE, esta empresa utiliza una estrategia de precios altos, trabajando con una alta diferenciación del producto, si bien se podría llevar una estrategia de precios imitativos con relación a este competidor, en el cual el costo del servicio es de \$150, no podemos dejar de reconocer el liderazgo de esta empresa dentro del mercado nacional, sin embargo tampoco se puede eludir que esta empresa actualmente posee un 40% menos de sus afiliados, lo cual puede

ser aprovechado por CELSO, ya que los segmentos a que apuntan ambas empresas son similares.

Otro de competidor de la empresa es SMAUNSE , se trata de una prepaga muy nueva, el costo del plan de menor cobertura que ofrece es de \$65 per capita, precio que podría imitar CELSO, teniendo en cuenta que esta acorde con los costos en que incurre la empresa y que además se asemeja al precio de los planes que ofrece SIPRECO, en donde el valor de su plan SI-PLUS es de \$58 per capita, no obstante los planes que ofrecen estas empresas no se pueden comparar con el plan que ofrece CELSO, pues se considera que los beneficios que brindan los planes de la empresa son superiores a los de SIPRECO pero consideramos que se aproxima al plan de SMAUNSE.

***La capacidad de pago del usuario:** como sabemos el mercado-objetivo de la empresa es “el sector independiente de la población de medianos y altos ingresos”.

Seleccionar tal o cual cobertura tiene una directa vinculación con un grado de cultura, ingresos, estilo de vida y grupo de pertenencia, por esto es necesario conocer el mercado al que apunta la empresa.

Los cambios culturales, indican tendencias muy fuertes y cambios sustanciales en los hábitos de consumo, entre ellos se observa que existe una gran preocupación de los individuos por la salud y por verse jóvenes. Todo esto, trajo como consecuencia una mayor demanda de servicios médicos (chequeos médicos periódicos, medicamentos vitalizadores, y medicina preventiva, cirugías estéticas).

Entonces se llega a la conclusión que para el sector de la población al que apunta la empresa la demanda del servicio es inelástica, ya que sus consumidores no son sensibles al precio y por lo tanto no consideran a la salud un bien de lujo, y el precio que estos pagan por el servicio no represente una gran proporción de su renta.

Finalmente, luego de este análisis y observando los tres aspectos antes mencionados los precios de los planes que ofrece la empresa serán:

	INDIVIDUAL	2 PERSONAS	GRUPO FAMILIAR
PLAN E	\$ 109	\$ 180	\$ 290
PLAN A	\$ 69	\$ 130	\$ 205
PLAN B	\$ 59	\$ 89	\$ 150

DISTRIBUCION:

Al momento de diseñar el sistema de distribución de una empresa de servicios se requieren dos cosas. Primero es seleccionar los canales de distribución en este caso no es necesario ya que la distribución es directa sin intermediarios, y la otra es contar con instalaciones físicas para distribuir el servicio.

Una buena ubicación resulta indispensable cuando se distribuye el servicio en forma directa desde la empresa al usuario, sobre todo cuando el público busca comodidad.

En este sentido, la ubicación de la empresa es excelente ya que se encuentra situada en la parte céntrica de la provincia y con 7 sucursales en el interior de la provincia también ubicadas estratégicamente pensando siempre en la comodidad del afiliado.

MIX- COMUNICACIONAL:

En esta etapa lo que esencialmente se busca es la definición de lo que se debe comunicar al mercado, de acuerdo a los servicios ofrecidos por la empresa.

Durante mucho tiempo Celso no considero la publicidad como una forma alternativa de atraer al cliente, esta solo se preocupó por obtener convenios con obras sociales del medio y consiguió varios convenios entre algunas de las organizaciones para las cuales Celso prestó su servicio están OSDOP, OSPLA, BANCARIOS. Pero estos convenios no resultaron como lo había previsto la empresa y dejaron a la misma en una situación económica crítica, pues los pagos se comenzaron a atrasar, y Celso continuaba prestando el servicio a los afiliados de las mismas. Si bien la empresa luego de resolver los contratos con las empresas antes mencionadas quedó con un déficit de aproximadamente u\$s 1.000.000, se debe rescatar el hecho de que los afiliados a estas obras sociales quedaron con una muy buena imagen de Celso, ya que la empresa atendió y prestó su servicio a los afiliados de dichas empresas hasta último momento. Esta imagen positiva

de los afiliados de dichas obras sociales debe ser aprovechado por Celso sobre todo teniendo en cuenta que estas empresas brindan a sus afiliados un servicio deficiente y limitado.

Por lo tanto, la empresa llevara a cabo una estrategia de comunicación activa y vigorosa para ello, primeramente se establecerán los objetivos de comunicación que pretende alcanzar la empresa:

- ❑ Informar sobre los planes de salud que ofrece la empresa y los beneficios adicionales concedidos.
- ❑ Lograr la atención del cliente.
- ❑ Que el cliente perciba los beneficios adicionales como característica distintiva del resto de las empresas competidoras.
- ❑ Inducir la acción de compra.

