

Sofia Rey

MKT01240

Licenciatura en Comercialización



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

2013

Trabajo Final de Grado

Plan de Marketing
para Femed



femed

FLEBOLOGÍA Y ESTÉTICA MÉDICA



Resumen descriptivo del TFG

Femed, Flebología y Estética Médica, es un **centro médico** especializado en el la salud y belleza de las piernas. La organización, situada en San Carlos de Bariloche, cuenta con una propuesta innovadora en cuanto a tecnología y tratamientos, con profesionales de larga trayectoria, en un ambiente seguro y moderno. Los puntos fuertes de la organización son sus recursos, tanto humanos como tecnológicos, que permiten desarrollar una oferta atractiva y diferenciarse de la competencia siendo además, el único centro de estética y salud especializado en piernas y flebología. Sin embargo, la empresa no ha realizado la adecuada **comunicación** para transmitirle sus **ventajas competitivas** al público meta, mientras que la competencia se encuentra mejor posicionada y con una mayor cuota de mercado. Por otro lado, esta misma falta de comunicación no ha generado la suficiente demanda, teniendo Femed **tiempo ocioso**, es decir, turnos sin dar. El objetivo general del plan de marketing es obtener el *máximo aprovechamiento de los recursos en flebología* y solucionar los problemas de comunicación externa de la empresa. Como objetivos específicos se propone aumentar los turnos y la demanda de los servicios de mayor aporte monetario. Para lograrlo se plantea atender nuevos segmentos, adaptando el servicio y remarcando sus factores diferenciadores en su posicionamiento. También se desarrollaron estrategias funcionales y programas de acción de comunicación, promoción y **valor agregado**. Dichos programas se implementaran a partir de fines del año 2013 y todo el año 2014. La inversión en marketing propuesta por el plan, tiene un costo de \$153.871, dónde el 60% de los gastos son no desembolsables. Según el **análisis financiero** de escenarios, el retorno de la inversión en marketing es de 211% para el escenario optimista y un 74% para el escenario moderado, justificando positivamente la implementación del plan.

Palabras Claves:

- Marketing de servicios
- Centro médico
- Comunicación
- Ventajas competitivas
- Tiempo ocioso
- Análisis financiero



Abstract

Femed, Flebology and Cosmetic Medicine, is a **medical center** specialized in the health and beauty of legs. The establishment, located in San Carlos de Bariloche, provides an innovating offer of medical treatment and services with regarding technology and experienced professionals, in a secure and modern environment. The strong points of the organization are its human and technological resources which results in an attractive proposal that manages to distinct the company from the competition, in fact, it's the only aesthetic and wellness center specialized in legs and flebology. However, the company hasn't succeeded in communicating those **competitive advantages** to its target public, while the competing companies are better positioned with a bigger market share. This lack of communication hasn't generated enough demand for Femed, causing **idle time** as unused appointments. The goal of this marketing plan is to make the most of the flebology resources and solve the issues in the external **communication** of the company. The plan is to increase the number of appointments and the demand of the most profitable services. To reach this objective, the project is to handle new segments, adapting the service and highlighting its differences in its branding. The functional strategies will be developed, in conjunction with the action programs in communication, advertising and **added value**. These programs would be implemented from the end of 2013 and throughout 2014. The proposed marketing investment for this plan would be of \$153,871, where 60% of the expenses wouldn't be disbursed. According to financial analysis of different scenarios, the return on marketing investment (**ROMI**) would be of 211% in the best case scenario and 74% in a moderate case, justifying the implementation of the project.

Key Words:

- Marketing for services
- Medical center
- Communication
- Competitive advantages
- Idle time
- R.O.M.I.



Agradecimientos

A mis padres. Mis mejores ejemplos.

A mis hermanos, que siempre están para ayudarme.

A mi abuelo Rolo. Orgullosa de su única y mejor nieta.

A mi abuela, madrina, tíos y primas, por acompañarme siempre.

A mis amigas de la facu, colegas indispensables en esta hazaña.

*Y a mis profesores de la carrera y tutores de la tesis por darme
las herramientas para ser hoy una Profesional.*

*"Hay sólo 3 colores, 10 dígitos y 7 notas. Lo que importa es que
hacemos con ellos".*

Jim Rohn



Índice

Introducción	5
Objetivos.....	8
Marco Conceptual	10
Marco Teórico.....	12
Marco Metodológico	24
Análisis Externo	31
Resumen del Macroentorno	43
Análisis del Mercado.....	44
Estructura de Mercado (Oferta)	53
Conclusiones competidores	69
Análisis del sector	71
Conclusiones Análisis Externo.....	75
Análisis Interno	79
MKT MIX.....	83
Análisis de las Ventas	93
Análisis de la cartera actual de clientes.....	96
Conclusiones Análisis Interno	97
Diagnóstico de la Situación	102
Análisis F.O.D.A	103
Matriz de Posición Competitiva.....	104
Diagrama Causa-Efecto.....	105
Conclusiones diagnósticas.....	106
Decisiones Estratégicas	108
Objetivos Corporativos:	108
Estrategia Genérica a seguir	108
Objetivos de Marketing	109
Justificación de objetivos de Marketing.....	110
Medición de objetivos.....	113
Estrategias de Marketing	115
Estrategia de cartera.....	115
Estrategia de segmentación.....	116



Estrategias de posicionamiento.....	116
Estrategias funcionales	118
Planes de Acción	120
Presupuesto Total.....	132
Diagrama de Gantt.....	133
Contribución a los Objetivos.....	134
Análisis Financiero	136
Flujo Incremental.....	136
ROMI	140
Conclusiones Análisis Financiero.	141
Conclusiones finales y Recomendaciones.....	142
Bibliografía	145
Anexos	149
Anexo 1 – Diseño de investigación	149
Anexo 2 – Análisis Externo.....	156
Anexo 3 – Análisis Interno	157
Anexo 4 – Diagnóstico	157
Anexo 5 – Resultados de la Investigación.....	159
Anexo 6 – Planes de Acción	164
Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación.....	169



Introducción

El siguiente trabajo final de graduación consiste en la elaboración de un plan de marketing aplicado para una organización dedicada a la prestación de servicios de flebología y estética médica, **Femed**.

El plan de marketing consistirá en brindarle a la empresa un marco de acción para el siguiente año analizando la situación interna y externa en la que se encuentra la empresa

Femed, Flebología y Estética Médica, es un centro médico dedicado especialmente al cuidado de la salud, el bienestar y la belleza de las piernas. La organización, situada en San Carlos de Bariloche, cuenta con una propuesta innovadora, en cuanto a la tecnología que maneja, con profesionales de larga trayectoria, en un ambiente seguro y moderno.

La empresa hace tan solo un año y un par de meses abrió sus puertas al público lo que le presenta una desfavorable posición competitiva respecto a sus competidores que llevan más de 10 años en el mercado y un alto grado de reconocimiento por el público objetivo. Femed, desde su inicio hasta el día de hoy, no ha logrado la demanda esperada para lograr cubrir todos los turnos ofrecidos.

A raíz de lo planteado anteriormente, se considera adecuado llevar a cabo un planeamiento de marketing que permita a la empresa mejorar su situación actual aprovechando sus puntos fuertes y oportunidades del mercado.

A pesar del escenario político-económico inestable del país, es necesario que la empresa cuente con un plan estratégico a largo plazo para direccionar sus acciones tácticas a través de los años.

Es por ello que el objetivo de este trabajo final de grado es:

“Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Femed a llevar a cabo durante fines del 2013 y en el año 2014”

Para su diseño es necesario un análisis e investigación profunda del macroentorno que rodea la empresa, la situación del sector y el mercado, como así también recopilar información necesaria sobre la empresa, sus ventas, clientes, servicios, etc.

El plan de marketing ayudará a Femed a conocer mejor a sus clientes, para así lograr una satisfacción de los mismos a través de mejoras en el servicio, la comunicación y sus procesos.



Objetivos

Se plantea como *objetivo general* del presente trabajo final de graduación:

Diseñar un plan de marketing para la empresa Femed, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos en flebología, para finales del 2013 y el 2014.

Los *objetivos específicos* para el siguiente trabajo son:

- Conocer a fondo la situación actual de la empresa
(Determinar ventas, servicios más demandados, servicios con mayor impacto en las utilidades, cartera de clientes actuales, ganancias mensuales, turnos otorgados mensualmente, servicios ofrecidos, entre otros)
- Elaborar un análisis de la situación externa de la empresa, lo que implica un estudio del entorno, de las fuerzas competitivas del sector de la salud y estética, y del mercado.
(Identificar cuáles factores tienen mayor impacto en Femed y cómo influyen en su rendimiento. Identificar la competencia y sus puntos fuertes y débiles)
- Diagnosticar la situación integral de la organización
(Identificar problemas y potencialidades)
- Definir objetivos de Marketing
- Desarrollar estrategias y programas de acción con el fin de lograr los objetivos anteriormente planteados.



Marco conceptual, teórico y metodológico



Marco Conceptual

En el presente trabajo se dará un marco conceptual para definir los conceptos claves que deben estar claros para la comprensión del tema, luego, se dará un marco teórico

a. ¿Paciente o Cliente?

En la industria de la medicina es muy común preguntarse qué rol cumple la persona que está siendo atendida por el profesional médico. Si bien en el ambiente hospitalario se le llama “paciente”, desde el punto de vista económico se le llama “cliente”, pero ¿está bien llamarlo así? Analizando la epistemología de cada palabra, **paciente** proviene del latín *patiens* (padecer, sufrir) y según la Real Academia Española significa “Persona que padece física y corporalmente, y especialmente quien se halla bajo atención médica.” O “Persona que es o va a ser reconocida médicamente”. Según la misma academia, el significado de la palabra **cliente** es: “Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”. Basándonos en los conceptos anteriormente expresados, parecería lógico afirmar que un paciente al estar recibiendo servicios médicos, también se convierte en cliente. Pero eh aquí un punto de discordancia para varios autores y referentes del sector. Según Harvard Business Review, en su informe “The Trouble with Treating Patients as Consumers” (el problema de tratar a los pacientes como clientes), las tres razones para no tratar a un paciente como un consumidor son:

1. El paciente no quiere estar allí (hospital, consulta, centro de salud, urgencias, etc.).
2. El paciente no suele estar preparado en cualquier momento, y no suele tener el conocimiento preciso para tomar decisiones de forma autónoma.
3. El paciente no está solo. Muchas veces el paciente decide de forma compartida con familiares, amigos, cuidadores, profesionales que le atienden, etc.

Además, destaca la importancia del servicio de brindar un trabajo en conjunto con el paciente para lograr una buena toma de decisiones.

Por otro lado, es muy común que la gente rechace el término cliente cuando se trata de servicios médicos. Muchas veces la palabra es asociada al mercantilismo y al consumo. Al tratarse de la salud, cuando se denomina cliente a un paciente, éste instantáneamente se percibe a sí mismo como parte de un proceso para generar rentabilidad, centrándose el profesional en los beneficios que puede alcanzar a través de su cliente y no priorizando la salud de su paciente.

Si bien dentro del sector de la salud también hay clientes, éstos prefieren hacerse llamar pacientes, ya que se encuentra muy instalado en la mente de la sociedad que cliente es de un negocio, y a nadie la hace gracia que “hagan negocios con su salud”.



Por lo tanto, la flebología, como ciencia de la salud que es, atiende **pacientes**, que sufren alguna enfermedad venosa, pero como actividad sujeta a tarifas ofrece un servicio a sus **clientes**.

En el siguiente trabajo final de grado, se le llamará clientes o pacientes a quienes adquieran servicios médicos, ya que el centro de mis estudios se basa en los servicios que ofrece la empresa y analizar cómo mejorar su situación. Esto no quiere decir, descuidar la salud de los pacientes/clientes a costa de mayor rentabilidad, simplemente realizar el trabajo desde una perspectiva de negocios de mutuos beneficios.

b. Mezcla de Marketing para Servicios

La mezcla de marketing son variables tácticas controlables por la empresa que tienen como fin alcanzar objetivos comerciales. Actualmente los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios. Booms y Bitner (1982) ampliando las tradicionales 4p (McCarthy, 1978), la han modificado para adaptarla a los servicios con una mezcla de marketing que cuenta con los siguientes 7 elementos:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza
- Personal
- Evidencia Física
- Proceso

Además de las cuatro P de la mezcla de mercadeo tradicional, las otras tres, según Booms y Bitner, pueden describirse así:

Personal: el uso de capital humano para llevar el producto al mercado o brindar el servicio.

Evidencia Física: el elemento que permite al consumidor elaborar un juicio respecto a la organización. La evidencia física son los elementos tangibles necesarios para proporcionar el servicio y que ayudan a crear el “ambiente” y la “atmósfera” para influir en las percepciones del servicio que tengan los clientes, a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio, etc.

Proceso: el “cómo” de la entrega del servicio. La forma de operar de todo el sistema, el grado de mecanización utilizado para dar el servicio, la participación de los clientes en el proceso, los flujos de información, logística, el sistema de espera, la rapidez. (Booms, B. H. y Bitner, M. J.; 1981; pp. 41-51)



Marco Teórico

A continuación se desarrollarán una serie de conceptos y elementos que se consideran fundamentales para la comprensión del siguiente trabajo. Dichos elementos los emplearé como soporte principal del estudio.

Para simplificar la lectura de las herramientas y elementos que se detallarán a continuación, he decidido dividirlos en 4 áreas según la aplicación que les daré a los temas desarrollados. Las áreas son: Planificación, Análisis, Diagnóstico y Estrategias.

2. Planificación

a. Industria de la Salud

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Dentro de ella se encuentra tanto la producción de bienes tangibles como intangibles (servicios). Dado que la salud tiene un gran impacto en la economía y forma parte del sector terciario de producción, conforma una industria sumamente interesante de analizar. Según el código de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU, de El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría de las Naciones Unidas), la salud es reconocida como una actividad económica y su código a nivel mundial es 8620, “Actividades de médicos y odontólogos”.

Sección Q

Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social

División	Grupo	Clase	Descripción
86			Actividades de atención de la salud humana
	861	8610	Actividades de hospitales
	862	8620	Actividades de médicos y odontólogos
	869	8690	Otras actividades de atención de la salud humana
87			Actividades de atención en instituciones
	871	8710	Actividades de atención de enfermería en instituciones
	872	8720	Actividades de atención en instituciones para personas con retraso mental, enfermos mentales y toxicómanos
	873	8730	Actividades de atención en instituciones para personas de edad y personas con discapacidad
	879	8790	Otras actividades de atención en instituciones
88			Actividades de asistencia social sin alojamiento
	881	8810	Actividades de asistencia social sin alojamiento para personas de edad y personas con discapacidad
	889	8890	Otras actividades de asistencia social sin alojamiento

Fuente: CIIU.

Según la CIIU, dentro de esta clase las actividades que competen para Femed son:



- consulta y tratamiento por médicos generalistas, especialistas y cirujanos
- servicios de consultores privados a pacientes internos

No se incluyen las siguientes actividades:

- atención de pacientes internos en hospitales.
- actividades paramédicas, como las de obstetricia, enfermería y fisioterapia.

Algunas cualidades específicas del sector de la salud que la diferencian de otras industrias de la economía son:

- Los demandantes (pacientes) tienen un conocimiento mucho menor acerca de las características de los servicios que prestan los oferentes (médicos y otros prestadores).
- Demanda sujeta a una fuerte incertidumbre, hace que resulte eficiente la aparición de “mecanismos de seguro”, como obras sociales y mutuales. Este es un mecanismo de reparto de riesgo.
- Intangibilidad del servicio
- El usuario evalúa el servicio a través de variables subjetivas como el ambiente del consultorio o clínica, el equipamiento y su tecnología, el comportamiento y amabilidad del médico, los precios y la multiplicidad de servicios que la organización pueda brindar.
- Intereses de los proveedores de acuerdo a la forma de contratación. Cualquier forma de contratación tiene ventajas y desventajas y un impacto positivo y negativo sobre la prestación de los servicios médicos. Los médicos frecuentemente pueden tener estímulos para atender más pacientes y realizar más procedimientos para así obtener mayores ganancias, representándole un costo para el proveedor (obra social) y no para el paciente.

Así mismo en esta industria se advierte 3 variantes de oferta:

- i) El profesional solitario con su consultorio aislado
- ii) La empresa privada de salud
- iii) Hospital como prestador de servicios sin cargo.

(Figueras A.J, 1991, p. 5).

Femed se encontraría dentro de la segunda variable en la que médicos asociados se unen para la prestación de consultorios externos.



b. Industria de la Estética Profesional

La empresa no se encuentra sumergida no sólo en la industria de la salud, sino que además dentro del sector de Estética Profesional dada la naturaleza de los servicios adicionales que la organización brinda. Para su definición se ha partido de la clasificación de actividades definida por el Código Industrial Internacional Uniforme (CIU). Comprende las actividades de Peluquerías y Tratamientos de Belleza. Las actividades que concuerdan con los servicios brindados por Femed, según la CIU de código 93020, son:

- Depilación
- Cosmetología
- Tratamientos de belleza en general, faciales y corporales
- Tratamientos contra celulitis, flaccidez y adiposidad con fines estéticos
- Masajes corporales en general, que persigan fines estéticos y/o relajantes
- Drenaje linfático.

c. UEN

Las unidades estratégicas de negocios son una forma de organización para las empresas que ayuda a una administración más eficaz y más concentrada en los productos o servicios de las organizaciones. “Las UEN son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial diferente” (Koontz y Weihrich, 2004 p. 285).

3. Análisis

a. Riesgo Percibido

Es una medida de potencial de pérdida económica o lesión en términos de la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado junto con la magnitud de las consecuencias. (Covenin, 1995)

En este sentido, Jacoby y Kaplan (1972) distinguen 5 dimensiones:

Riesgos físicos: amenaza que presenta el producto/servicio para la salud del consumidor.

Riesgo psicológico: posibilidad de estar a disgusto consigo mismo por no haber hecho una buena elección

Riesgo social: temor a que los amigos, la familia o terceros, puedan pensar que el consumidor no ha hecho una buena elección, y que como consecuencia de ello se vea perjudicada la consideración de los demás hacia él.

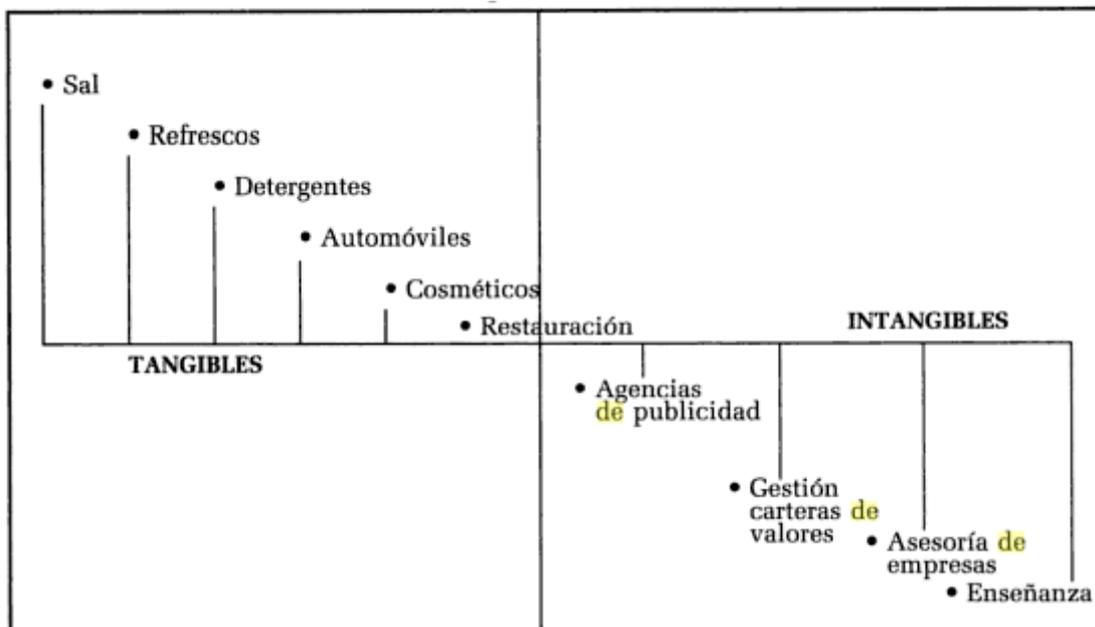


Riesgo funcional: temor a que el producto, marca, o establecimiento elegido no tenga buen funcionamiento o no alcance el resultado esperado y no proporcione los beneficios prometidos

Riesgo financiero: duda del consumidor sobre si los productos valen realmente lo que cuestan y temor ante la cantidad de dinero que podría perder si el servicio, en este caso, no proporcione un buen resultado

b. Grado de Tangibilidad/Intangibilidad

A continuación, podemos ver donde se encuentran ubicados los servicios de Femed en cuanto a su intangibilidad. Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de adquirir el servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler (2002) “a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es administrar los indicios, hacer tangible lo intangible”. (pp. 200 al 202).