Una vez que se ha definido que es lo que se quiere comunicar al mercado, es necesario determinar el presupuesto con que se contara para lograr tales fines.

** Presupuesto:*

. El presupuesto que se asigna para tal fin es un porcentaje de las ventas equivalente a un 4% de las mismas.

Es sumamente importante fijar el importe que estará disponible para ser utilizado en el mix-comunicacional, pues el manejo publicitario debe tener cierta continuidad para que tenga un efecto en la mente del cliente y para que el encargado de dicha área conozca con que recursos cuenta para lograr los objetivos trazados. Esto no quiere decir que se tiene que contar con grandísimos presupuestos, pues si se cuenta con unos moderados, lo importante es direccionar correctamente la publicidad y poderle dar continuidad, lo que no se debe hacer es no comunicarse con el mercado, falla que viene cometiendo esta empresa hace demasiado tiempo.

** Estructurar el Mensaje*

Para alcanzar los objetivos se llevara a cabo una fuerte campañas publicitarias.

Para ello se deben tomar decisiones sobre el mensaje, como la empresa no posee un área de marketing, ni nadie capacitado para tal fin, para todo el proceso creativo se contrataran a publicistas y/o agencias de publicidad. Esta ayuda profesional es

fundamental, pues son ellos las personas y empresas que conocen a fondo las técnicas creativas para comunicar un objetivo de mercadeo en un mensaje publicitario.

Lo que no debe perderse nunca de vista como proceso de mercadeo, es el hecho de que el mensaje cumpla siempre el objetivo de comunicación, pues hay campañas sumamente creativas en el mensaje, pero que no comunican lo que se desea o a veces se comunican aspectos que no generan impacto en la venta de servicios ni estimulan la demanda. También puede ser que los clientes no comprendan el mensaje y por ello no se estimulan a buscar los servicios de salud. Por esto es importante supervisar el mensaje antes de que se proyecte al mercado y comunicar correctamente a los encargados de elaborar el mensaje los objetivos que se desean alcanzar.

** Decisiones sobre Medios*

Las campañas publicitarias se llevaran a cabo mediante medios masivos de comunicación, los seleccionados para tal fin son los medios y televisivos y gráficos (diarios) que si bien apuntan a un publico en general, la finalidad que persigue la empresa es la de “informar”, como así también en medios presénciales, es decir ferias, exposiciones que estén relacionadas con el cuidado de la salud o la mejor calidad de vida, por ejemplo campañas contra el SIDA, el cáncer, etc.

Es fundamental que la empresa participe en todas aquellas actividades que estén relacionadas con lo que se refiera a la prevención de enfermedades como el cáncer de manera de participar informando sobre nuevos avances en estos temas y los distintos estudios que son necesarios para detectar a tiempo tales males, demostrando de esta manera que Celso es una empresa que se preocupa por sus clientes.

** Evaluación del Impacto Publicitario:*

Se deben evaluar esencialmente dos aspectos:

- El impacto en la comunicación y
- El impacto en las ventas o aumento de la demanda de los servicios.

Respecto al impacto en la comunicación, lo que debe evaluarse en el mercado, es si en la mente de los usuarios esta claramente comunicado el objetivo publicitario que se trazó al principio del proceso. Es decir, por ejemplo, si las personas que recibieron el mensaje por el medio en el que se pauto, comprendieron que los beneficios adicionales que brinda la empresa son de gran valor y solo imputables a nuestra empresa, entonces se logro el objetivo de comunicación.

Esto se realizara con encuestas especiales, en las cuales se medirá el impacto publicitario y la evaluación del mensaje por parte de los usuarios.

El impacto en las ventas es mucho más complejo de medir, debido a que en la decisión final de un proceso de compra de servicios de salud, participan muchas variables que son difíciles de separar de la publicidad como único elemento inductor de la compra.

Realmente aun no se ha podido encontrar una formula exacta que asocie de manera precisa, cuanto del dinero invertido en publicidad se refleja en las ventas, peso por peso.

No debemos olvidar entonces, que lo que se busca con el proceso publicitario, es el de comunicarnos con el mercado, con el fin de estar **siempre** en la mente del cliente (Lograr el posicionamiento).

Venta Personal:

Es la que se lleva a cabo a través de representantes, lo que son pagados por la empresa para transmitir mensajes a través de la comunicación oral a clientes potenciales.

Es otro de los medios de que se valdrá la empresa para comunicarse con el mercado y es la única forma en que esta empresa de alguna manera se comunica actualmente con el cliente.

Se considera que la venta personal constituye uno de los instrumentos más eficaces en la promoción de servicios de salud.

Este sentido, la empresa deberá incorporar al menos dos personas con alguna experiencia en venta de servicio, ya que si bien la publicidad posee grandes ventajas, la venta personal tiene – respecto de ella – algunas ventajas sustanciales, entre otras:

*El vendedor tiene una relación personal con el potencial cliente lo que aumenta la credibilidad y disminuye las dudas del servicio.

*El potencial comprador "debe" al vendedor una rápida respuesta, ya que este le a otorgado su tiempo y lo a tratado en forma muy cortés.

*Una mejor llegada al mercado objetivo

PRESUPUESTO DEL PLAN

El presupuesto del plan si bien se considera muy importante en este trabajo no se lo realizara, ya que para su elaboración se necesitaría información de varias áreas de la empresa y otras de fuera de la empresa. Ante la imposibilidad de contar con datos internos de la empresa se decide que cada una de las áreas realice en forma individual el presupuesto necesario dentro de su área para luego reunirse las partes y obtener los resultados del presupuesto adecuado para tal fin.

CONCLUSION

Como parte final de este trabajo se expondrá el plan de acción que debería seguir la empresa estando el mismo condicionado por el presupuesto de la empresa

Opciones para el plan de acción:

□ *Plan de producto:*

En el producto se introducirán numerosas modificaciones. En primer lugar, el gerente general conjuntamente con el departamento de prestaciones deberá evaluar las farmacias que adicionará al servicio de la empresa y con las cuales establecerá convenio teniendo en cuenta para ello, su ubicación, horario de atención y stock disponible entre otros.

También se deberá seleccionar y/o evaluar las empresas de turismo con quienes se realizaran los convenios, para tal fin se seleccionarán cuatro empresas de turismo que cuenten con las garantías necesarias para el afiliado y que posean cierto prestigio en el medio, esta selección estará a cargo del departamento comercial debiendo ser aprobadas las mismas por el gerente general.

Todas estas modificaciones se deberán plasmar en los folletos promocionales que posee la empresa para informar los planes que ofrece la empresa y los servicios que brinda, esta tarea será realizada por el departamento comercial, quien elaborará un bosquejo de la folletería, la cual estará sujeta a modificaciones y/o sugerencias del gerente general.

□ *Política de precio*

El precio se determinará teniendo en cuenta los tres métodos planteados en la variable precio, en la determinación del mismo, intervendrán el departamento comercial y prestacional y son ellos quienes deberán decidir el precio óptimo del producto, teniendo en cuenta los costos en que incurre la empresa, los precios de la competencia y el precio que esta dispuesto a pagar el sector al que apunta la empresa analizada.

□ *Plan de comunicación*

La promoción será llevada a cabo por una agencia publicitaria, seleccionada por el gerente general, teniendo en cuenta los objetivos de comunicación planteados.

La participación de la empresa en campañas de prevención en exposiciones, charlas, y demás eventos que estén relacionados con la salud y/o una mejor calidad de vida, estará a cargo del departamento comercial quien deberá evaluar mensualmente en que eventos participará la empresa, considerandose para ello, la relevancia del mismo y el segmento al que se apunta.

Una vez definido el presupuesto y diseñado el plan de acción a seguir, será imprescindible efectuar un control en el plan de marketing, en cualquier tipo de organización, ya que permite comprobar hasta que punto se están cumpliendo los objetivos previstos y permitiendo analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes.

Sin control, y es algo que no es discutible en ningún tipo de organización, no hay esfuerzo realizado que sea válido. De nada vale dirigir, gestionar, organizar, si esta última etapa no se aplica correctamente.

Conocer si todo se está desarrollando según los planes acordados y los objetivos previstos es el propósito primordial de la función de control. En efecto, el control permite conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de acciones correctoras de las desviaciones del Plan de Marketing.

Los informes, pues, se constituyen aquí como elemento esencial de esta función, mostrando el desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo, proporcionando medios de verificación y de control directos, motivando a las áreas empresariales de acuerdo con el éxito en la consecución de sus objetivos, marcando la pauta de aquellos programas de acción defectuosamente ejecutados y sirviendo de estímulo complementario para ajustar constantemente el proceso continuo de la planificación.

ANEXOS

ENCUESTA

EDAD:.....

SEXO F M

1. ¿Cuántas empresas de medicina prepaga conoce ?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué considera más importante al momento de elegir una Obra Social o Empresa de medicina prepaga ?

<input type="checkbox"/> Cobertura	<input type="checkbox"/> Precio
<input type="checkbox"/> Servicio Farmacia	<input type="checkbox"/> Atención
<input type="checkbox"/> Prestigio	<input type="checkbox"/> Preocupación por la prevención

3. ¿Que imagen tiene Ud de la empresa ?