Fuente: Shostack, citado por J.P. Flipo (1995; p.95).



c. Grado de contacto con el cliente

Es el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema de producción (que en el caso de los negocios de servicios es precisamente el lugar en donde se encuentra ubicado el negocio y donde se lleva a cabo la producción del servicio) en relación al tiempo total requerido para llevar a cabo el servicio. (Chase, 1978)

Los negocios de servicios pueden ser de:

Alto grado de contacto: en donde el porcentaje de tiempo que el cliente está en el sistema de servicio es muy alto en relación a todo el tiempo que lleva realizar el servicio.

Bajo grado de contacto: el cliente no necesita estar en el sistema de servicio para que se realice el servicio.

Tipo de contacto	CONTACTO DIRECTO CON EL CLIENTE	Clases de servicios / productos
Contacto elevado →		<ul style="list-style-type: none">• Servicio puro• Hospitales• Hoteles• Transporte público• Restaurantes• Escuelas• Servicio mezclado• Agencias de Bancos / Inmobiliarias• Correos• Compañías de informática• Cuasi-manufactura• Sedes Bancos / Administración Estado• Manufactura• Bienes duraderos / de consumo / minas química/...
Contacto débil →		

Fuente: Lafuente y Musons según Chase (1995; p.94).

d. Elasticidad del Precio

La elasticidad precio de la demanda tiende a disminuir cuando el tratamiento tiene fines medicinales y su principal función es la solución a malestares y dolencias vasculares. Esto se debe a que los consumidores son menos sensibles a los precios cuando se trata de temas de salud.

En cuanto a los servicios de estética médica el precio tiene una demanda más elástica. Debido a la característica de heterogeneidad de los servicios, nunca se podría encontrar un sustituto perfecto, pero aun así, la competencia, como se verá más adelante, presenta sustitutos que hacen aumentar la elasticidad de los servicios de estética médica. Esto quiere decir, que ante un aumento del precio de los servicios de medicina estética de Femed, podría significar una oportunidad para la competencia.



e. Indicadores financieros

VAN

El valor actual neto es un indicador dinámico que resulta de sumar la inversión inicial con los saldos del flujo de caja actualizados al momento de la inversión inicial mediante la tasa de costo de capital propio.

Lo que mide el VAN es el valor actual de las utilidades del proyecto, entendiendo por utilidades al remate de ingresos después de cubrir los costos, gastos e inversiones necesarias (Spidalieri, 2010).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

Interpretación:

$VAN > 0$: Se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k) y se obtiene un excedente.

$VAN = 0$: Se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado.

$VAN < 0$: Puede que se recupere la inversión y se obtenga un rendimiento menor al esperado, o sólo se recupere la inversión (sin rendimientos) o no se recupere la inversión. (Nassir Sapag Chain, 1989, p. 272)

TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa que hace nulo al VAN. Se interpreta como la tasa interna de retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto. Su regla de aceptación se encuentra vinculada a la tasa de costo de capital (k).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I = 0$$

Interpretación:

$TIR > k$: se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k) y se obtiene un excedente.

$TIR = k$: se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado

$k > TIR > 0$: se recupera la inversión inicial y se genera un rendimiento positivo dado por el valor de la TIR, pero inferior al deseado por el accionista. Si $0 = TIR < k$: se recupera



exactamente la inversión inicial y nada más. Si $TIR < k$: el proyecto no llega a recuperar la inversión inicial.

PB

El PB ("Pay Back") o mejor conocido como PR ("Período de Recupero), permite al inversionista determinar cuándo recuperará la inversión inicial y si corresponde el rendimiento mínimo exigido. Dependiendo la unidad temporal que se use, puede terminar cuantos días, meses o años, son necesarios para recuperar la inversión.

Costo/Beneficio

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Costo/Beneficio: Valor presente de los ingresos / Valor presente de los costos

Interpretación:

$C/B > 1$: proyecto rentable

$C/B < 1$: proyecto no rentable

ROMI

El retorno de la inversión de marketing es una herramienta de mucha utilidad para observar que repercusiones tuvo el plan de marketing sobre el área financiera. Éste cálculo devuelve el porcentaje de productividad mostrando si hubo pérdidas o ganancias. En el presente trabajo se calculará el ROMI (return on marketing investment) de la siguiente manera:

ROMI= Contribución neta de marketing/Inversión en marketing x 100

En donde, la contribución neta de marketing puede definirse como:

CNM= Beneficio bruto – gasto de marketing

(Best, 2007, p. 55)

Interpretación:

$ROMI > 100\%$: se recuperó la inversión en marketing y generó utilidades.

$ROMI = 100\%$: se recuperó exactamente lo invertido

$ROMI < 100\%$: la implementación del plan ha generado pérdidas.



f. Cuota de mercado

La cuota de mercado es una cifra aproximada del total del mercado que se obtendrá a partir de las ventas. Si una empresa consiguiera el 100% de la cuota de mercado, quiere decir que sus ventas coinciden con el total de la demanda. Es un buen índice para desarrollar una estimación de las ventas futuras de una empresa. Sólo hay que multiplicar la demanda del producto/servicio por la cuota de mercado esperada o actual, para saber cuántas serán las unidades vendidas.

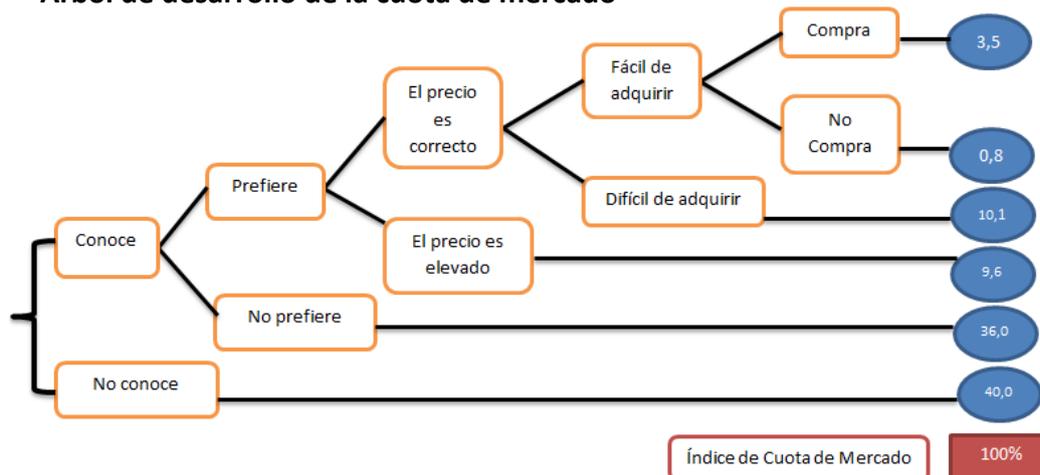
La cuota de mercado para una empresa es la combinación de las distintas acciones de marketing (Sainz de Vicuña Ancin, 2000, p. 85)

Cuota de Mercado: comunicación x posicionamiento x precio x disponibilidad x servicio

Dónde:

- *Comunicación:* estrategias de comunicación que se dirigen a crear notoriedad y conocimiento de los beneficios del producto.
- *Posicionamiento:* estrategias que se dirigen a crear atractivo y preferencia hacia el producto.
- *Precio:* estrategias que tienen por objetivo reforzar la intención de compra, en base a un precio que comunique un valor atractivo para el cliente.
- *Disponibilidad:* estrategias que intentan asegurar la disponibilidad del producto y los servicios que faciliten su compra.
- *Servicio:* estrategias que se diseñan para reforzar la satisfacción del cliente y desarrollar su lealtad hacia el producto de la empresa.

Árbol de desarrollo de la cuota de mercado



Fuente: Elaboración propia según Sainz de Vicuña (2000; p.95)



También llamado índice de cuota de mercado al multiplicar los 5 componentes según la situación de la empresa, permite identificar fuentes de oportunidades para mejorar la cuota de mercado, proporciona un mecanismo para estimar el cambio de las futuras ventas y un potencial razonable de cuota de mercado para la empresa. Es una herramienta de análisis de los resultados de marketing.

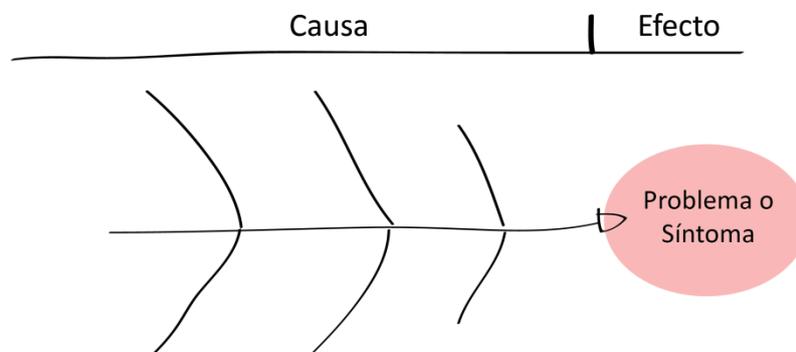
4. Diagnóstico

a. Análisis FODA

Éste análisis, diseñado por Albert Humphrey, es una de las herramientas más utilizadas para el diagnóstico. En ella se identifican oportunidades y amenazas externas que pueden repercutir en la empresa o en los planes de acción, como así también debilidades y fortalezas propias de la empresa. Luego de identificarlas se las valora a partir de su importancia y probabilidad de ocurrencia. Este instrumento es de mucha ayuda para la selección de aquellos aspectos realmente importante que es necesario fijarse a la hora de marcar una estrategia a seguir.

b. Diagrama de Espinas de Pescado

También conocido como Diagrama Causa-Efecto, el diagrama espina de pescado (Ishikawa, 1943) es una herramienta que ayuda a determinar cuáles fueron las causas de un problema para luego encontrarle una solución. Su nombre se debe a que la forma del diagrama es similar al esqueleto de un pescado. Del lado derecho o boca del pez, se escribe el problema a ser resuelto, se traza una flecha puntuando hacia el problema de la que se desprenden categorías principales que pueden llegar a ser la causa del problema. De aquí también se pueden analizar subcausas. Las espinas principales están divididas generalmente en: Maquinarias, mano de obra, métodos, materiales, madre naturaleza y misceláneos.



Fuente: Elaboración propia según Ishikawa



c. Matriz de Posición Competitiva

La matriz diseñada por McKinsey-General Electric, es otra herramienta útil para el diagnóstico. En ella se analizan 2 variables: el atractivo de mercado y la posición competitiva. Para valorar la primer variable, “tendremos en cuenta factores de mercado (dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, etc.)” (Sainz de Vicuña Ancin, 2000, p. 160). También se tendrán en cuenta factores tecnológicos, competitivos, económicos, financieros y sociales. Para analizar la posición competitiva se tendrá en cuenta la cuota de mercado de la empresa, su rentabilidad, su posición económica y tecnológica, y capacidades propias de la organización. A estas realidades, se les asigna un valor, para luego poder determinar en qué punto de la matriz se encuentra cada variable, si alto medio o bajo.



Fuente: Elaboración propia según Sainz de Vicuña (2000, p. 168)



5. Estrategias

a. Marketing Relacional

Tiene por objetivo establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o con las organizaciones que de forma directa o indirecta pueden influir en el éxito de las actividades de la empresa. Presentando una visión a medio y largo plazo, busca comprometerse con el cliente, brindándole un trato diferenciado y personal, ofreciéndole mayores beneficios con el fin de atraerlos, mantenerlos, fidelizarlos y formar consumidores leales con la marca/empresa. (Sainz de Vicuña A., 1999, p. 34).

Existen tres elementos facilitadores que necesitan ser eficientemente dirigidos para que los clientes sean servidos y manejados singularmente durante su vida de compra, ellos son:

- Tecnología (Base de Datos actualizada)
- Conocimiento del cliente (Segmentación por grupos de clientes)
- El acceso al cliente (Posibilidad de identificarlo y contactarlo individualmente)

b. Matriz de Dirección del Crecimiento

Mejor conocida como la matriz de Ansoff, “atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o diversificación en según los casos” (Sainz de Vicuña Ancin, 2000, p. 225)

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia según Ansoff

La estrategia a seguir depende de si continuamos comercializando los mismos productos al mismo mercado, o si desarrollamos nuevos productos para nuevos mercados. Si se trata de nuevos mercados y productos, hablamos de diversificación, de otro modo, es expansión.



c. Unidades de toma de decisiones (UTD)

Están compuestas por las personas (que representan las áreas funcionales y la gerencia) dentro de una organización que participan en la toma de decisión de una compra determinada y funcionan como centros de compras cuando constan de personas de varias áreas de la empresa y se reúnen con el propósito específico de tomar una decisión de compra. (Hawkins, 2004)

Los roles para la toma de decisiones son los siguientes:

Iniciador: la persona que primero sugiere la idea de comprar un servicio o producto particular.

Influenciador: la persona cuyo punto de vista o consejo tiene algún peso en la toma de la decisión final.

Decisor: la persona que decide sobre alguno de los elementos de la decisión de compra (si comprar, qué comprar, cómo comprar o dónde comprar).

Comprador: la persona que de hecho lleva a cabo la compra.

Usuario: la persona que consume o utiliza el producto o servicio.



Marco Metodológico

Recolección de Datos

Para realizar el siguiente trabajo final de grado, fue necesario recabar datos e información necesaria para lograr realizar la planificación estratégica del plan. Las fuentes fueron tanto primarias como secundarias y la metodología empleada para relevar la información fue diferente en cada etapa del plan de marketing, como así también los métodos y técnicas. A continuación se detallarán las herramientas utilizadas en cada etapa del plan:

Macroentorno y Análisis del Mercado e Industria

Para saber cuál iba a ser el entorno en el que se iba a estar sumergida la empresa Femed, fue necesario conocer el ambiente externo y la industria en la que participaba. Para ello se recolectaron datos de diarios y sitios de internet que reúnen información publicada por otros medios tanto en el ámbito local como el nacional, así como fuentes oficiales.

Diseño	Investigación Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis documental

➤ Fuentes de información secundarias

- Diarios: “La Nación”, “Bariloche 2000”, “Económicas Bariloche”.
- Indec
- BBVA
- Ministerio de Salud Pública
- Secretaria de Turismo Argentina
- CIU (Código Industrial Internacional Uniforme).
- SISA, Sistema integrado de información sanitaria argentina.
- Observatorio de recursos humanos en la salud
- ANMAT, Administración nacional de medicamentos, alimentos y tecnología médica.
- Sociedad Argentina de Flebología y linfología
- Relevamiento de información de diversos artículos e informes sobre medicina estética y salud
- Relevamiento de información bibliográfica sobre Marketing y Salud.
- IEPS, institutos de estudios sobre políticas de salud.
- Emprotur.
- IIF, Instituto de Finanzas Internacionales
- C.E.R., Centro de Estudios Regionales.



Fuentes de Información primarias

Por otro lado, se realizaron entrevistas personales con personal de la empresa, quienes por su trayectoria en el mercado pudieron aportar datos tanto para el análisis externo, como el interno.

Diseño	Investigación Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista personal
Instrumento de Recolección de datos	Guía de Pautas

Análisis Interno

➤ Fuentes primarias

Para poder relevar información certera acerca de la empresa y su situación actual, se llevaron a cabo 3 investigaciones a diferentes poblaciones, a su vez con diferentes instrumentos de recolección de datos.

La primera, se realizó con el fin de conocer la organización, sus recursos, servicios, ventas, historia, etc. Esta fuente de información primaria se utilizó tanto para recabar datos para el análisis externo (como se vio más arriba) como para el interno.

Investigación 1	
Diseño	Investigación Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista a personal de la empresa
Instrumento de Recolección de datos	Guía de Pautas
Procedimiento Muestral	No probabilístico/Intencionado
Medio	Cara a cara y videoconferencias
Muestra	2 Profesionales del área de la Flebología.



La segunda investigación se enfocó en la población “pacientes de Femed”. Se le realizaron encuestas autoadministradas a los pacientes que ingresaron a la institución durante de la primer semana de mayo del corriente año.

Investigación 2

Diseño	Investigación Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuestas
Instrumento de Recolección de datos	Cuestionario
Procedimiento Muestral	No probabilístico/Accidental
Medio	Cara a cara
Población	Pacientes de Femed
Muestra	20 personas

Por último, se realizaron encuestas on line via e-mail al público barilochense en general, durante las últimas semanas del mes de abril y principios de mayo.

Investigación 3

Diseño	Investigación Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuestas
Instrumento de Recolección de datos	Cuestionario
Procedimiento Muestral	Probabilístico/aleatorio simple
Medio	Cuestionario on-line, e-mail
Población	Público en general
Muestra	45 personas

El diseño de investigación, tamaño de la muestra y los modelos de encuesta se encuentran adjuntos en la parte final del trabajo. Ver **Anexo 1 – Diseño de investigación**.



Propuesta de Investigación

Pregunta de Decisión

- ¿Cuál es el posicionamiento e imagen percibida de Femed?

Objetivo General

- Conocer la actual imagen y posicionamiento de Femed
- Determinar los diferentes perfiles del mercado meta.

Objetivos Específicos

- Conocer cuáles son los hábitos y conductas ligadas al uso de los servicios de flebología.
- Indagar acerca de los conocimientos del público respecto a la flebología. (causas, problemas y tratamientos).
- Detectar las razones para el consumo de este tipo de servicios.
- Conocer y ponderar los atributos que valora el público objetivo de los tratamientos de flebología.
- Determinar las influencias que tienen las demás personas (familia, amigos...etc) cuando se va a realizar la adquisición del servicio.
- Identificar el grado de conocimiento de la organización en públicos objetivos.

Metodología

FASE 1: CUALITATIVA

FASE 2: CUANTITATIVA

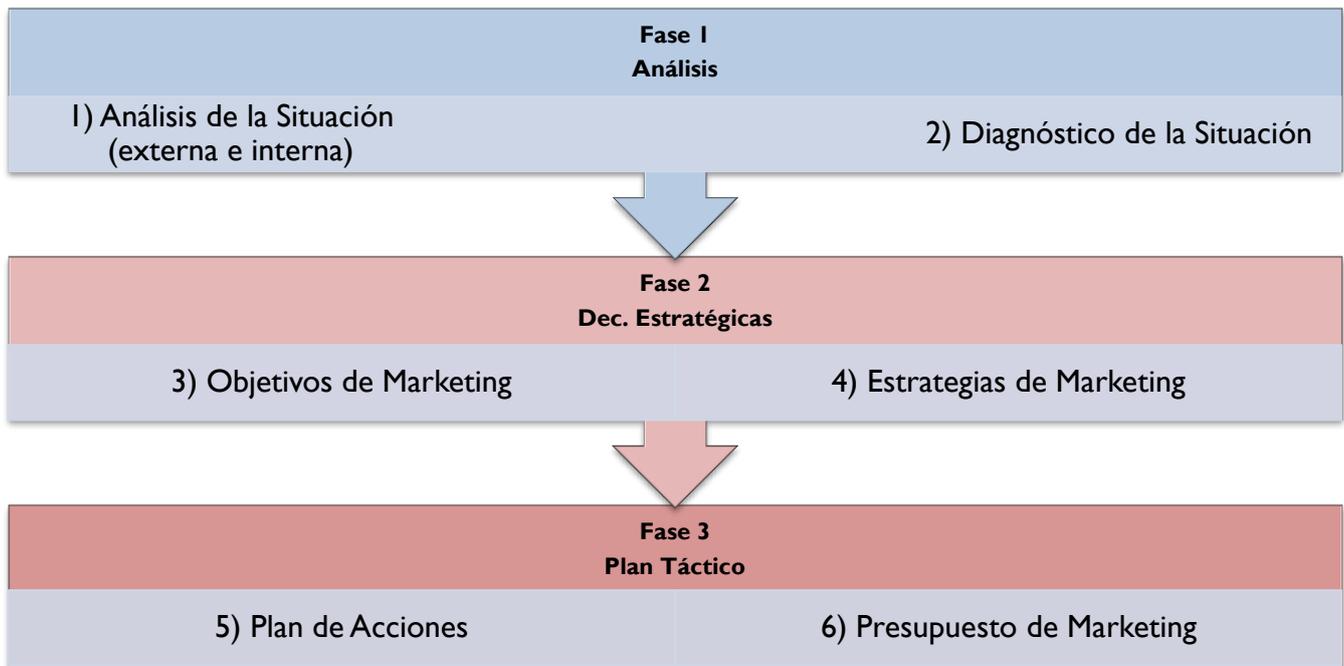
Para lograr una investigación pertinente, es necesario dividirla en 2 fases. La primera, *cualitativa* con un tipo de investigación **Exploratoria**, para una recopilación más profunda de datos e ideas preliminares que luego servirán para el desarrollo de la segunda fase, la *cuantitativa*. Los datos obtenidos en la primera servirán para realizar las preguntas en el tipo de investigación **Descriptiva**, en la que se intentara recolectar una gran cantidad de datos que luego puedan ser generalizados o analizados estadísticamente. Cada tipo de investigación tendrá su propia población, técnica de recolección de datos e instrumento.

Ver Anexo 1 – Diseño de Investigación



Modelo Metodológico del Plan de Marketing

Para el siguiente trabajo final de grado, la planificación que se utilizará para realizar el plan de marketing será del autor Sainz de Vicuña (2000, p. 64) quien propone un plan estratégico de dirección de marketing con las siguientes etapas:



Fuente: Elaboración propia según Sainz de Vicuña (2000)

Fase 1

1) Análisis de la Situación (externa e interna)

Consiste en realizar un análisis de los posibles factores internos y externos que pueden afectar al éxito de la organización. El análisis interno recopila información respecto a la historia, planificación, ventas, personal, servicios y características del negocio. Mientras que en el análisis externo se analiza información acerca del macroentorno, el mercado y la industria.

2) Diagnóstico de la Situación

Una vez analizada la empresa y su entorno, es posible realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra, relacionando la situación específica de la empresa con la situación del ambiente que la rodea. Se reconocen los problemas que pueden llegar a tener la empresa, como así también oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.



Fase 2

3) Objetivos de Marketing

Se plantearán los objetivos comerciales tanto cualitativos como cuantitativos para guiar a la empresa hacia dónde quiere llegar.

4) Estrategias de Marketing

Guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia. Se definen:

- Estrategias de cartera (decisión respecto a si se desarrollarán nuevos mercados, se seguirán atendiendo los mismos y si, por otro lado, se incorporarán nuevos productos o servicios a la oferta actual).
- Estrategias de Segmentación y Posicionamiento (se trata de dividir a los públicos según características homogéneas para identificar la manera eficiente de comercializar a cada uno de ellos. También se decidirá de qué manera posicionarse, es decir, que lugar ocupará la empresa en la mente del consumidor).
- Marketing MIX (definir como se abordarán las herramientas principales del marketing, precio, plaza, producto y promoción, para alcanzar los objetivos tanto comerciales como de posicionamiento al segmento definido).

Fase 3

5) Plan de Acciones

Planificación de las acciones y programas que se llevarán a cabo para concretar las estrategias y alcanzar los objetivos. Dichos planes deberán describir su metodología, comunicación, costos y tiempos.

6) Presupuesto de Marketing

Costos del plan a implementar y su respectivo retorno sobre la inversión en marketing (ROMI).



Análisis Externo



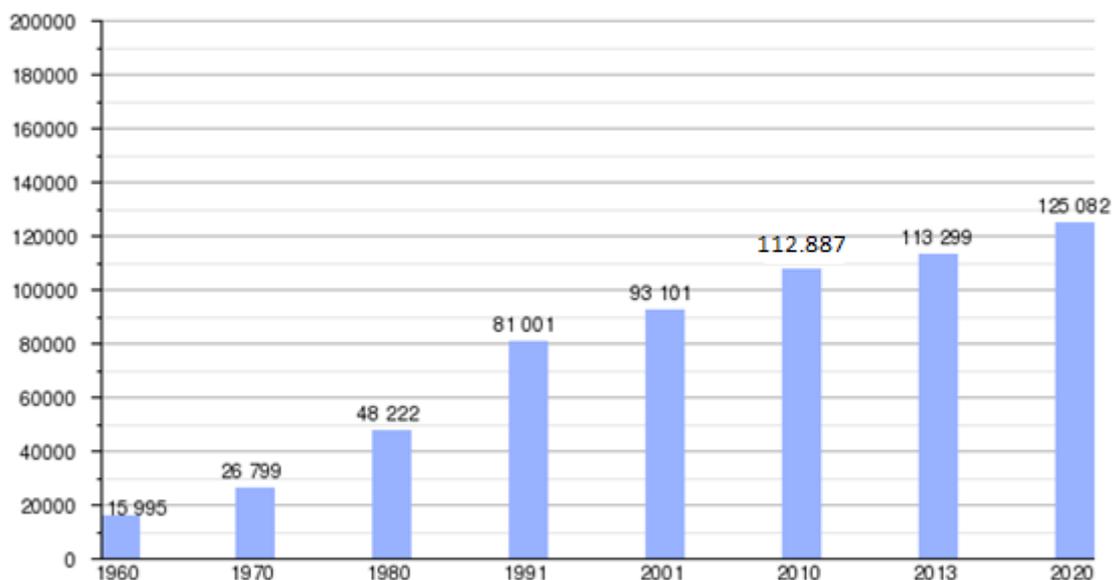
Análisis Externo

Macroentorno

El análisis del macroentorno trata de evaluar factores que influyen indirectamente sobre la empresa y existen independientemente de las actividades comerciales, es decir, la empresa no tiene un control sobre los mismos. A su vez, este análisis se subdivide en ambientes:

➤ Entorno demográfico:

Según el INDEC (2010), Bariloche tiene **112.887 habitantes**, desdoblado por sexos, el dato indica que las mujeres son 57.330 y los varones 55.557. Entre los censos 2001 y 2010 el crecimiento poblacional promedio de todo país fue de 10,6%. En la provincia de Río Negro subió en el mismo período un 15,5% y en Bariloche el aumento fue superior, ya que alcanzó el **21,2%**. Este constante crecimiento le permitió ubicarse tercera en Patagonia Argentina en el censo 2010. Por su magnitud y ubicación geográfica, el centro urbano de Bariloche es relevante en varios aspectos: es el más poblado de la provincia de Río Negro (Neuquén - Plottier - Cipolletti la supera pero sólo si se suma la población que corresponde a la provincia del Neuquén); es el más poblado ubicado al pie del lado argentino de la Cordillera de los Andes; es el segundo centro argentino cuya principal actividad es el turismo (después de Mar del Plata). Bariloche fue receptora entre las décadas del 20 y el 40 de una gran corriente migratoria chilena, por lo que un 30% de la población es de esta nacionalidad; como así también del interior de la Argentina, principalmente captando personas que migran desde la zona del conurbano de la ciudad de Buenos Aires y como en todo el sur argentino los chilenos contribuyeron a la inmigración en la zona.



Fuente: INDEC - Elaboración gráfica por Wikipedia - Bariloche, Río Negro, Argentina.



El gráfico de barras de aquí arriba, muestra la evolución de la población desde 1947 y proyección de la población para el año 2020. Según las estimaciones del Indec, S.C. de Bariloche alcanzar los 113299 habitantes para este año. Es preciso tener en cuenta, que estas estimaciones fueron basadas en el censo no definitivo en el que se tasaban unos 108 250 habitantes. Si bien no hubo difusión oficial, desde mediados de abril del presente año, están disponibles en el sitio web del Indec los números "definitivos" de la población por localidad relevados en el último censo 2010.

Por otro lado los datos del Ministerio de Salud de la Nación indican que en Río Negro la tasa de mortalidad infantil se ubicó en el 8,8 por mil. De esta manera, se mantiene entre las tres provincias con menor tasa de mortalidad infantil del país.

➤ Entorno económico:

ARGENTINA

Al no haber tampoco un diagnóstico oficial acertado, la actividad interna probablemente se muestre errática hasta 2014, así como también se prevé un complicado 2015, en recesión, y una compleja transición presidencial. Esto afecta tanto al sector de la salud como al resto de los sectores económicos.

En los siguientes cuadros se pueden ver proyecciones realizadas para la Argentina por el banco BBVA, en las que se pueden destacar la caída del PIB, aumento en la tasa de desempleo y un aumento en el índice de precios. Se estima un **panorama negativo** también para el **2014**.

Argentina	2010	2011	2012	2013	2014
Actividad					
PIB real	8,2	8,9	1,9	▼ 3,00	2,8
Mercado de Trabajo					
Tasa de paro (% población activa)	7,7	7,2	7,2	7,4	7,6
Precios y Costes					
IPC (%) promedio	10,5	9,8	10,00	11,4	11,5

INFORME DE PREVISIONES: [PDF](#) [MS EXCEL](#)

Fuente: BBVA



A continuación un cuadro, también de la BBVA con mayor detalle.

Actualización 13 de febrero de 2013

	2010	2011	2012	2013	2014
Actividad					
PIB real	8.20	8.90	1.90	3.00	2.80
Consumo privado (%)	7.40	10.8	3.60	2.30	2.80
Consumo público (%)	9.40	10.9	6.00	6.50	4.00
Formación bruta de capital (%)	21.2	16.6	-4.2	2.50	3.20
Demanda interna (contribución al crecimiento)	10.3	10.9	1.60	3.00	3.10
Exportaciones (%)	14.6	4.30	-4.5	8.20	4.50
Importaciones (%)	3.4	17.8	-6.2	6.90	6.00
Demanda externa (contribución al crecimiento)	-2.2	-2	0.40	0.00	-0.3
Mercado de Trabajo					
Empleo	1.70	2.20	0.30	0.80	0.70
Tasa de paro (% población activa)	7.70	7.20	7.20	7.40	7.60
Sector Exterior					
Balanza por cuenta corriente (% PIB)	0.70	-0.1	-0.1	0.70	-0.1
Sector Público					
Saldo fiscal (% PIB)	0.20	-1.6	-1.9	-1.6	-1.0
Precios y Costes					
IPC (%) promedio	10.5	9.80	10	11.4	11.5
IPC (%) fin de periodo	10.9	9.50	10.8	11.2	11.7
Tipo de Cambio					
Tipo de cambio (frente USD) promedio	3.90	4.10	4.50	5.40	6.60
Tipo de cambio (frente USD) fin de periodo	3.90	4.30	4.90	5.90	7.10
Tipos de Interés					
Tipo oficial (REPO) promedio	10.1	13.3	13.8	15.4	16.8
Tipo oficial (REPO) fin de periodo	11.1	18.7	15.4	18	20.6

BBVA Research

Por otro lado, la mala distribución de ingresos de Argentina, provoca una brecha considerable entre la población rica y pobre, creciendo cada vez más el salario de los más adinerados, factor a tener en cuenta a la hora de determinar el segmento del mercado al cual nos dirigiremos, sobre todo si el producto es costoso [1].

Un factor muy importante que incide en la vida de los argentinos es la inflación. Por falta de credibilidad a las fuentes nacionales en este aspecto (INDEC), el IIF (Instituto de Finanzas Internacionales) estima que la inflación será en 2013 del orden del **27,7%**, después de marcar un 25% en los doce meses a enero de este año (contra el 11% que reconocieron las estadísticas oficiales).²

Por otra parte, los pronósticos de economistas privados sitúan la inflación proyectada para este año en torno al 25% aunque a principios de año, algunos estimaban que podía llegar a situarse en porcentajes cercanos al **30%**.

¹ <http://www.lanacion.com.ar/850024-la-distribucion-del-ingreso-es-peor-que-la-que-se-registraba-en-los-90>

² <http://www.lanacion.com.ar/1561151-advierten-que-la-inflacion-ya-es-un-problema-endemico-de-la-argentina>



El Fondo Monetario Internacional estima que la economía Argentina crecerá **2,8%** en el año, más de lo esperado por algunos economistas privados pero por debajo de la pauta establecida en el presupuesto que se fijó en 4%. En tanto, para el 2014 eleva su estimación a **3,5%**³.

BARILOCHE

Bariloche se ve afectada por tasas inflacionarias cercanas al 25% anual, pero sus actividades productivas se expanden al 8%. Según las cifras arrojadas por el Censo Nacional 2010 basándose en la tasa de crecimiento natural de la población rionegrina y la tasa quinquenal de migración interna en Argentina, y sobre ese resultado aplicar la proporción arrojada por una encuesta realizada por el grupo de estudio “Nutriente Sur”, casi uno de cada cinco barilochenses se encuentra por debajo de la línea de pobreza (**18,88%** de la población, según se desprende de encuestar a 1.210 grupos familiares en octubre/2012)⁴. Por lo tanto, de 1.210 hogares relevados, en 228 se manifestó con ingresos netos mensuales menores a \$ 4.958,79. Ver Anexos.

Además, una línea evolutiva de los últimos 10 años permite advertir un aumento de 13 puntos en el empleo y una disminución de 7 puntos en el desempleo absoluto, con respecto a 2001. Por otra parte, se registra una disminución de casi 6 puntos en el subempleo, pero la desocupación local ha tenido un rebote: tras disminuir durante seis años seguidos, a partir de 2011 su tendencia comenzó a revertirse, trepando al 31/8/2012 a **9,63%** de la población económicamente activa.

Hoy el nivel de actividad económica y el empleo han mejorado sustancialmente. Pero tienen su talón de Aquiles en los dos factores ya mencionados: el comportamiento alcista de los precios y la informalidad laboral.

El subempleo alcanzó el 10,27%, según encuestas realizadas por el C.E.R. (Centro de Estudios Regionales).

Según el cálculo de la inflación minorista a partir de las variaciones del Índice de Precios al Consumidor (IPC), la variación mensual promedio durante el 2012 fue de 1,87%, ascendiendo a un **24,88%** de inflación acumulada para diciembre del 2012. Ver Anexo.

³ <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=684101>

⁴ <http://www.bariloche2000.com/digidoc/NutrienteSUR-20-12-2012.pdf>



➤ Entorno socio-cultural:

TURISMO

La ciudad de Bariloche es principalmente reconocida por su atractiva oferta turística. No sólo hoteles de alto nivel ni gastronomía diferenciada acompañan la oferta de paisajes hermosos, sino que además se encuentra un amplio mercado alrededor de esta industria. Grandes infraestructuras preparadas para turistas, promociones, personal capacitado, comunicación productos y servicios, posicionan a Bariloche como uno de los destinos preferidos para vacacionar o pasar un fin de semana largo. Para este invierno, según “Económicas Bariloche”, las expectativas son las más altas, dadas las altas tasas de ocupación hoteleras alcanzadas las últimas fechas. Además de las **fuertes promociones**, la contención de precios y tarifas en la ciudad, sumada a la calidad de las prestaciones e infraestructura turística, convirtieron a la ciudad en un **destino de poderoso atractivo**, en especial para extranjeros logrando un **90% de ocupación hotelera** el último verano y un 50% de ocupación para los fines de semana largo. Promociones y eventos tales como, la fiesta del chocolate o fines de semana largos, registran una recaudación global en la ciudad de \$30 millones según empresarios hoteleros y gastronómicos. Por otro lado, la ciudad de Bariloche estuvo al frente de la afluencia turística del fin de semana largo en los destinos de Río Negro, con picos de hasta el 55 por ciento de ocupación hotelera, según informó el gobierno provincial. En las proyecciones para este y el siguiente año son muy optimistas, se han realizado **grandes inversiones en comunicación** y publicidad en distintos puntos del país, como así también una fuerte campaña en Brasil, lo que según el EMPROTUR, consideró que la experiencia de este año ya permite elaborar planes de acciones de promoción para el 2013, con la idea de innovar para optimizar aún más la relación inversión-resultados. Para el próximo año Argentina espera más de 7 millones de turistas extranjeros como meta para el 2015 y acceder más profundamente a mercados internacionales.

Cada día el turismo se vincula aún más con la medicina en torno al crecimiento del nuevo mercado en auge del **Turismo Health**. Son excursiones pre armadas para la realización de algún tratamiento medicinal y disfrutar esos días de reposo en algún lugar de agrado para el paciente.

En la ciudad de Bariloche, el turismo se encuentra explotado desde muchos ámbitos, turismo deportivo, turismo de riesgo, turismo estudiantil, turismo internacional, etc. Aun así, el turismo health aún no se encuentra desarrollado en la ciudad, a pesar de ser una excelente cede para el relax y descanso, con profesionales de diversas áreas de la medicina.



GRUPOS MARGINALES

Esta ciudad reconocida por sus magníficos paisajes y amplia oferta turística, también es conocida por el resto del país, y también el mundo, como una ciudad con **disturbios sociales**. Eventos desafortunados como los saqueos del año anterior y otras manifestaciones en contra del sistema por parte de **grupos marginados**, han dejado en la ciudad un **estigma** difícil de olvidar. Estos sucesos ocurrieron de forma repentina devastando tanto patrimonio de la ciudad, como propiedades privadas, dejando en la ruina a pequeños comerciantes.

La población barilocheense se encuentra muy dolida por los sucesos que dejaron traslucir la gran **brecha social** que existe entre las clases sociales de la ciudad, debido a una mala distribución de ingresos y altos niveles de pobreza e indigencia.

Una gran mayoría de los indigentes, en cambio, terminaron convirtiéndose en ayuda-dependientes -tanto en Bariloche como en el resto del país-, y no poseen más alternativas de supervivencia que el auxilio del estado. Concurrió a complicar esta situación el hecho de que en 2012 las economías nacional y local se desaceleraron, mientras la inflación no se detuvo (al respecto, en varios barrios del Alto barilocheense despensas y almacenes han comenzado a vender productos como el azúcar, yerba y harina por fracciones menores que las habituales en el comercio..

TENDENCIA AL BIENESTAR

La tendencia al “Wellness” es hoy en día, una forma de vida para muchos, donde la importancia al cuidado personal es primordial. A lo que el “Wellness” se refiere, es a la búsqueda del bienestar propio en el que se combinan la relajación física y la alegría psicológica. Si bien algunas formas más conocidas de alcanzar ese bienestar pueden ser masajes, yoga, Reiki, aromaterapias, deportes, paseos, danza, etc, también se encuentra relacionado al bienestar físico, por ello su relación con la industria de la Salud. En general las personas más estresadas y que más necesitan relajarse, son quienes viven en grandes ciudades con una vida agitada. Esta industria es de gran importancia ya que uno de los principales beneficios que ofrece el servicio es el alivio y bienestar.



➤ Entorno tecnológico:

TECNOLOGÍA DE LA SALUD

La tecnología en salud continuamente está **evolucionando** y una de sus principales aplicaciones es la de ser una herramienta para la prevención, tratamiento y combate de muchas enfermedades que aquejan a los seres humanos.

Uno de los principales usos que se le va a dar a la tecnología en relación a la salud, es respecto a las historias clínicas, y otro tipo de programas o software para la administración de las organizaciones de la salud y la gestión de la información.

“Israel ocupa uno de los primeros puestos en el ranking mundial de innovación por su número de patentes por habitante”⁵. Los desarrollos abarcan múltiples aspectos de la salud. Algunos representan avances que se apoyan en tecnologías ya conocidas. Es el caso del EView, una modificación del broncoscopio tradicional (el equipo que se utiliza para hacer diagnóstico y para aislar el pulmón), al que no sólo hicieron portátil, sino que también le introdujeron modificaciones que permitieron adosarle una cámara de video con dos pequeñísimas lámparas LED para iluminar el interior del órgano

Las actividades de Flebología y medicina se encuentran de la mano de los avances tecnológicos que permiten la mejora en los tratamientos, ya sea en cuanto a resultados, como en eficiencia en procesos y costos. Hoy en día la tendencia de la compra de estos equipos es la compra en el exterior, intentando ingresar de a poco al mercado aparatología argentina y paraguaya.