<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Mala
<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> NS/NC
<input type="checkbox"/> Regular	

4. ¿Esta conforme con el servicio que brinda la empresa ?

Si Medianamente No

5. UD considera que existen áreas en las cuales nuestra cobertura es insuficiente o inexistente.

SI

NO

En caso afirmativo. Cuál/ Cuales?

.....
.....

6. ¿Qué áreas de atención considera UD que deberíamos reforzar para que el servicio fuera más satisfactorio ?

.....
.....
.....

7. A su criterio ¿Cuáles son los aspectos positivos de la empresa?

- Cubre todas las necesidades
- Buena atencion al publico
- Rapida solucion de problemas
- Cobertura nacional
- Libre eleccion de profesionales
- NS/NC
- Otra

TABULACION DE ENCUESTAS REALIZADAS

EDAD	10-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	
	4	10	29	16	14	20	9	
SEXO	FEM.	MASC.						
	56	44						
PREFERENCIA	Cobertura	farmacia	prestigio	precio	atencion	preocupa		
	70	80	33	56	63	22		
PLAN	E	A	B					
	21	28	51					
IMAGEN	muy buena	buena	regular	mala				
	69	25	6	0				
AREAS INUF. O INEX	farmacia	serv. emer.	no existen	consultas	Turismo	plan jub.	carencia	
	15	27	39	5	17	9	2	
MEJORAR	ms vadem.	rapidez	ms farm adh..	ninguna	ms cob.far.	plan j e m	p. finan.	ms h audit.
	3	18	26	15	30	7	19	9

CALCULO DE LA CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Cifra de venta de Celso}}{\text{Cifra total de venta del mercado}}$$

En este caso se considera la cantidad de afiliados de la empresa con el total de mercado en la provincia.

Datos obtenidos del Censo Nacional de Poblacion, Hogares y Vivienda 2001.

Población de Santiago del Estero = 804.457

Porcentaje de la población cubierta por seguros sociales: 55.8%

$$804.457 \times 55.8\% = 448.887$$

De estos 448.887 habitantes solo un 19.8% esta cubierto posee cobertura de obras sociales, por lo tanto:

$$448.887 \times 19.8\% = 88.879$$

Suponiendo que estos 88.879 sea el mercado de nuestra empresa la cuota de mercado seria la siguiente:

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{1590}{88.879} = 0.0178 \times 100 = 1.8 \%$$

Sin embargo debemos tener en cuenta que esto es solo una estimación ya que no se posee datos si esta población esta dentro de segmento al que apunta la empresa que es el de medianos y altos ingresos. Debido a esto se asentó una cuota de participación del 2%.

BIBLIOGRAFIA:

- **STANTON, ETZEL, WALKER “FUNDAMENTOS DE MARKETING” UNDECIMA EDICION, MACGRAWHILL, 2001**
- **Dº UBALDO, HUGO OSCAR “ MARKETING MEDICO” Ediciones D&D, 1997**
- **BENGOECHEA, BRUNO “DIRRECCION DE MARKETING Y VENTAS” Cultural, S.A., 1999**
- **WILENSKY, ALBERTO “COMO HACER UN PLAN DE MARKETING” Revista Mercado, Mayo 1999.**
- **FRED, DAVID “CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA” QUINTA EDICION, PRENTICE HALL.**
- **AMBITO FINANCIERO, “ARGENTINA: REFORMA DEL SISTEMA DE SALUD” Buenos Aires, 1 de Agosto 2000.**
- **CLARIN “EL NUEVO NEGOCIO DE LA SALUD” Buenos Aires, 10 de Diciembre 2000.**
- **TOBAR, FEDERICO “ECONOMIA DE LA REFORMA DE LOS SEGUROS DE SALUD EN ARGENTINA” Ediciones Isalud, 2001.**
- **TOBAR, FEDERICO “HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS DEL SECTOR SALUD” Ediciones Isalud, 2001.**

- **RUBEN, CEBRIAN SANTIAGO; “GLOSARIO DE ECONOMIA DE SALUD”** Edicion Diaz de Santos S.A. España,1999

- **AHUAD, ALFREDO; PAGANELLI, ALBERTO Y PALMEYRO, ALEJANDRO; “MEDICINA PREPAGA HISTORIA Y FUTURO”** Ediciones Isalud, Buenos Aires 1999

- **CLAUDIA MADIES; IVANA TERMANSES; “TENDENCIAS DEL MERCADO DE SALUD EN ARGENTINA”** www.isalud.com.ar, Buenos Aires,2000.

- **“ESTIMACIONES DEL GASTO DE SALUD”** www.isalud.com.ar, Buenos Aires, 2000.

- **MUÑIZ GONZALEZ, RAFAEL “EL PLAN ESTRATEGICO EN LA EMPRESA”** www.marketing-XXI.com.ar. Buenos Aires, 2002.