Por otro lado, existe la especialización universitaria para la fabricación de estas tecnologías.

El mercado de la Salud tiene un lazo completamente dependiente de la tecnología, dado que gracias a ella se permiten nuevas técnicas y métodos para la cura de las diferentes enfermedades. Por otro lado, la posesión de aparatología avanzada representa una fuerte diferenciación y muchas veces un factor determinante para la competitividad.

La **tecnología móvil va a tener un impacto crucial** en el futuro de la sanidad. El uso del móvil para recoger y ver datos de los pacientes, así como la utilización de aplicaciones que **faciliten el contacto y cuidado** de los pacientes, está ampliamente extendido.

Las tendencias en el uso del móvil (según un estudio reciente del HIMSS, *Healthcare Information and Management Systems Society*) para cuestiones relacionadas con la salud a medio plazo, son las siguientes:

⁵ <http://www.lanacion.com.ar/1560113-hacia-una-nueva-generacion-de-tecnologia-medica>



- Monitorización remota de pacientes vía smartphone.
- Historial sanitario electrónico en plataformas móviles.
- Aumento de las descargas de aplicaciones relacionadas con la salud.
- Descenso del coste de la atención sanitaria.

TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN

Una tendencia en estos últimos años, es el uso de tecnologías para lograr una **comunicación** más eficiente, fluida, rápida y sencilla. Hoy en día los dispositivos móviles forman un objeto tan elemental como las llaves o la vestimenta. Dentro de estos dispositivos las nuevas **tecnologías** permiten tener aplicaciones no solo para realizar llamadas, sino que además para utilizarlos como una pc portátil. Podemos ver y enviar mails desde cualquier parte, leer trabajos y modificarlos y hasta comprar on-line sólo con nuestro teléfono móvil. Es por eso que una de las principales tendencias se encuentra en el uso de **plataformas para móviles** para la compra y venta.

El crecimiento a largo plazo de la región se centrará alrededor de la innovación tecnológica mientras que durante 2013 girará en torno a la innovación, específicamente en la **movilidad, la Nube, Big Data y Social Web.**⁶

Durante 2013, la industria latinoamericana de TI (Tecnología de la Información) crecerá 10.3%, totalizando 140.5 mil millones de dólares: el hardware constituirá casi dos tercios del crecimiento, mientras que el software representará el 13%, y servicios el 21%.

Los **servicios de telecomunicaciones crecerán 7.9%** en 2013, con un gasto total de \$ 217 mil millones de dólares, debido a los rápidos crecimientos de Venezuela, Argentina y Colombia, los cuales equivaldrán a 10%, **10%** y 9%, respectivamente.

⁶ <http://pulsosocial.com/2013/02/12/en-2013-la-industria-ti-en-latinoamerica-crecera-al-10sera-la-region-con-crecimiento-mas-rapido-en-el-mundo/>



➤ Entorno político- legal:

Por último, en cuanto al entorno político, los profesionales en medicina necesitan de una **matrícula**, la cual pagan mes a mes, para desempeñar su trabajo como profesionales. En el marco legal de la Argentina, las leyes permiten este tipo de empresas, siempre y cuando cuente con profesionales certificados. Por otro lado, para la creación de avisos publicitarios u otras formas de comunicación, el contenido debe estar avalado por el Consejo Médico en el Departamento de legales. Esta aprobación no solo contribuye a cumplir con las normas sino que además la comunicación de la empresa se encontraría avalada por instituciones de confiabilidad.

Un tema de total relevancia para el mercado y una tendencia para el año 2014, es el **cierre de las importaciones** dictado por el gobierno. En el sensible sector de la salud también se presentan problemas en el abastecimiento, ya que muchos de los equipos, insumos y medicamentos son importados. Se depende del stock que tenga el proveedor con el que se trabaja, según referentes del sector, en general faltan insumos o se demoran las compras por la burocracia de los trámites. En algunos casos se han llegado a reprogramar estudios médicos, pero sin que se hayan producido situaciones de riesgo.

Algunas farmacias (según el diario electrónico Puntual), admitieron que es cada vez más complicado conseguir algunos productos importados, que incluyen la insulina y los broncodilatadores. No obstante, indicaron que aún **no hay desabastecimiento** pero deben encargar las drogas directamente al laboratorio en Buenos Aires, para evitar faltantes y muchas veces existen demoras para reponer algunas marcas. A nivel nacional, el año pasado, Pharmabiz, un sitio especializado en la industria farmacéutica, anunció que las restricciones afectaban a las filiales locales de los laboratorios internacionales GlaxoSmithKline, Novo Nordisk y Biotoscana.

El Gobierno ya les había pedido a las firmas que regularan la balanza comercial, ya que de acuerdo con las estimaciones del sector farmacéutico, la industria presenta un saldo negativo de 850 millones de dólares producto de exportaciones por US\$ 650 millones, e importaciones por US\$ 1.500 millones.

Otro aspecto es que en algunos laboratorios se dan **cupos** para la compra de medicamentos importados y por lo general les autorizan cierta cantidad por mes, entonces es más complicado conseguirlos por droguerías, porque sólo entran determinadas unidades.

A la vez, si bien existen **muchos fármacos que son fabricados por la industria nacional** y pueden fácilmente reemplazar a los provenientes de otros países, hay muchos **medicamentos nuevos que no se fabrican en Argentina**, por tratarse de productos muy avanzados con drogas nuevas.

El caso del interior del país, según es diferente del de Buenos Aires, ya que las partidas se distribuyen primero allí y luego en el resto de las provincias.



El ministro de Salud advirtió que los hospitales podrían quedarse sin insumos ya que no hay posibilidades de compra o que se piden precios exorbitantes. También expresó que el precio del dólar repercute en la compra de insumos para este sector.

Con relación a los insumos, el sector enfrenta un doble problema: por un lado, los productos utilizados **están atados a la evolución del tipo de cambio**, es que a pesar de ser principalmente de producción nacional, están elaborados a partir de materias primas que son en gran mayoría de **origen importado**. De manera que los profesionales de la estética no tienen poder de negociación para fijar los precios de los insumos que utilizan. Estos factores de oferta y demanda, actuaron negativamente sobre la rentabilidad sectorial tras la devaluación del peso.⁷

⁷ Ministerio de Educación, Instituto Nacional de Educación Tecnológica, SECTOR ESTÉTICA PROFESIONAL, 2010, pág. 6



Acción Legal ante Mala Praxis

El tema de la negligencia médica no es un tema menor, lamentablemente en la actualidad son frecuentes los casos en que se acusa al profesional médico de negligencia por los daños causados a un paciente, ya sea en la prescripción y/o seguimiento de un determinado tratamiento o en la intervención quirúrgica. Muchas veces esta práctica legal, da orígenes a denuncias sin sentido o no correspondidas. Es necesario por parte de ambas partes del proceso, paciente y médico, estar al tanto de los pasos a seguir en caso de ser víctima de mala praxis o acusado de ella.

En Argentina, según un informe realizado por la Asociación Civil de Actividades Médicas Integradas (ACAMI), El monto total de las demandas que se inician por mala praxis ya acumulan los **\$ 10 mil millones**, lo que representa casi el 1% del gasto total en salud. Por año ingresan en la justicia más de 700 demandas por mala praxis, de las cuales sólo el 6% llega a una condena. La ACAMI también subraya que “la Argentina es uno de los países donde se inician más demandas por mala praxis en Latinoamérica, y el 60% de los reclamos se concentran en Capital Federal y Gran Buenos Aires”. Los juicios recaen sobre los médicos (32%) y las instituciones médicas (68%). De hecho, uno de cada cinco médicos es enjuiciado por mala praxis.⁸

En cuanto a las especialidades más conflictivas se encuentra a la cabeza la tocoginecología, en segunda instancia la traumatología, en tercer lugar la cirugía general y cuarta las prácticas invasivas (por ejemplo endoscopias).

Debido a la posibilidad de sufrir demandas y a los altos costos que éstas implican es que actualmente la mayoría de los médicos e instituciones cuentan con **seguros** para hacerles frente. Algunas veces las instituciones piden a sus profesionales que cuenten con estos seguros ya que pueden ser demandados tanto los médicos como las organizaciones, el estado y las obras sociales.

Los **seguros de responsabilidad profesional** funcionan como cualquier otro tipo de seguros, los hay desde \$50mil pesos hasta \$300mil pesos o más y se abonan mes a mes.

A nivel nacional, el promedio de la indemnización solicitada es de 500 mil pesos, pero lo que se termina pagando es generalmente la mitad.

Según la ACAMI la entidad, las demandas y amparos judiciales contra el sistema sanitario argentino **crecen a un ritmo del 10% anual**, por un lado las personas demandan cada vez más prestaciones, por el otro dichas prestaciones resultan cada

⁸ <http://www.baires-salud.com.ar/novedades-27/argentina-acumula-millonarias-demandas-por-mala-praxis-2005.html>



vez de mayor complejidad. Aunque sólo tres de cada diez recursos legales presentados prospera y el resto es desestimado por los jueces.

Una de las cuestiones más difíciles de resolver se presenta en materia de mala praxis médica en la prueba de la misma. El principio general que gobierna en materia probatoria es que quien alega un extremo, hecho o conducta debe probarlo. Por otra parte el médico debe a su vez demostrar que fue diligente y cumplió con los recaudos necesarios al tratar al paciente.

Un error generalizado en la población mundial y que se observa también en nuestro país es la tendencia a pretender de la práctica médica un estándar de perfección.

Según una nota realizada por Salud.com.ar, defiende la simpleza de pedir “perdón”. “Los errores médicos seguirán ocurriendo, ya que el sistema está operado por seres humanos. Por lo tanto una de las técnicas en las que pretende trabajar la OMS es la de pedir perdón: estadísticamente está comprobado que cuando a los pacientes se los trata con sinceridad, respeto y compasión, las disculpas suelen ser aceptadas, evitando ingresar en el pantanoso terreno de las acciones legales. Además el paciente será más propenso a aceptar una compensación económica que cubra los costos adicionales como consecuencia de la complicación.”



Resumen del Macroentorno

- El crecimiento poblacional promedio de Bariloche es de un 21,2% positivo.
- Es una de las ciudades más pobladas de Río Negro.
- El más poblado ubicado al pie del lado argentino de la Cordillera de los Andes
- Se estima para este año una población de 113.299 hab
- Población con mayoría de mujeres.
- Una de las provincias con menor tasa de mortalidad infantil

Entorno Demográfico



- Inflación proyectada para este 2013 de 27,7%, acercándose al 30% para el 2014.
- Economía argentina crecerá un 2,8% en el 2013 y se eleva a 3,4% para el 2014.
- En Bariloche el 18,88% de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza.
- Aumento en el empleo de 7 puntos y disminución de 6 puntos en el subempleo
- Desocupación del 9,63% de la población económicamente activa

Entorno Económico



- Bariloche es un destino de poderoso atractivo con un Turismo creciente .
- Altos porcentajes de ocupación hotelera.
- Grandes inversiones en comunicación y publicidad que estiman aumentar el turismo.
- Tendencia al Turismo Health
- Disturbios sociales, grandes brechas económicas entre clases sociales.
- Tendencia al bienestar

Entorno Socio-Cultural



- Tecnologías de la salud en evolución
- Nuevos aparatos de alta eficiencia
- Tendencia a las tecnologías de la comunicación y la información
- Tendencia al mercado móvil y aplicaciones para el mismo.
- Tecnología móvil va a tener un impacto crucial en el futuro de la sanidad.

Entorno Tecnológico



- Cierre de importaciones traba la entrada de algunos medicamentos obligando a comprar de industria nacional o a encontrarse con demoras en las entregas.
- Cupos de compras que disminuyen la cantidad de medicamentos que pueden entrar al país.
- Aparatología avanzada proveniente de países extranjeros excesivamente caras por el tipo de cambio e impuestos.
- Abastecimiento desigual entre la capital y el interior del país.
- Crecientes demandas por Mala Praxis

Entorno Político-Legal





Análisis del Mercado

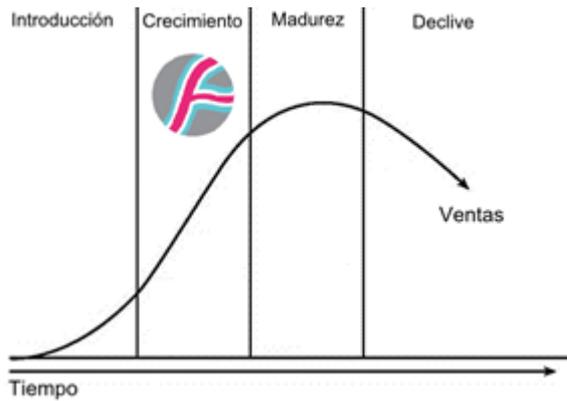
Naturaleza del Mercado (Demanda)

Hoy en día los tratamientos vasculares no se encuentran como antes solo en la industria de la salud o medicina. Las **nuevas tendencias hacia la estética** y bienestar han hecho **crecer la demanda** de estos tratamientos como una herramienta para alcanzar la belleza y perfección principalmente de las piernas. Por lo tanto, la Flebología se encuentra hoy inmersa también en lo que es la industria de Medicina Estética. La demanda de estos servicios es constante y creciente debido a las nuevas necesidades sociales antes nombradas que a su vez hacen del rango etario de usuarios más amplio. Otra razón por la que aumenta la demanda, son las nuevas posibilidades de forma de pago, como así también las propuestas de marketing que hacen más tentadoras las ofertas de esta industria. Otro aspecto a tener en cuenta, es la tendencia creciente al “turismo health”, que incorpora a los viajes de ocio, tratamientos medicinales y estéticos. Por su puesto cabe destacar la demanda que surge de problemas vasculares serios que requieren tratamientos con fines medicinales.

Por otra parte, al tratarse de servicios de **precios elevados**, esto representa una **traba para el acceso**, haciendo del mismo algo más restringido para clases sociales, medias y altas, es decir, no es un producto de consumo masivo.

Asimismo, si hablamos de la industria de la estética médica, pese al presentar una demanda sensible al ingreso de los individuos, ya que tampoco es un servicio sumamente necesario, han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana. A diferencia con el sector de la salud, **la industria de la estética** cuenta con una demanda caracterizada por tener una **elevada elasticidad precio e ingreso**. Esto implica que la actividad productiva está fuertemente correlacionada con el ciclo de la economía y resulta altamente vulnerable a los cambios en el poder adquisitivo de la población. En consecuencia, grandes cambios en precios o en ingresos de las personas se traducen en fuertes alteraciones de la demanda de servicios de estética profesional.

CVP (Ciclo de Vida del Producto/Servicio)



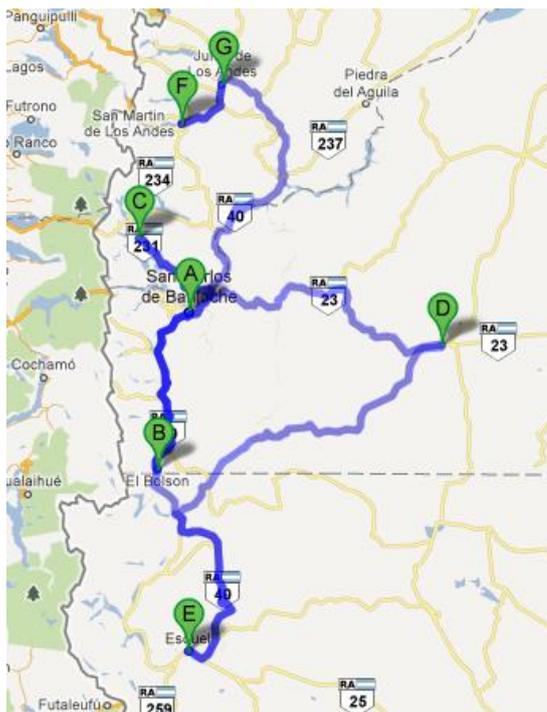
La especialidad en los tratamientos flebológicos existe no hace más de 20 años, en los cuales los últimos 10 años experimento una alza encontrándose hoy en etapa de **crecimiento**. Las nuevas tendencias sociales hicieron un incremento en la demanda de este tipo de servicios. A pesar de este incremento de oferta y demanda, los servicios aún se encuentran en su etapa inicial del ciclo de vida aproximándose a la madurez en poco tiempo.

Segmentos de Mercado en el que participa

A continuación se identificaran segmentos pertinentes a la comercialización del centro de Flebología y el mercado de la Medicina Estética

Segmentación geográfica

El centro abarcaría sectores regionales, ya que localidades de la zona no cuentan con este tipo de servicios. Por lo tanto los mercados que podrían ser atendidos serían: Bariloche, El Bolson, Villa la Angostura, Ingeniero Jacobasi, Esquel, San Martin, Junin de los Andes.



- A San Carlos de Bariloche, Río Negro
- B El Bolson, Río Negro
- C Villa La Angostura, Neuquén
- D Ingeniero Jacobacci, Río Negro
- E Esquel, Chubut
- F San Martin de Los Andes, Neuquén
- G Junin de Los Andes, Neuquén

Fuente: Google Maps



Segmentación demográfica

Edad y Género:

Esta segmentación puede hacerse de acuerdo con el tipo de tratamiento o resultados que los pacientes estén buscando. El primer segmento sería:

- Mujeres de 16 a 35 años

Este segmento buscaría embellecer y mejorar el aspecto de sus piernas. Entre los tratamientos se encontrarían Escleroterapia de telangiectasias y arañas vasculares, Microcirugía estética de várices, Flebología estética, Diagnóstico flebológico.

- Hombres y Mujeres de entre 30 y 70 años

Este segundo segmento prioriza su salud, buscando resultados que la mejoren. Los tratamientos que éstos buscan son: Estudio y tratamiento del Linfedema, Microescleroterapia con espuma, Ecoesclerosis de grandes venas, Tratamiento de úlceras venosas..etc.

Clase social

Los segmentos que tienen alcance a este tipo de servicios, son personas de clase social media, media/alta y alta debido a los precios elevados. Los tratamientos vasculares no son un bien o servicio masivo, por lo que no es consumido por toda la sociedad sino que por una pequeña porción que puede afrontar los costos. Esto no quiere decir que clases bajas no accedan a el, ya que también sufren de enfermedades vasculares, pero son pocos quienes pueden afrontar los costos de los tratamientos.

Profesión

Profesiones tales como profesor/a, maestro/a, mozo/as y otros tipos de oficios que se encuentren en atención al público, son más propensos a sufrir problemas vasculares, debido a la cantidad de horas que pasan de pie.

Ciclo de Vida Familiar

Mujeres en pareja, embarazadas u otras etapas como la pubertad o la menopausia, provocan alteraciones endocrinas que pueden producir problemas vasculares. A su vez, el tratamiento se aplica a los ciclos de vida: adolescentes, adultos y tercera edad.



Segmentación Psicográfica

Estilos de Vida

Las personas con los siguientes estilos de vida, son más propensos a sufrir problemas vasculares:

- Personas que practiquen deportes de alto impacto
- Modo de vida o comportamiento caracterizado por la carencia de agitación o movimiento (el sedentarismo causa numerosas patologías cardiovasculares).
- Mujeres, en especial adolescentes, que por alguna enfermedad o anticoncepción, consumen anticonceptivos orales.
- Personas obesas
- Embarazadas

Personalidad

1. Innovadores

Este tipo de cliente/paciente no es fácil de complacer, se necesita de originalidad, estilo, diseño y el factor sorpresa que los deslumbré. Por lo tanto, su necesidad primordial es la de “innovación”, la cual se traduce en aparatología moderna y tratamientos novedosos.

2. Tradicionales

Un cliente tradicionalista busca por lo general la solución a sus dolencias a través de tratamientos tradicionales sin intervención quirúrgica o laser. Comúnmente no confían en las nuevas tecnologías, le temen.

Segmentación Conductual

Status del Usuario

Al tratarse de servicios de alto contacto, el usuario y quien compra el servicio son generalmente la misma persona, es decir, no es transferible, ya que se necesita un diagnóstico único y personal antes de cualquier tratamiento.

Actitud

Los pacientes más jóvenes tienden a conocer acerca de las tecnologías y su funcionamiento, como así también los posibles tratamientos y procedimientos, con una leve tendencia a auto diagnosticar cuál es su problema. En cambio, pacientes de mayor edad, desconocen al respecto y confían ciegamente en lo que el profesional sugiera como cura.



Situación y Evolución de los segmentos del mercado en los que participa

Como se dijo anteriormente, las nuevas necesidades de belleza exigidas hoy por la sociedad generan un **aumento de la demanda y los segmentos que participan** en el mercado de Medicina Estética.

Hoy en día se **suman los hombres** a este mercado, quienes comienzan a demandar servicios que antes eran tabú para su género, lo que a su vez produce un cambio en la UTD. Ya no es sólo la mujer quien desea verse mejor, sino que un nuevo segmento de hombres con esas mismas necesidades se suma a la demanda. Por otro lado, no siempre se solicitan estos servicios con el fin de un aspecto mejor, sino que también por razones medicinales. Ahora el hombre poco a poco comprende que los problemas vasculares no son sólo una cuestión estética sino que también una cuestión de salud. Esta nueva concepción de la flebología y los problemas vasculares genera un cambio en la demanda por parte del hombre. A pesar de ello, esta evolución aún se encuentra en proceso y la demanda sigue creciendo sin alcanzar su auge todavía.

Otro aspecto a destacar, son las nuevas formas de pago y las posibilidades que brindan las obras sociales que hacen posible la adhesión de nuevos segmentos y pacientes para acceder a los servicios.

El **rango etario también se vio afectado** en los últimos años, permitiendo la creación de nuevas UENs para atender a los segmentos de edades que antes no formaban parte de los clientes. Un ejemplo claro es el de las jóvenes adolescentes, quienes además de interesarse más por su estética, tienden a sufrir leves problemas vasculares, debido generalmente por el consumo de anticonceptivos orales.



Perfiles de Consumidores

Paciente de Estética

- ✓ Actitud:
 - Pacientes informados, suelen conocer los tratamientos y tienen a auto diagnosticarse en base a la búsqueda de información
- ✓ Personalidad
 - Suelen ser más innovadores y abiertos a nuevas tecnologías y tratamientos, principalmente por la generación a la que pertenecen
 - Interesados en la moda y la estética.
- ✓ Estilos de Vida
 - Personas que practiquen deportes de alto impacto
 - Modo de vida o comportamiento caracterizado por la carencia de agitación o movimiento (el sedentarismo causa numerosas patologías cardiovasculares).
 - Mujeres, en especial adolescentes, que por alguna enfermedad o anticoncepción, consumen anticonceptivos orales.
 - Personas obesas
 - Embarazadas
- ✓ Edad y género
 - Principalmente mujeres de entre 16 a 55 años y hombres de 30 a 50 años.
- ✓ Clase Social
 - Servicio considerado de lujo, por lo tanto la prestación se realiza principalmente a medias y altas clases sociales
- ✓ Ciclo de Vida
 - Adolescencia / Juventud
 - Pareja joven
 - pubertad o menopausia (provocan alteraciones endocrinas que pueden producir problemas vasculares)
- ✓ Profesión
 - Profesiones tales como profesor/a, maestro/a, mozo/as y otros tipos de oficios que se encuentren en atención al público, son más propensos a sufrir problemas vasculares, debido a la cantidad de horas que pasan de pie.
- ✓ Preferencia en la demanda
 - Este segmento buscaría embellecer y mejorar el aspecto de sus piernas. Entre los tratamientos se encontrarían Escleroterapia de telangiectasias y arañas vasculares, Microcirugía estética de várices, Flebología estética, Diagnóstico flebológico.



Paciente de Salud

- ✓ Actitud
 - Necesitan mayores conocimientos para poder diagnosticarse e informarse, por lo que confían plenamente en el profesional
- ✓ Edad y género
 - Adultos, de 35 a 65 años de edad, hombres y mujeres
 - Tercera edad, de 66 en adelante, ambos sexos
- ✓ Personalidad
 - La personalidad varía según el segmento de edad del que se hable. Los adultos suelen ser más abiertos y curiosos a los beneficios de las altas tecnologías, pero no son tan innovadores como los segmentos más jóvenes. Por otro lado, se ven interesados en tratamientos indoloros y rápidos.
 - Tradicionales, muchas personas adultas y mayoritariamente de la tercera edad, prefiere tratamientos más tradicionales en los cuales confíen, ya que muchas veces le temen a las nuevas tecnologías. Prefieren la no intervención quirúrgica.
- ✓ Estilos de Vida
 - Ancianos con problemas vasculares por la edad
 - Personas que practiquen deportes de alto impacto
 - Modo de vida o comportamiento caracterizado por la carencia de agitación o movimiento (el sedentarismo causa numerosas patologías cardiovasculares).
 - Personas obesas
 - Embarazadas
- ✓ Clase Social
 - Por el costo de los tratamientos, si bien todas las clases sociales pueden sufrir problemas vasculares, sólo algunos pocos del segmento por debajo de la clase social media pueden acceder a ellos.
 - Clases sociales media, media alta, alta
- ✓ Ciclo de Vida
 - Vejez
 - Adultos con familia o no.



- Menopausia (provocan alteraciones endocrinas que pueden producir problemas vasculares)
 - ✓ Profesión
 - Profesiones tales como profesor/a, maestro/a, mozo/as y otros tipos de oficios que se encuentren en atención al público, son más propensos a sufrir problemas vasculares, debido a la cantidad de horas que pasan de pie.
 - ✓ Preferencia en la demanda
 - Este segundo segmento prioriza su salud, buscando resultados que la mejoren. Los tratamientos que éstos buscan son: Estudio y tratamiento del Linfedema, Microescleroterapia con espuma, Ecoesclerosis de grandes venas, Tratamiento de úlceras venosas, láser endovascular y transdermico, etc.
-

Factores Clave del éxito

Los factores más importantes para lograr el éxito en la industria de la “Medicina Estética” son:

- ✓ Servicios adicionales.
- ✓ Calidad de profesionales a cargo
- ✓ Tecnología avanzada
- ✓ Infraestructura cómoda y pulcra
- ✓ Seguridad y confiabilidad
- ✓ Buena relación paciente-médico (fidelidad)



Unidades de Toma de Decisiones

Para el **sector de la salud** las unidades de toma de decisión suelen ser las siguientes:

Iniciador: Por lo general la misma persona nota alguna dolencia o síntoma que lo lleva a buscar un diagnóstico o es ese diagnóstico el cuál lo lleva a precisar de un tratamiento que no tenía previsto. En este caso el iniciador sería el doctor.

Influenciador: el médico es quién tiene mayor influencia en las decisiones de este sector, ya que el paciente confía en él dada su formación profesional. La pareja, los padres (en caso de un menor), los hijos (en caso de alguien mayor).

Decisor: en personas adultas, es ella misma quién decide, en caso de menores son sus padres y en caso de personas mayores quienes toman las riendas de la situación son sus hijos o familiares.

Comprador: como en el decisor, en personas adultas, es ella misma quién compra, en caso de menores son sus padres y en caso de personas mayores pueden o no ser ellos quienes compran el servicio.

Usuario: paciente.

Para el sector de la **estética médica**, quienes ocupan los diferentes roles varían un poco:

Iniciador: la misma persona nota algún tipo de disconformidad con su cuerpo y quiere un cambio.

Influenciador: amigos, pareja, compañeros de trabajo, son personas de mucha influencia ya que forman parte de su entorno cotidiano. Mientras mayor es la inseguridad con la imagen propia, mayores personas ocuparan el rol de influenciadores. En cuanto a una toma final de decisiones, la pareja y amigos son quienes mayor influencia en la persona tienen.

Decisor: la misma persona, o en el caso de menores sus padres.

Comprador: al igual que el decisor, quien compra el servicio puede ser la misma persona o quienes manejan poder adquisitivo (como el caso de los menores).

Usuario: paciente.

Estructura de Mercado (Oferta)

Situación del Mercado de Referencia

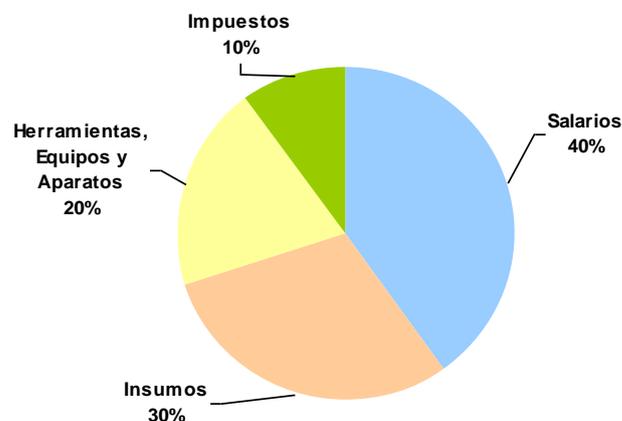
Sector de Estética Profesional

La industria de la medicina estética se encuentra en **constante crecimiento**, permitiendo así desarrollarse nuevas oportunidades de negocio. El incremento de la demanda anteriormente nombrado, produce a su vez, una necesidad insatisfecha en el mercado para ser atendido por nuevos oferentes. Esto seduce tanto a quienes conocen del rubro como a inversionistas para participar en él. Hoy en día, no son solo los profesionales quienes pueden satisfacer necesidades de belleza y bienestar sino que también otros oficios menores se dedican a cubrir estos deseos. Cada vez son más los centros de estética, los nuevos tratamientos de medicinales, cosméticos y profesionales dedicados a esta industria. En estos últimos 10 años, el mercado experimentó un verdadero crecimiento en lo que son los spa urbanos e institutos de belleza.

Por otro lado, los insumos utilizados para el desarrollo de la actividad, si bien son principalmente de producción nacional, están elaborados a partir de materias primas que son en gran mayoría de **origen importado** ya que Argentina cuenta con una escasa oferta local. Esto implica que una **parte importante de los costos del sector están atados a la evolución del tipo de cambio**, lo cual representa una desventaja adicional dado que los ingresos provienen exclusivamente de las ventas a clientes locales.

Según información obtenida por parte del Ministerio de Educación a través de entrevistas a los actores claves del sector, la mayor parte de los costos en los servicios de estética está dada por los salarios (es una actividad intensiva en el uso de mano de obra) y los insumos. A modo ilustrativo el siguiente gráfico representa la estructura de costos según la investigación anteriormente nombrada.

Ilustración Estructura de Costos en Servicios de Estética Profesional



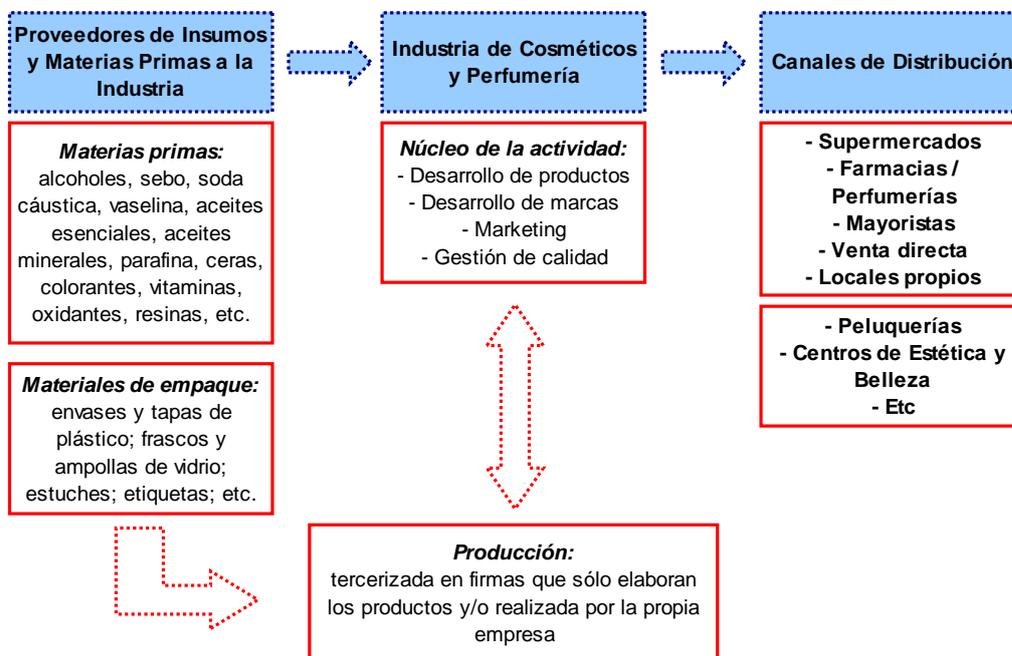
Fuente: INET en base a información de representantes claves del sector

Por otro lado, el Ministerio de Educación también pudo determinar la distribución geográfica en Argentina por provincia de la ocupación del Sector de la Estética Profesional.

La Patagonia es el sector nacional con menor ocupación por parte del sector de estética

Así mismo, a continuación se puede ver un esquema productivo de la cadena de la industria de la cosmética según centros de estudios para la producción. El mismo esquema también puede aplicarse al sector de la salud siendo el canal de distribución final un hospital o consultorio.

Esquema productivo de la cadena de la industria de la cosmética



Fuente: Centro de Estudios para la Producción

Por último, el continuo **avance de la aparatología** y la tecnología de productos e insumos permitirán ofrecer cada vez mejores servicios, al mismo tiempo que diferenciarán al profesional capacitado para utilizarlos, de otros competidores.

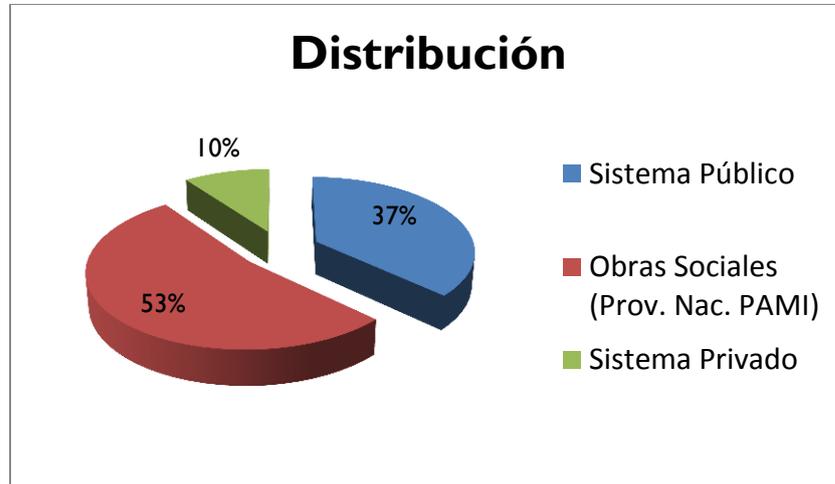
Sector de la Salud

En cuanto a la industria de la salud, el sistema de salud argentino es un sistema mixto compuesto por 3 subsistemas:

- Subsistema público (provee atención a casi un 40% de la población que no posee otra cobertura y cae en este sector para cubrir sus necesidades)



- Subsistema de seguro social (administradas por los sindicatos, gobiernos provinciales y por la agencia autónoma encargada de la atención a los jubilados, INSSJP.)
- Subsistema privado (provee seguros de salud a sus afiliados voluntarios).



Fuente: Consultora de Mercado “Key Market” sobre el gasto de la salud en Argentina, 2010.

Las obras sociales sindicales, el PAMI y las obras sociales provinciales, en conjunto aportaran cobertura a alrededor de 22 millones de personas este año, según las últimas estadísticas de la Superintendencia de Servicios de Salud.

Las obras sociales representan entre el 38 y 40 por ciento del gasto total en salud de Argentina.

Las obras sociales provinciales atienden a otros 6.291.186 afiliados y la medicina prepaga cuenta 4.620.000 y es la única que se maneja por criterios de rentabilidad empresaria.

El Ministerio de Salud de la Nación precisó que del **gasto global en salud**, el gasto público y de la seguridad social representa el **5,28 por ciento del PBI**. Ese porcentaje se desglosa en 2,19 por ciento del PBI de gasto público y 3,09 del PBI de la seguridad social.

La entidad calculó que en Argentina se gasta **25 mil millones de dólares anuales** en salud, “pero el 43 por ciento de la gente sólo tiene cobertura del hospital público”.

El sector de la medicina privada es uno de los más concentrados de la economía argentina, pues cinco empresas embolsan el 75 por ciento de la facturación. La facturación en 2009 superó los 13 mil millones de pesos, pero ese puñado de prestadoras recaudó 9.750 millones. Las cinco empresas concentradas son Medicus, Osde, Galeno, Swiss Medical y Omint con el 75 por ciento de la facturación, mientras que el 25 por ciento restante se reparta entre 60 empresas.



La consultora Key Market precisó que Osde factura el 39 por ciento, Swiss Medical 18 por ciento, Galeno 12 por ciento, Medicus 6 por ciento, Omint 4 por ciento, Consolidar 4 por ciento, Medifé 3 por ciento, los hospitales de comunidad en su conjunto 6 por ciento, Staff Médico el 1 por ciento y el resto el 7 por ciento.

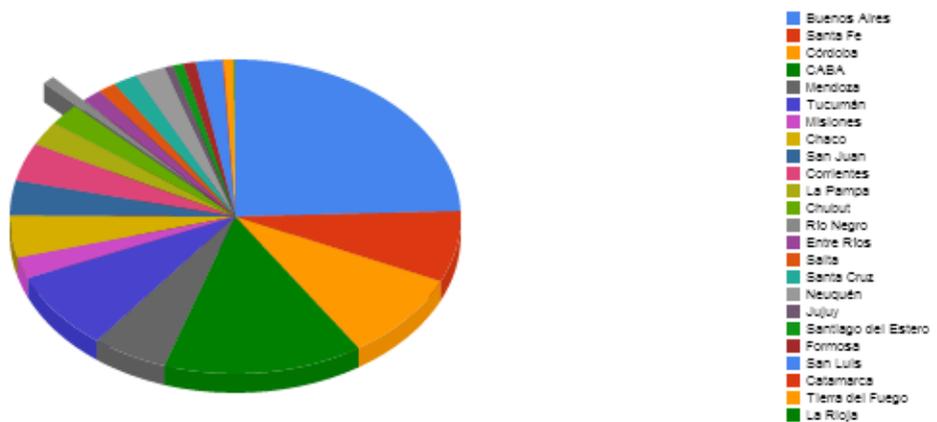
Ahora bien, hablando de los establecimientos públicos y privados que otorgan servicios de salud a la comunidad, los cuales la mayoría atienden a través de obras sociales, existen 20151 establecimientos en Argentina y 576259 profesionales de la salud.

En cuanto a los establecimientos privados, la provincia de **Río Negro representa el 1,8% del total**. Específicamente aquellas **organizaciones de salud sin internación dedicadas al diagnóstico y tratamiento (al igual que Femed)**, alcanza un total de **31 establecimientos** según SISA (Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentina).

Establecimientos privados agrupados por provincia y tipología

Provincia	ESCIG	ESCIEP	ESCIEM	ESCIESM	ESCIE	ESCIE TE	ESSIDT	ESSID	ESSIT	ESCL	%	Total
Río Negro	19	-	-	1	2	47	31	73	14	1	1,8%	188

Origen de datos: Registro Federal de Establecimientos de Salud
 Criterios de selección: Origen del financiamiento=Privado
 Agrupamientos de salida: Provincia/Tipología



Fuente: SISA 2013 (Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentina).

Según “La Mesa Interinstitucional de los barrios Malvinas y Nahuel Hué”, a partir de encuestas realizadas en el 2011, obtuvieron los siguientes datos en cuanto a Salud en San Carlos de Bariloche

- El 77 % de la población total de 2512 personas realiza atención de la salud en las Instituciones Públicas. El 43 % en el Hospital Zonal, Ramón Carrillo, el 17% en la Salita del Frutillar y el 8% en la Casa de la Salud. La población restante (9 %) recurre a otros centros de salud de otros barrios (Arrayanes, Las Quintas, Lera, La Cumbre, 34 Hectáreas).
- El 20%, cuenta con obras sociales atendiéndose en el Hospital Privado (12%), el Sanatorio del Sol (4%) y el Sanatorio San Carlos (3%) y AMEC 1%.
- El 3% sin especificar.



Canales de distribución existentes

Al tratarse de un servicio, la producción y consumo se producen paralelamente y con un fuerte involucramiento del cliente, más aún cuando se trata de tratamientos médicos. El alto grado de contacto y los predominantes riesgos de la realización del servicio, limitan los canales de distribución, siendo estos establecimientos que deben ser autorizados y registrados por el gobierno. Los canales para el sector de la salud pueden ser:

- Hospitales
- Sanatorios
- Centros privados
- Consultorios externos

En cuanto al sector de la estética médica, los requerimientos y riesgos para la realización de los servicios son mucho menores a los del sector anteriormente desarrollado. Para la industria de la estética médica los canales de distribución más utilizados son:

- Centros de Belleza
- Spa
- Centros de depilación
- Propiedades privadas (como casas o departamentos, por ejemplo, para depilación)

Hoy en día, dada la creciente tendencia al uso de la tecnología y el comercio on-line, la industria de la estética es una de las protagonistas en cuanto a demanda y oferta de servicios a través de las plataformas virtuales Groupon y ClickOn. Esta nueva forma de venta y publicidad, permitió a la industria asegurarse ventas (si bien a costa de reducir notablemente su precio) y a administrar la demanda, pero sobre todo, para publicitar de forma masiva empresas que forman parte de las promociones.



Evolución del sector

La evolución del sector se vio caracterizada principalmente por el **aumento de la demanda y las nuevas tecnologías y tratamientos** que permitieron una mejora en los servicios y resultados de este rubro. Por lo tanto, se produjo una evolución positiva que permitió el desarrollo de nuevas organizaciones que se dedican al mercado de la estética y la medicina. En lo que concierne a este aspecto hay una constante innovación en todo lo relacionado con la parte funcional del servicio gracias a los avances de la bioquímica y tecnología. También consideramos que es importante mencionar los avances que se dan en el sector respecto a acciones de marketing, tales como las promociones y nuevas formas de comunicar a los públicos como son el Facebook y blogs, aunque estos últimos son más eficaces para la comunicación de la medicina estética que para la medicina en sí, ya que se trata de un servicio demasiado formal para una comunicación tan informal. Otras plataformas publicitarias y de venta como Groupon o ClickOn, son protagonistas a la hora de comercializar tratamientos de belleza u otros servicios de medicina estética, como depilación definitiva, tratamientos anti-celulitis, drenaje linfático, etc.

Desde el punto de vista económico, la crisis y la pérdida de poder adquisitivo de los ingresos, dieron lugar a una **menor demanda de bienes y servicios no esenciales**, lo que se tradujo en menores ventas de los servicios de estética, mientras que los tratamientos de salud también disminuyeron pero en menor medida dada su naturaleza indispensable.

Al mismo tiempo, para evitar una mayor caída de la demanda, los precios de venta del sector se mantuvieron relativamente estables.

Por otro lado, el **aumento del tipo de cambio** derivado de la devaluación generó un considerable incremento en los costos de los insumos.

El crecimiento del gasto en Salud ha sido exponencial desde la crisis del 2001, cuando ascendía a alrededor de 20 mil millones de pesos. En realidad, los ajustes habían comenzado con la presidencia de Fernando De la Rúa en el 2000.

El gasto público en salud (gobierno nacional, provinciales, municipales) en 2001 fue de apenas de 13.718 millones de pesos. En 2004 ascendió a 19.451 millones y en 2006 saltó a 29.995 millones, cifra que se ha mantenido estable desde entonces, ya que el último informe estadístico del Ministerio de Salud indicó una **inversión de 29.016 millones**.

El incremento del mercado de salud en los últimos años en cuanto a financiamiento y facturación se basó fundamentalmente en el crecimiento de los afiliados a las obras sociales que recuperaron la cantidad de asociados de la década del 90.



Sin embargo, un informe de la consultora Key Market estimó que en los últimos años el incremento de los gastos en salud obedecieron esencialmente al aumento de los precios, aproximadamente el 25 por ciento. Por ejemplo, el crecimiento del sector entre 2009 y 2010 fue de 20 por ciento, pero 15 por ciento fue por el efecto precios y **5 por ciento como crecimiento real.**



Competidores y sustitutos

COMPETIDORES

Dentro de la ciudad de San Carlos de Bariloche los competidores del rubro salud, específicamente de la flebología son 5 organizaciones: Dyme, Sanatorio San Carlos, Sanatorio del Sol, Hospital Privado Regional y Patagonia Médica. Si bien cada empresa apunta a diferentes segmentos, algunos más variados que otros, todas ofrecen servicios de flebología, por lo que es preciso su análisis.

- **DyMe (Dermatología y Medicina Estética Bariloche)**



Grupo interdisciplinario de profesionales médicos, liderados por la Dra Sara Pérez, dedicados a mejorar la calidad de vida con aparatología de última generación en tratamientos médicos dermatológicos cuidando además el aspecto estético de los pacientes, ofreciendo la tecnología apropiada.

Su principal posicionamiento se encuentra basado en la Dermatología, ya que quien encabeza la organización es una especialista en ello. Dada la intangibilidad del servicio, se apoya en las tecnologías con las que cuenta. No habla de beneficios ni emociones, sólo destaca la posibilidad de solucionar problemas de estética, principalmente referidos a la piel.

- **Sanatorio San Carlos**



Este es uno de los sanatorios más importantes de Bariloche y el más antiguo. Abarca numerosos tratamientos y cuenta con un staff de más de 30 profesionales.

Cuenta con 3 diferentes espacios físicos para la prestación de los servicios en ubicaciones céntricas. También es una de las empresas con mayor facturación de Bariloche, encontrándose en el puesto 20, con 22,2 millones de pesos por venta anuales, según la secretaría economía 2011, Obras y Servicios Públicos de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche.

Algo importante a destacar, es que actualmente, dados los tiempos ociosos en Femed, uno de los profesionales que trabaja actualmente en el plantel del Sanatorio San Carlos, junto a otro médico vascular.



- **Sanatorio del Sol**



El Sanatorio del Sol es otra organización de mucho renombre para los habitantes de la ciudad de Bariloche. Su ubicación céntrica, su amplia oferta de servicios y su larga trayectoria, lo ubican hoy dentro de la mente de los pacientes como una posible opción para solucionar cualquier tipo de dolencia.

Un dato a tener en cuenta, es que al igual que en el Sanatorio San Carlos, otro de los profesionales del área de flebología trabaja en esta organización brindando los mismos servicios y tratamientos.

- **Hospital Privado Regional**



Muy cerca del Sanatorio del Sol se encuentra el Hospital Privado Regional. Cuenta con una vasta oferta de servicios y se dedica no sólo al diagnóstico y tratamiento, sino que cuenta además con equipamiento e infraestructura para internaciones, operaciones y terapia intensiva.

Por otro lado, ofrecen un amplio repertorio médico de especialistas tanto en las áreas que abarca la empresa Femed como en muchas otras. Como lo dice su nombre, se trata de un Hospital Privado, por lo tanto no apunta a un servicio específico de la salud, sino que a cubrir la mayor cantidad posible y brindar, a diferencia de centros más especializados, una estructura y tecnología capaz de afrontar cirugías que requieran internación. Como se vió más arriba, también forma parte de las empresas barilochenses que facturan más de 10 millones anuales, quedando en el puesto 34, con M\$14, según la Secretaría de Economía, Obras y Servicios Públicos de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche.



- **Patagonia Médica**



PATAGONIA MEDICA CONSULTORIOS

La reciente organización, abrió sus puertas a comienzos del 2013 representando un

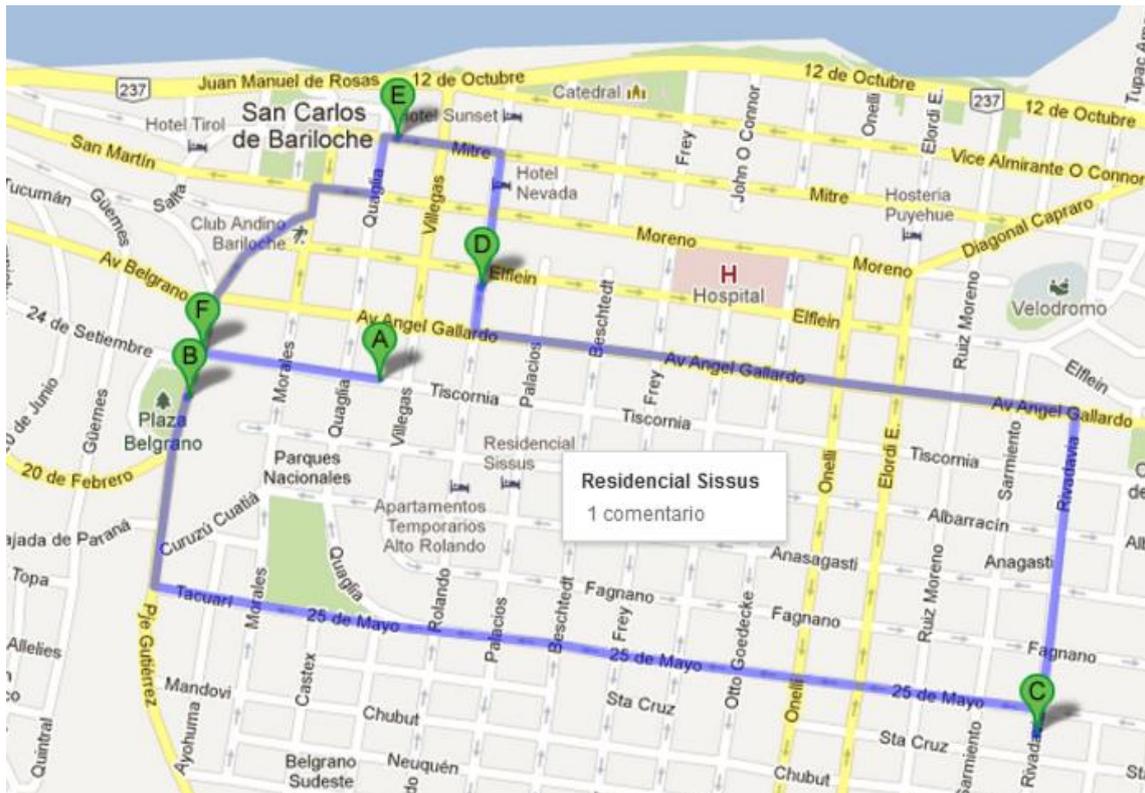
competidor inesperado para Femed. El mismo no sólo ofrece servicios similares, sino que muchos otros. A pesar de ello, la empresa cuenta con un staff fijo de 7 profesionales:

1. Director Médico: Cirugía General, Laparoscópica y Miniinvasiva. - Cirugía Cardiovascular y Endovascular
2. Cirugía Vascul Periférica.
3. Especialista Universitario en Gastroenterología
4. Especialista en Tocoginecología.
5. Especialista en Medicina Interna y Geriátría.
6. Especialista Universitaria en Cirugía General
7. Cirujano especialista en Ortopedia y Traumatología.

Dentro del staff, no se encuentran los profesionales de flebología, ya que han comenzado con esta actividad el pasado marzo del corriente año. Podríamos concluir, dado el comienzo tardío y la falta de profesionales del rubro en el staff fijo de la empresa, que la misma no destaca la flebología como uno de sus servicios clave.



Ubicación Geográfica de Competidores



- A** Femed
- B** Sanatorio del Sol
- C** Patagonia Médica
- D** Dyme
- E** Sanatorio San Carlos
- F** HPR

Respecto a la competencia, Femed se encuentra estratégicamente ubicada, ofreciendo su servicio en el barrio centro de la ciudad a comparación con Patagonia Médica. Además se encuentra en una calle de fácil acceso a diferencia de Dyme, que se ubica en una calle con pendiente difícil de transitar. El Sanatorio del Sol y el Hospital Privado Regional, se ubican en una calle muy transitada, si bien ayuda al reconocimiento de los establecimientos, dificulta el estacionamiento.

**Ficha de Competidores**

Nombre	Dyme (Dermatología y Medicina Estética) 
Dirección	Rolando 430. Tel. (0294) 4433077
Servicios	<ul style="list-style-type: none">• Dermatología• Medicina Estética• Dermatología quirúrgica• Flebología• Clínica Médica• Nutrición• Cosmetología
Servicio destacado	Dermatología
Antigüedad	2 años
Formas de pago	Efectivo y obra social y pre pagas
Consultorios disponibles	4
Tecnologías	Avanzadas, de la rama de dermatología solamente
Observaciones	Novedades y Nessletters, cuenta con una sala de procedimientos. Actualmente trabaja uno de los profesionales de Femed.



Nombre	Sanatorio San Carlos 
Dirección	Mitre 124, 3º y 4º piso – Tel.: (0294) 4435099 y líneas rotativas. Av. Ezequiel Bustillo km. 1 – Tel.: (0294) 4429000 y líneas rotativas Av. Dr. Manuel Belgrano 100 - Tel.: (0294) 4435239 - 4435199 - 4422492
Servicios	<ul style="list-style-type: none">• Cardiología y Cirugía Vascular• Cirugía General• Diagnóstico por imágenes• Gastroenterología• Ginecología y Obstetricia• Hematología• Infectología• Laboratorio• Medicina Reproductiva• Neonatología• Neumología• Oftalmología• Oncología• Patología• Pediatría Unidad de cuidados Intensivos Urología
Servicio destacado	Variedad de Servicios
Antigüedad	Más de 40 años
Formas de pago	Efectivo, medicina prepaga, débito y crédito.
Consultorios disponibles	Más de 30
Tecnologías	No tienen láser.
Observaciones	Turnos on-line, realizan cirugía estética



Nombre	HPR (Hospital Privado Regional) 
Dirección	20 de Febrero - Te: +54 (944) 52 5000
Servicios	<ul style="list-style-type: none">• Oftalmología• Kinesiología• Laboratorio de Hematología y Hemoterapia,• Hemodinamia,• Anatomía Patológica• Laboratorio de Análisis Clínicos.• Cardiología,• Cirugía General• Clínica Medica• Dermatología,• Endocrinología,• Fonoaudiología,• Gastroenterología,• Ginecología,• Nefrología,• Neonatología,• Neurología;• Neurocirugía,• Nutrición,• Obstetricia,• Oftalmología,• Oncología,• Otorrinolaringología,• Pediatría,• Traumatología• Urología.
Servicio destacado	Clínica, Tocoginecológica, Quirúrgica y Pediátrica
Antigüedad	6 años
Formas de pago	Efectivo, pre pagas y obras sociales.
Consultorios disponibles	37
Tecnologías	No cuentan con láser para los tratamientos flebológicos
Observaciones	Turnos on-line, Internación general, terapia intensiva, quirófano.



Nombre	Sanatorio del Sol 
Dirección	20 de Febrero 640 - Teléfono 02944-525000
Servicios	<ul style="list-style-type: none">• Cardiología y Cirugía Vascular• Cirugía General• Diagnóstico por imágenes• Gastroenterología• Ginecología y Obstetricia• Hematología• Infectología• Laboratorio• Medicina Reproductiva• Neonatología• Neumología• Oftalmología• Oncología• Patología• Pediatría• Unidad de cuidados Intensivos Urología
Servicio destacado	Ninguno en Particular
Antigüedad	Más de 15 años
Formas de pago	Efectivo, pre pagas y obras sociales
Consultorios disponibles	Más de 20
Tecnologías	No cuenta con láser para tratamientos flebológicos
Observaciones	Página Web estática y pobre. Actualmente trabaja uno de los profesionales de Femed.



Nombre	Patagonia Medica  PATAGONIA MEDICA CONSULTORIOS
Dirección	Rivadavia 105 – Entrepiso - Tel: (0294) 4426202 - info@patagoniamedica.com
Servicios	<ul style="list-style-type: none">• cirugía general, laparoscópica y miniinvasiva• cirugía vascular periférica y endovascular• flebología-linfología intervencionismo terapeutico percutaneo y minimamente invasivo en flebología• urología – intervencionismo miniinvasivo y diagnóstico urodinámico• ginecología y obstetricia – diagnóstico prenatal• diagnóstico por imágenes por ultrasonido de ultima generación• ecografía general en medicina interna• ecografía doppler vascular periférica• ecografía urológica y ginecobstétrica• oncología clínica• clínica médica• cardiología• cirugía plastica y reconstructiva – medicina estética• gastroenterología – diagnóstico y terapeutica endoscópica• geriatría
Servicio destacado	-
Antigüedad	Desde 2013
Formas de pago	Atiende por medicinas prepagas y efectivo.
Consultorios disponibles	
Tecnologías	Laser Soprano XL 3G,
Observaciones	Turnos on-line, Newsletters, info on-line.



Conclusiones respecto a los competidores

Puntos Fuertes y Débiles de la compañía y competencia			
Empresas		PF	PD
		<ul style="list-style-type: none"> - Centro especializado en el cuidado de las piernas y la flebología - Aparatología avanzada - Profesionales con larga trayectoria 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene página web - Poca trayectoria de la organización - Pocos consultorios
		<ul style="list-style-type: none"> - Servicio destacado con tecnología muy avanzada para tratamientos en dermatología - Ambiente moderno y confortable - Envíos de Newsletters 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo atiende flebología una vez a la semana
		<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de conocimiento por el público meta - Una de las organizaciones con más ingresos de la ciudad - Larga trayectoria - Gran infraestructura - Capacidad para internación - Turnos on-line 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura un poco antigua - No cuenta con última tecnología para flebología
		<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de conocimiento por el público meta - Larga trayectoria 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene página web - Instalaciones poco modernas
		<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de conocimiento por el público meta. - Una de las organizaciones con más ingresos de la ciudad - Capacidad para internación. - Buena ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con últimas tecnologías para tratamientos en flebología.
		<ul style="list-style-type: none"> - Gran variedad de profesionales. - Centro moderno con tecnología avanzada - Turnos on-line - Envío de Newsletters 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco casi nulo grado de conocimiento por el público meta. - No se centra en ninguna disciplina en específico - Nuevo en el mercado



SUSTITUTOS

Algunas organizaciones que satisfacen necesidades de bienestar corporal (sin precisamente hacer tratamientos vasculares) son:

- **Villa Sofía**



Complejo de Hoteles, Cabañas Resort & Spa y Restaurant. Dispone de una Piscina cubierta y climatizada, Hidromasaje, Ducha Escocesa, Baño Sauna, Baño Finlandés, Sala de Fitness, Sala de Musculación con máquinas de última generación.

Para residentes de la ciudad de Bariloche, Villa Sofía se encuentra posicionado no como un hotel o cabañas, a diferencia de lo que es par los turistas, sino que como un centro de Fitness dedicado al cuidado del cuerpo. Su comunicación se basa en los beneficios de una vida y cuerpo saludable encontrando la solución en las propuestas del complejo.

- **Inch**



Salón de estética que comenzó siendo una simple peluquería, hoy es uno de los centros de spa y fitness más importantes de Bariloche.

En su comunicación, éste destaca los beneficios que otorgan sus actividades como son el bienestar, la armonía el placer y la felicidad. El fundamento de su razón de ser es el concepto de Belleza al cual le atribuyen un peso muy importante en lo que son las emociones que produce (seguridad, actitud, salud, estilo...etc.).

Productos sustitutos

Cremas cosméticas que tapan las várices y medicamentos que ayudan al aspecto de las piernas.

Visto desde el aspecto de la industria Medicinal, otros médicos no especializados en el tema también realizan tratamientos de Flebología o aplicación de cremas para la mejora del aspecto, aunque éstos solo sean temporales, ya que no hay ningún otro sustituto directo del láser o la cirugía. Aun así la amenaza que representan es baja, ya que realizan otro tipo de servicios con resultados no tan visibles como lo es con la flebología.



Análisis del sector

1. Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras para la entrada de nuevos competidores son bastante altas debido a la **especialización** necesaria para desempeñarse en el ámbito médico y sobre todo flebológico. Por otro lado es importante destacar la necesidad de contar con tecnologías avanzadas para la realización de los tratamientos. Dichas tecnologías deben ser compradas en el extranjero y requieren de una **gran inversión**, lo que representa otra barrera de entrada para los competidores quienes no cuentan con sus propios aparatos.

Por otro lado, si algún profesional quisiese trabajar independientemente de un sanatorio u hospital, en consultorios externos u organizaciones como Femed como aporte a su sueldo actual, corre el riesgo de ser despedido de la institución donde trabaja. Por lo tanto debe estar completamente seguro del negocio en el que invierte y pretender trabajar sólo de él.

Dado lo anteriormente dicho, la posibilidad de nuevos competidores es **baja**.

2. Poder de Negociación con los proveedores

El poder de apalancamiento de los proveedores no es fuerte, ya que no se depende necesariamente de ellos para poder ejercer el servicio, siendo que el principal recurso que se utiliza aquí es el factor humano de alto contacto⁹.

Los proveedores para este servicio son principalmente:

- Laboratorios
 - Craveri: entrega las ampollas para las terapias (<http://www.craveri.com.ar/inicio.php>)
- Farmacias donde se compran gasas, algodones y guantes
- Proveedores Tecnológicos
 - Sirex Médica: provee de las fibras para el láser y fue dónde se compro el mismo.
 - Tecno imagen: proveedores del ecografo, la impresora del mismo y el papel para imprimir los diagnosticos.

El proveedor más importante para el ejercicio normal del servicio son quienes abastecen con el mantenimiento y venta de las tecnologías, ya que éstas son la esencia de los tratamientos y una importante ventaja competitiva. En cuanto a los laboratorios y farmacias, éstas no cuentan con un gran poder de apalancamiento ya que tienen

⁹ Ver página 14 "Grado de contacto con el cliente"



mucha competencia y los costos de cambio de proveedor no son altos, debido a que actualmente no hay ningún tipo de relación de beneficio para ninguna de las partes.

Dada la gran cantidad de proveedores de insumos básicos, pero la gran importancia del mantenimiento de la tecnología, el apalancamiento de los proveedores es **medio**.

3. Poder de Negociación de los Clientes

Al tratarse de un servicio, el mismo no puede ser guardado en stock, por lo que se debe realizar un exhaustivo control de la demanda para que esta no supere la capacidad ociosa y humana de la organización. Es por esta misma razón que cada paciente es muy valioso, no sólo por el seguimiento que se le debe hacer de los tratamientos, sino que además representan tiempo para los profesionales de Femed y no pueden ser reemplazados fácilmente, ya que el vínculo paciente-médico es una construcción a través del tiempo y la confianza.

La **fidelización** del cliente es clave para este tipo de servicios, ya que si el paciente quedó conforme con el tratamiento, no sólo recomendará a sus allegados (que es la principal y mejor publicidad en el sector de la salud), sino que además regresará a la organización ante cualquier consulta. Un cliente fidelizado es más rentable que uno nuevo ya que representa un paciente que acudirá con mayor frecuencia, lo que representa mayores consultas, es decir, mayores ingresos.

Debido a las reducidas formas de pago de la empresa, muchas veces debe adaptar las tarifas y tiempos de cobro a las situaciones de los pacientes. Además al tratarse de un servicio de alto contacto con el paciente, ante alguna inconformidad o incumplimiento de la empresa el paciente podría decidir no volver a concurrir al centro.

Por lo tanto podemos concluir que, aunque el apalancamiento de los clientes es bastante alto debido a tratarse de temas de la salud, que ante cualquier error las consecuencias podrían ser muy negativas (en cuanto a imagen y costos), para ellos también representa un costo el cambiar de organización o médico, dada la confianza o la relación con el profesional. Esto les representaría crear un nuevo vínculo paciente-médico. El apalancamiento de los clientes es **medio**.



4. Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos

En lo que respecta a la industria de Estética en la que se encuentra sumergida la empresa, la amenaza tanto de productos como servicios sustitutos podría considerarse **baja**. Las nuevas tecnologías han permitido desarrollar nuevas cremas, remedios y productos para lograr un mejor aspecto y en los últimos años se ha incrementado la capacitación en diferentes ramas de la estética, haciendo crecer la oferta. No obstante, estos sustitutos no sólo no cumplen la misma función que la medicina, sino que sus resultados son mucho menos notorios y efectivos. Si bien el precio de estas cremas es más accesible que los tratamientos médicos, no solucionan problemas vasculares y sólo tapan problemas estéticos.

5. Rivalidad entre Competidores

Como se pudo ver en el análisis de mercado, Femed compite con 5 instituciones. Algunas, tal como Femed, se encuentran hace poco tiempo en el mercado siendo estas centros especializados y ofrecen sólo un par de servicios a comparación con hospitales y sanatorios. Éstos representan una fuerte competencia, ya que además de contar con infraestructuras capaces de atender a más pacientes y ofrecerles más servicios, son mayormente conocidos gracias a su larga trayectoria en la ciudad de Bariloche. Por otro lado, en la industria de la medicina, es muy importante la trayectoria del profesional. Esta trayectoria siempre comienza en un sanatorio u hospital para comenzar a ganar reconocimiento en la ciudad. Ahora bien, si uno de estos especialistas quisiese además reforzar su trabajo con un consultorio externo o trabajando en un centro especializado, debe contar con la posibilidad de despido de su trabajo actual. Para no disminuir su participación en el mercado, las grandes instituciones ejercen presión sobre los profesionales para que no se transformen en competencia o ayuden a la misma.

La rivalidad entre competidores, por lo tanto, es **alta**.



Resumen Fuerzas del Mercado

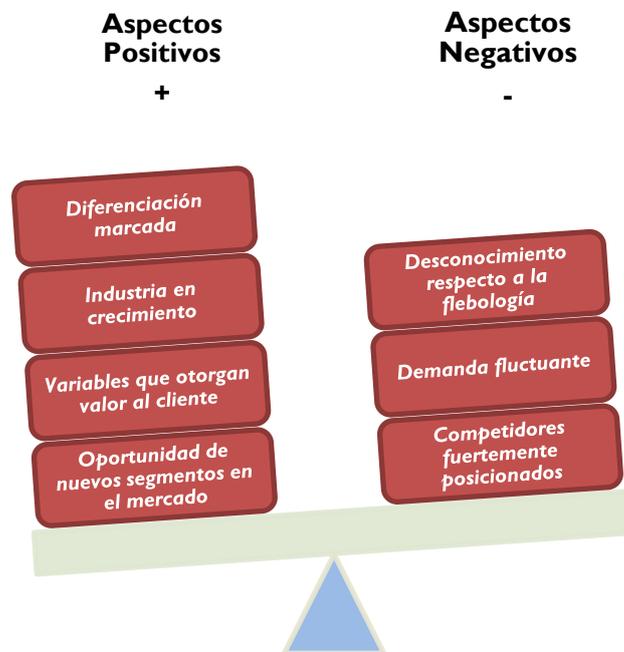


Fuente: Elaboración propia según Michael Porter

El punto más importante a destacar del análisis de fuerzas del mercado, es la intensa competencia entre rivales. Será importante para la empresa encontrar una **diferenciación** clara con la competencia para lograr posicionarse en el mercado y tomar clientes de estas organizaciones. A diferencia de los sustitutos y nuevos competidores, no representan una gran amenaza ya que las barreras de entrada son bajas. Si bien el poder de negociación de los clientes no es muy alto, es de completa importancia la relación con el mismo para no dejar que éstos tengan el control total de la **negociación**.

Conclusiones Análisis Externo

El panorama que presenta tanto la industria de la salud como de la estética médica es positivo para empresas que saben actuar con rapidez ante las oportunidades del mercado y sobre todo organizaciones flexibles, no sólo por la inestabilidad económica argentina, sino que además para lograr adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes. Hoy en día estas necesidades se encuentran en constante transformación, modificando así también los segmentos de mercado y sus comportamientos a la hora de contratar un servicio. Es importante para las nuevas empresas que ingresan al mercado conocer a sus posibles pacientes para lograr captar nuevos prospectos o quitarle clientes a la competencia. Conocer al cliente representa un gran desafío pero si se logra determinar las variables que otorgan valor al mismo, con seguridad dirigirá a la empresa a resultados positivos.



Industria en crecimiento

Los cambios sociales muchas veces vienen de la mano de cambios en la demanda. Hoy nos encontramos con una sociedad interesada en la estética y demandante de tratamientos para mejorar su imagen. El mercado de la estética médica ah crecido favorablemente los últimos años, pudiendo ser la causa las nuevas tecnologías disponibles junto con la aparición de nuevas necesidades, intereses y deseos. Estos cambios han sido secundados por los medios de comunicación, volcados en la difusión de la imagen y la creación de nuevas modas.

Este crecimiento del sector representa una importante oportunidad para Femed, donde puede aprovecharla para captar este público interesado en su imagen.

***Oportunidad de nuevos segmentos en el mercado***

Nuevos segmentos se suman a la demanda. Por un lado se encuentra el creciente interés del hombre por su imagen y por otro, las jóvenes que cada vez demandan más tratamientos estéticos. La suma de estos segmentos podría significar una significativa alza en la demanda. Asimismo, se encuentra el hombre que necesita, por razones de salud, realizarse un tratamiento vascular, pero muchas veces confunde estos tratamientos con tratamientos estéticos. Por ello es necesario dirigir la comunicación de forma eficiente para lograr responder a estos segmentos insatisfechos, para que comprendan la necesidad o beneficios de estos servicios.

Competidores fuertemente posicionados

Luego de hacer un análisis de la competencia y las respuestas obtenidas en las diferentes investigaciones, podemos determinar con firmeza que los sanatorios y el hospital se encuentran fuertemente posicionados. Esto puede deberse a la larga trayectoria en la ciudad de Bariloche, como así también su amplio abanico de servicios ofrecidos. Esta gran oferta permite a las personas suponer que la mayoría de los problemas médicos que tengan pueden resolverlos allí. Si bien en las encuestas el 67% dijo preferir tratarse problemas vasculares en centros especializados, sólo el 12% conoce instituciones que no son el Sanatorio del Sol, Hospital Regional Bariloche o Sanatorio San Carlos, reconocidos por el 97%, 91% y 68% respectivamente.

Desconocimiento por parte del público meta respecto a la flebología

Si bien algunas especialidades médicas son fácilmente comprendidas por su nombre, la flebología no es una de ellas, causando su denominación confusión y dejando poco claro a que se dedica. En la encuesta realizada a través de internet, donde uno de los objetivos era determinar el grado de conocimiento por parte del público de la palabra "flebología", más del 50% no supo relacionarla correctamente. Sólo cuando se le daba un listado de posibles palabras relacionadas, sólo el 28% contestó a la perfección, mientras que el 37% eligieron opciones completamente erróneas. Otro punto importante a tener en cuenta, es que tanto en las encuestas on-line como las personales en Femed, las personas manifestaron no saber dónde se atendía específicamente esta disciplina, eligiendo muchas por descarte algún sanatorio u hospital. La mayoría de los encuestados en Femed respondieron no conocer otras instituciones que trabajen flebología, lo que es más curioso aún, uno de ellos manifestó: "hay otro así en Bariloche???".



Demanda fluctuante

Según un análisis propio de la información de ventas proporcionada por Femed, se puede notar una demanda muy fluctuante según los meses del año. Por otro lado la histórica inestabilidad de la economía local y del tipo de cambio, genera alta inestabilidad en la demanda del sector. Debido a que algunos de los tratamientos son considerados servicios “de lujo”, se encuentran atados al nivel de ingresos.

No obstante, la industria de la medicina estética presenta una demanda cíclica aumentando meses antes de las vacaciones de verano o los meses de frío donde un tratamiento del sistema venoso no afecta a las actividades cotidianas o de ocio. Femed presenta mayores ventas los meses de octubre y noviembre y una baja durante los meses de *julio-agosto y enero-febrero*.

Sector con importantes variables que otorgan valor al cliente

Uno de los objetivos de la investigación realizada fue “conocer y ponderar los atributos que valora el público objetivo de los tratamientos de flebología”. Se pudo determinar que, en primer lugar, lo que más valoran los pacientes es la *relación y confianza con el profesional* (88% de los encuestados la evaluaron con 1, la puntuación más alta). La *trayectoria* de estos profesionales también comparte el primer puesto con un 59% de evaluaciones como “muy importante”. Luego le sigue la *aparatoología avanzada* con un 44% de evaluaciones en la segunda puntuación más alta y un 57% en la encuesta on-line. Por último, los pacientes calificaron un 35% y 47% (encuesta on-line) la puntuación más alta en cuanto a *ambiente seguro y confortable*. Esto indica la siguiente ponderación de variables según el público meta:

1. Relación y confianza con el profesional y trayectoria del mismo
2. Aparatoología avanzada
3. Ambiente seguro y confortable
4. Atención a obras sociales
5. Puntualidad

“Ubicación del establecimiento” no forma parte de la ponderación, ya que más del 50% de los encuestados expresó indiferencia ante esta variable.

No obstante, las variables “atención por obras sociales” y “puntualidad” presentaron puntuaciones dispersas, siendo para muchas personas muy importantes y para otras poco importantes. La investigación nos permitió determinar, que si bien algunas variables son más valoradas que otras, es necesario prestar atención a todas ellas, en especial a las que se han nombrado primero. (Ver anexo “5-Resultado de la Investigación”)



Análisis Interno



Análisis Interno

Oportunidad de Negocio – Historia

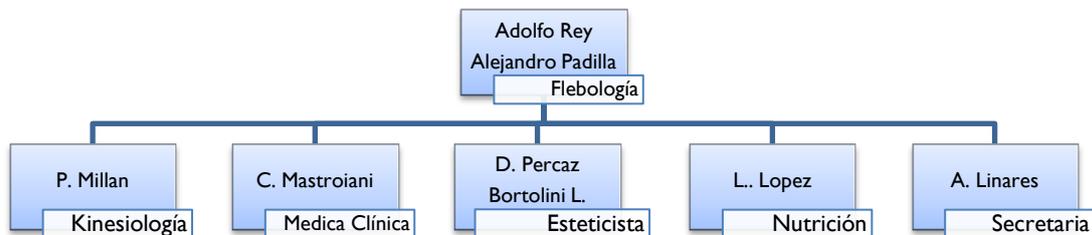
Desde hace más de 15 años los doctores Adolfo Rey y Alejandro Padilla trabajan en conjunto como una sociedad especializada en la solución de problemas vasculares en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

En el año 2006, la sociedad invierte en la compra de un láser de diodos, convirtiéndose en pioneros de la zona en cuanto al tratamiento láser para las várices. Así nace lo que por varios años se conoció como “Flebología laser Bariloche”, con la ventaja competitiva de contar con ésta tecnología.

Viendo la necesidad de los pacientes de encontrar un lugar especializado en Flebología y separado de otros tratamientos, surge la idea de Femed. El objetivo según los socios es de “mantener un contacto más íntimo con los pacientes y mejorar la calidad de la prestación del servicio”.

Luego de largo tiempo de planeamiento, la sociedad aprovecha esta oportunidad e inaugura Femed en marzo de 2012.

Estructura Organizativa



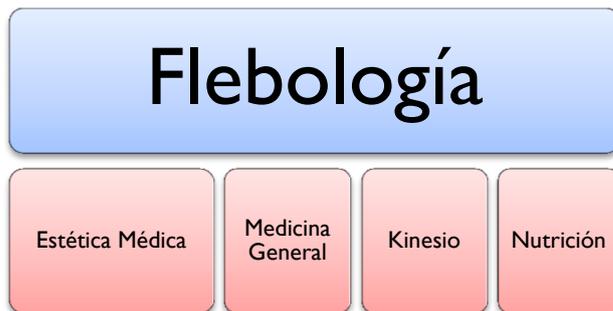
Encabezando la organización se encuentran los socios fundadores Alejandro Padilla y Adolfo Rey, quienes ejercen la responsabilidad como directores generales y coordinan el trabajo de los demás departamentos (kinesiología, medicina estética, medicina general, nutrición y secretaría).



El Negocio

El negocio trata sobre un centro de Flebología y Estética Médica, donde se desarrollan tratamientos con aparatología avanzada que permite mejorar la calidad de vida y aspecto de las personas.

Dentro de la organización se identifican 5 UEN (unidades estratégicas de negocio). La principal y primordial en la que la organización quiere hacer hincapié y basar su posicionamiento es en los **servicios de flebología**. Las UENs que le siguen son las de **medicina general, estética médica, kinesiología y nutrición**.



La organización centra tanto su nombre como servicios a los tratamientos flebológicos, siendo éstos inseparables de la organización. Los demás servicios quedan atados a la disposición de profesionales del área. Estas UENs actúan individualmente y autónomamente tomando sus propias decisiones estratégicas y comerciales.

El área de estética médica de Femed, se encuentra desarrollada por “Depilación definitiva Bariloche” un grupo médico especializados en medicina láser y estética con la última tecnología en depilación láser.

Las demás áreas se encuentran a cargo de profesionales médicos de cada disciplina.

Aun así, las ventas de las demás áreas influyen en los ingresos totales de Femed, ya que aportan un 10% de las ganancias a la organización.

Posibles riesgos percibidos por los pacientes a tener en cuenta:

Riesgos físicos: cuidado de los sonidos, temperatura adecuada en las salas de tratamiento como en la de espera, iluminación justa para realizar los tratamientos.

Riesgo psicológico: cordialidad de los profesionales, trato con respeto.

Riesgo social: respeto a la privacidad, tratamientos con la menor cantidad de cicatrices y marcas.

Riesgo funcional: utilización de tecnologías avanzadas, frecuente revisión técnica.

Riesgo financiero: brindar posibilidades de forma de pago.



Creación de Marca

En el mercado se tiende a colocar nombre en base a la contracción de 2 o más palabras. Por ejemplo otros centros de medicina y estética de Bariloche llevan nombres como Dyme (Dermatología y Medicina estética). Es así como Femed, unió las palabras “Flebología y Estética Médica”.

Antes de poder decidir por este nombre, se descartaron otros ya que se buscaba un nombre pregnante que no deje afuera el segmento masculino y que a su vez represente los servicios brindados por la organización.

Isologotipo:



Planificación

Actualmente la empresa no cuenta con una planificación formal.

Mercado meta al que se dirige la empresa

1. Hombres y Mujeres de entre 25 y 80 años de la Ciudad de Bariloche y alrededores como Villa la Angostura o el Bolsón de clase media/media-alta/alta.

2. Antiguos pacientes particulares de los Médicos ahora involucrados en el Centro de Flebología y Estética.

1. Género: los tratamientos en su mayoría son tanto para hombres como para mujeres, pero la comunicación se enfoca más en el género femenino (segmento prioritario) dado que son quienes otorgan mayor importancia a los beneficios de la empresa. A pesar de ello, también se hará comunicación al segmento masculino, para lograr una diferenciación con la competencia que solo se avoca a su segmento prioritario.

Edad: a pesar de ser los tratamientos estéticos son para todas las edades, los públicos a los que comunica la organización son mayores de 25 años debido a que se apuntará a personas con mayor probabilidad de sufrir los problemas que la empresa soluciona y también debido a que a mayor edad las personas adquieren independencia económica, bajo el supuesto de que comienzan a trabajar y obtener un sueldo propio.



Por otro lado actuarían como líderes de opinión ante otras edades (ejemplo: madre que recomienda a hija).

Mercado: los posibles públicos no sólo se encuentran situados en la ciudad donde se desarrolla la actividad, sino que también en los alrededores debido a la gran demanda y la poca oferta en aquellas ciudades.

Nivel Socio-económico: Los segmentos que tienen alcance a este tipo de servicios, son personas de clase social media, media/alta y alta debido a los precios elevados. Los tratamientos vasculares no son un bien o servicio masivo, por lo que no es consumido por toda la sociedad sino que por una pequeña porción que puede afrontar los costos.

2. Es importante para la industria de la salud la confianza de los pacientes en su médico de trayectoria, es por eso que otro público importante son los pacientes que antiguamente solían atender los doctores de Flebología y Estética Médica.



MKT MIX

1. SERVICIO

Como lo dice el nombre, la organización se especializa en brindar servicios flebológicos como así también de estética médica.

UEN FLEBOLOGÍA

La *flebología* se encarga del estudio de las enfermedades agudas y crónicas del sistema venoso como así también las consecuencias sobre los distintos tejidos que esta patología puede desencadenar.

Dentro de la rama de la **Flebología**, se ofrecen los siguientes servicios:

- Diagnóstico y terapéutica de enfermedades venosas y linfáticas. Flebología estética.
- Diagnóstico flebológico.
- Ecodoppler color. (Es una variedad de ultrasonido en la que, empleando el efecto Doppler, permite evaluar las ondas de velocidad de flujo de los vasos sanguíneos).
- Tratamientos láser endovasculares.
- Láser transdérmico.
- Escleroterapia de telangiectasias y arañas vasculares. (Es una técnica específica para tratar pequeñas venas varicosas y los inestéticos derrames o arañas vasculares. Consiste en la inyección intravaricosa de una sustancia que produce esclerosis y luego fibrosis de las venas tratadas. Este procedimiento es casi indoloro y de bajo riesgo para el paciente. Permite una inmediata reinserción laboral pudiendo realizar el paciente su vida normal.)
- Microescleroterapia con espuma.
- Ecoesclerosis de grandes venas.
- Tratamiento de úlceras venosas. (Esta patología se produce por hipertensión venosa crónica, y ocasiona además del dolor y la lesión cutánea pasible de infectarse, una pérdida en días de trabajo en la población activa. Nos valemos de un gran arsenal terapéutico que va desde las medidas higiénicas convencionales, pasando por los modernos apósitos hidrocoloides, hasta llegar a la más avanzada técnica del FLAP (Factor Lítico Autólogo Plaquetario) que permite la cicatrización de la úlcera con sustancias propias del organismo (plaquetas)).
- Microcirugía estética de várices. (: Se utiliza un criterio moderno y selectivo para operar con técnica de miniincisiones, solo aquellas venas que están enfermas. Todos los procedimientos quirúrgicos se realizan en quirófano sanatorial con las normas de bioseguridad necesarias y habituales).
- Estudio y tratamiento del Linfedema.



UEN ESTÉTICA MÉDICA

Esta disciplina que ofrece Femed, se encarga de brindarle al paciente tratamientos que mejoren la estética del cuerpo, principalmente las piernas. Dichos tratamientos abarcan problemas como la celulitis, la depilación, la tonificación y el rejuvenecimiento.

Algunos de los tratamientos que se ofrecen en la organización son:

- **INTRADERMOTERAPIA (mesoterapia)**
CORPORAL: Lipolítica. Anticelulítica. Antiflacidez. FACIAL: mesoglow, mesopeelings.

La mesoterapia es una práctica exclusivamente médica, Es la aplicación de diversas sustancias (de acuerdo a la patología a tratar) mediante micro-inyecciones, en la capa media de la piel (dermis), para obtener cambios regionales, sin repercusión sistémica.

- **ULTRACAVITACION CON CAVIX**
Método no invasivo revolucionario para modelar zonas de tejido adiposo y celulitis mediante la aplicación de energía de cavitación. No provoca dolor, se puede volver a la actividad inmediatamente. Cavix® de Ecleris es un equipo de indicación y seguimiento médico. Las ondas de cavitación ultrasónicas crean micro-burbujas en el líquido intersticial, donde implosionan en dentro del panículo adiposo, hacienda estallar la membrana celular del adiposito, liberando las moléculas de triglicéridos que lo conforman, eliminándose por vía fisiológica.

- **BIOESTIMULACION CON PLASMA RICO EN PLAQUETAS (con DR. FURQUE)**
Revitalización facial, cuello, escote y manos.

El Plasma Rico en Plaquetas o PRP, es un producto que se obtiene por centrifugación diferencial de sangre extraída del mismo paciente. Es una técnica ambulatoria sencilla, basada en la aplicación intradérmica de PRP para activar de forma natural las funciones del fibroblasto, la célula encargada de determinar la estructura y calidad de la piel, brindándole a la piel un aspecto luminoso y terso.

- **RELLENOS BIOCOMPATIBLES REABSORBIBLES**
Acido hialurónico (Restylane® y Jvederm®) para arrugas estáticas.

El Ácido Hialurónico es una de las principales componente de la matriz extracelular de la piel, es responsable de la hidratación, el intercambio de nutrientes y protege contra los efectos de la exposición al sol y los años. Esto provoca la profundización de los surcos normales y la aparición de arrugas alrededor de la boca, de los párpados, en la frente, etc. Los rellenos más habituales pueden ayudar a rellenar estos surcos y líneas, dando un aspecto rejuvenecido al rostro. También pueden darle volumen extra a los labios, las mejillas o el mentón.



- TOXINA BOTULINICA A
Para arrugas dinámicas (Botox®).

La toxina botulínica es un fármaco que genera parálisis temporalmente los músculos tratados, es una sustancia segura con muy pocas contraindicaciones. La frecuencia de los tratamientos varia de persona a persona es de aproximadamente 4 a 6 meses. El paciente, una vez realizada la aplicación, puede reincorporarse a su rutina habitual puesto que no se requiere ingreso en el centro médico.

UEN Kinesiología

Esta disciplina de Femed se especializa en la mantención de la capacidad fisiológica del individuo y en la prevención de sus alteraciones. Ésta área se encarga del estudio del movimiento humano para el diagnóstico y tratamientos del mismo.

UEN Nutrición

Esta área se especializa en las propiedades y características de los alimentos y su interacción con el hombre en salud y enfermedad. Siendo capaz de diagnosticar e intervenir los problemas de salud en el ámbito de la nutrición y alimentación, de modo de prevenir, pesquisar y tratar a personas durante las diferentes etapas de la vida.

UEN Medicina General

Los servicios que esta unidad estratégica de negocios brinda son los referidos principalmente al diagnóstico general a partir de una exploración directa con el paciente. Su principal tarea es el diagnóstico.



2. PROMOCIÓN

Publicidades:

La empresa ha realizado publicidad a través de la revista de distribución gratuita “ABC” 3 veces durante el año 2012.

Por otro lado, la empresa ha sido protagonista de notas radiales y notas en diarios on-line bariloenses como “Económicas Bariloche”¹⁰

3. PRECIO

Desde el punto de vista financiero, la estrategia para la determinación del precio, se hace de acuerdo a una discriminación de primer grado, es decir que se fija de acuerdo a cuanto está dispuesto a pagar el consumidor y el precio que estableció la competencia. Hablando a grandes rasgos, ya que cada diagnóstico desprende diferentes tratamientos los precios aproximados son:

<i>Tratamiento</i>	<i>Precio</i>	<i>Pago de obras sociales</i>
Láser endovasculares (sala de procedimientos)	\$ 3.900 sin iva	\$ 2500
Láser transdérmico en el consultorio	\$ 500 sin iva	-
Escleroterapia de telangiectasias y arañas vasculares	\$ 300 con iva	Cubre todo
Microescleroterapia con espuma	\$ 500 sin iva	-
Tratamiento de úlceras venosas	\$ 100 sin iva	Cubre todo
Ecodopler color	\$ 550 sin iva	-
Consultas	\$ 150 sin iva	\$ 90
Microcirugía de varices (sala de procedimientos)	\$ 2.000 con iva	\$ 2000

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa, 2013.

¹⁰ http://www.economicasbariloche.com.ar/noticias/femed-brindara-una-atencion-mas-personalizada-en-flebologia-y-estetica_712#.UY8hU7X3JIM

http://www.economicasbariloche.com.ar/noticias/--femed-incorpora-nuevos-servicios-para-mujeres-y-hombres_1299#.UY8hVrX3JIM



Formas de pago

La forma de pago es en efectivo. Las consultas pueden ser pagadas también a través de obras sociales o pre pagas. Algunas de las obras con las que se trabaja son:

- IPROSS
- Poder Judicial
- OSDE
- ACA
- GALENO
- ACCOR SALUD
- MEDIFE
- SWISS MEDICAL
- CAJA FORENCE
- GALENO PLATA
- OSPLAD
- PAMI
- MEDICUS
- UP
- ACORD SALUD
- LUZ Y FUERZA

Pago de obras sociales

Las obras sociales pagan de 30 a 60 días después de presentada la facturación. Si bien algunas obras sociales pagan antes que otras, en promedio el pago se realiza a los 45 días. Por lo tanto si la operación se realiza en febrero, recién **2 meses** después recibirían el pago, es decir en mayo.

Cada tratamiento tiene un porcentaje diferente de personas que se atienden por obra social, variando del 70% al 100%. Es así como se puede calcular que de los ingresos de la empresa el 43,34% es percibido 2 meses más tarde de prestado el servicio.

<i>Tratamiento</i>	<i>Porcentaje atendido por obra social</i>	<i>obras sociales pago mensual a plazo vencido</i>
Láser endovasculares	98%	\$ 14.700,00
Láser transdermico en el consultorio	no cubre	\$ -
Escleroterapia de telangiectasias y arañas vasculares	70%	\$ 6.300,00
Microescleroterapia con espuma	no cubre	\$ -
Tratamiento de úlseras venosas	100%	\$ 400,00
Ecodopler color	no cubre	\$ -
Consultas	90%	\$ 19.440,00
Microcirujia de varices	70%	\$ 5.600,00
Ingresos percibidos a plazo vencido (2 meses)		\$ 46.440,00

4. PLAZA

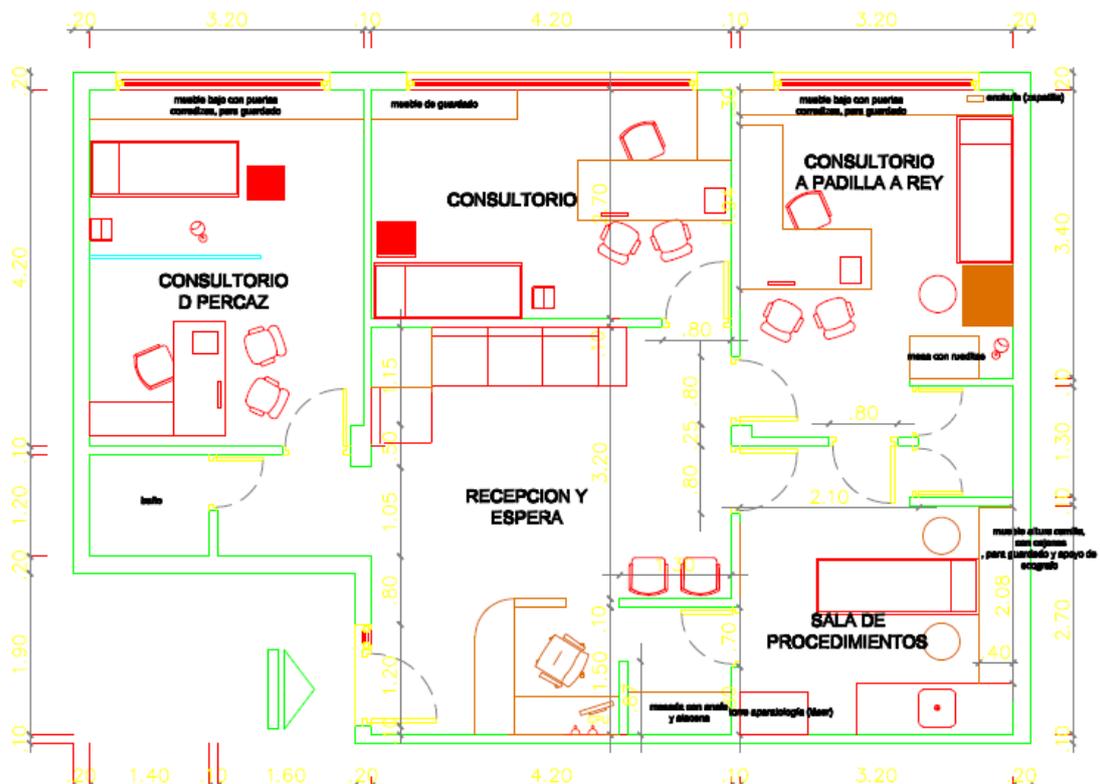
A continuación se detallará la distribución del servicio según la accesibilidad al mismo. Éste análisis incluye las categorías (Kotler y Clarke, 1987):

- Accesibilidad física (canales y ubicación)
- Accesibilidad horaria
- Accesibilidad de información y promoción

Accesibilidad física

La ubicación de las instalaciones de Femed de encuentran estratégicamente ubicadas, siendo este un lugar céntrico de fácil acceso (Tiscornia 154). Algo muy importante también del lugar físico donde se encuentra, es la disponibilidad para estacionar como así también la cercanía de un estacionamiento y acceso para ambulancia.

La organización cuenta con 3 consultorios, 1 sala de procedimiento, 1 sala de espera y un baño. A continuación se adjunta un plano de la distribución de los consultorios en el centro Femed.



Fuente: Femed.



Algo importante a destacar, es que muchas veces los pacientes se acercan a la organización derivados por otros profesionales, lo que representaría un nuevo canal de distribución además de la propia iniciativa de los pacientes de realizarse un diagnóstico o tratamiento.

Dada la inseparabilidad de los servicios, los mismos deben realizarse con un alto grado de involucramiento del cliente y la producción se realiza al mismo tiempo que el consumo. Por otro lado, en medicina, es muy común que los pacientes quieran ser atendido por un profesional en particular, lo que hace que la prestación del servicio puede darse sólo en un lugar a la vez. Es por ello que Femed cuenta con un solo espacio físico para atención al público y venta.

Accesibilidad horaria

La organización comienza su jornada laboral a partir de las 9:30hs hasta las 19:30 donde se atiende el último turno. Durante el mediodía (13:30hs-15:00) se realizan las *microcirugías de várices y las cirugías de láser endovasculares*.

Consultorios Femed															
Hs	Lunes			Martes			Miércoles			Jueves			Viernes		
	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3
09:00															
09:30															
10:00	PADILLA	REY	KINESIO	REY		KINESIO	REY	PADILLA	KINESIO		KINESIO	BORTOLINI	PADILLA	REY	KINESIO
10:30															
11:00															
11:30															
12:00				PADILLA	REY					REY					
12:30															
13:00															
13:30	CIRUGIAS														
14:00															
14:30															
15:00															
15:30	REY	PADILLA	PERCAZ			PERCAZ	PADILLA	REY	PERCAZ	PADILLA	NUTRICIONISTA	PERCAZ	REY	MASTROIANNI	BORTOLINI
16:00															
16:30															
17:00				REY	PADILLA	PERCAZ	PADILLA	REY	PERCAZ	PADILLA	NUTRICIONISTA	PERCAZ	REY	MASTROIANNI	BORTOLINI
17:30															
18:00	PADILLA														
18:30															
19:00															
19:30															
20:00															

Fuente: Femed

Los espacios pintados de amarillo son posibles espacios a ocupar por nuevos profesionales o aumentar la ocupación de los actuales.



Como se puede ver en los horarios, los consultorios se encuentran ocupados más del 50% por servicios de flebología. Seguido por estética médica y kinesiología por un 20% de ocupación y por último, nutrición y la medicina clínica con un 3,9%.

Los datos fueron calculados contando las horas de trabajo y dividiéndolas por 20 minutos (tiempo de una consulta). En el siguiente cuadro se muestra la disponibilidad máxima de cada especialidad en el centro de flebología y su respectivo porcentaje relativo dentro de la empresa.

Turnos Semanales		%
Flebología	159	52,47524752
Kinesiología	60	19,8019802
Nutrición	12	3,96039604
Estética	60	19,8019802
Medico Clínico	12	3,96039604
TOTAL	303	100

Fuente: Elaboración propia

Accesibilidad a la información

Para poder acceder a información respecto a los profesionales, tratamientos, turnos formas de pago, etc., los pacientes o prospectos pueden comunicarse telefónicamente con la organización donde serán atendidos con la misma disponibilidad horaria que el servicio. A pesar de ello, la empresa no cuenta con otro sistema para brindarle información al cliente como puede ser una página web, mailing, folletos descriptivos o publicidad.



5. EVIDENCIA FÍSICA

La evidencia física es todo elemento tangible o visible que genera un impacto en la percepción del cliente respecto al servicio y empresa. Dicha evidencia contribuye a crear un ambiente para influir en las percepciones de los pacientes como así también los atributos físicos propiamente dichos. En Femed podemos encontrar:

Ambiente

- **Decoración:** sencilla y minimalista. Ambiente moderno combinado por colores institucionales como el rojo, el azul, blanco y el verde agua (también utilizado en el logotipo). Señalización y pictogramas simples con diseños exclusivos para Femed. Se evitó el uso de materiales como maderas oscuras y rústicas para aumentar la sensación de modernidad e innovación. Actualmente no se encuentran decoradas las paredes siendo el único cuadro una exposición de los profesionales de cada área de Femed.
- **Iluminación:** grandes ventanales en los consultorios y pequeñas ventanas en la sala de espera que permiten que ingrese de forma indirecta luz natural. A parte de ello, la iluminación se encuentra reforzada con iluminación artificial por lámparas y leds color rojo orientados al techo de Femed. Se utiliza luz blanca para dar sensación de limpieza y sanidad.
- **Sonido:** la organización se encuentra ambientada con música suave y tranquila procurando despertar bienestar a los pacientes.

Atributos Físicos

- **Tecnologías:** son una de las principales evidencias físicas, ya que son de suma importancia para transformar lo intangible del servicio en tangible, permitiendo al paciente crear un juicio de valor previo a la prestación del servicio.

Para los tratamientos de flebología la tecnología que se utiliza es de Biolitec, con un láser alemán:

ELVeS® Radial: “El sistema láser medico más potente del mundo: garantiza un rendimiento inigualable en velocidad y eficacia”.

- Unidad móvil o sistema portátil: en función del montaje que utilice, puede elegir entre el sistema láser portátil o una completa unidad móvil con fuente de luz adicional, cámara de video y monitor.
- Extremadamente silencioso: ya que el ruido es una molestia en los tratamientos quirúrgicos endourológicos, nuestro sistema láser Evolve™ le permite trabajar en un entorno silencioso.
- Función de automemoria: para simplificar aún más el funcionamiento el sistema láser Evolve™, puede guardar automáticamente la última configuración de parámetros utilizada, lo cual garantiza la seguridad del operador y del paciente.



- Uso interdisciplinario: gracias al reducido tamaño y al bajo peso de Evolve™, el procedimiento LIFE™ puede incorporarse fácilmente en cualquier ambiente quirúrgico con dispositivos y procedimientos combinado.
- Excelente visualización: la longitud de onda del láser de diodo Evolve es invisible al ojo humano y, por tanto, no impide la visión durante el procedimiento. La ausencia de elementos que puedan distraer la atención facilita un manejo preciso dentro de un entorno sin estrés.
- Costes mínimos de mantenimiento: gracias a la larga vida y a la tecnología de punta del láser de diodo de biolitec los costes de mantenimiento son cosa del pasado.”

Para la Medicina Estética, uno de los principales y más importantes aparatos que se utiliza es el **Soprano XL**.

“Se trata de una nueva técnica desarrollada por Alma Lasers, que depila en forma rápida, eficaz y virtualmente indolora, aplicable a todo tipo de piel y de vello. Actualmente es el único sistema que permite depilar en verano, en pieles recién bronceadas y oscuras, con total seguridad y sin efectos secundarios ni dolor. La combinación de tecnología diodo de alta potencia CW y el modo SHR, un novedoso sistema que remueve el vello “en movimiento y en forma progresiva” a partir de una técnica de barrido que elimina el problema de puntos o zonas no tratadas, hacen posible un tratamiento indoloro y sumamente eficaz.

Soprano XL, brinda resultados óptimos a partir del calentamiento progresivo de la dermis hasta una temperatura que elimina el folículo en forma permanente y previene el re-crecimiento, sin necesidad de analgésicos o sistemas de enfriamiento extra. Excelentes resultados clínicos, sumados al más alto confort del paciente, hacen que Soprano XL sea la solución óptima para la depilación láser definitiva. Es seguro y efectivo para todos los tipos de piel y de vello y permite que el paciente se reincorpore a sus actividades cotidianas de manera inmediata, ya que no presenta efectos colaterales frecuentes en los tratamientos clásicos, como enrojecimiento, irritación o manchas.”¹¹

¹¹<http://www.sopranoxl.com.ar/depilacion-soprano-descripcion.php>



Análisis de las Ventas

De acuerdo con las ventas realizadas en el 2012, los promedios son los siguientes:

- Promedio 6 tratamientos laser endovasculares por mes
- Promedio 3 tratamientos láser transdérmico en el consultorio por mes
- 30 Sesiones por mes de Escleroterapia de telangiectasias y arañas vasculares.
- 2 o 3 Microescleroterapia con espuma.
- 4 o 5 por mes Tratamiento de úlceras venosas.
- microcirugía de varices en quirófano 5 por mes
- Ecodopler color 35 promedio por mes (Diagnóstico y terapéutica de enfermedades venosas y linfáticas).
- 240 consultas al mes.

Cruzando los datos de la página 74 con la frecuencia de demanda de cada tratamiento, se desarrolló el siguiente cuadro.

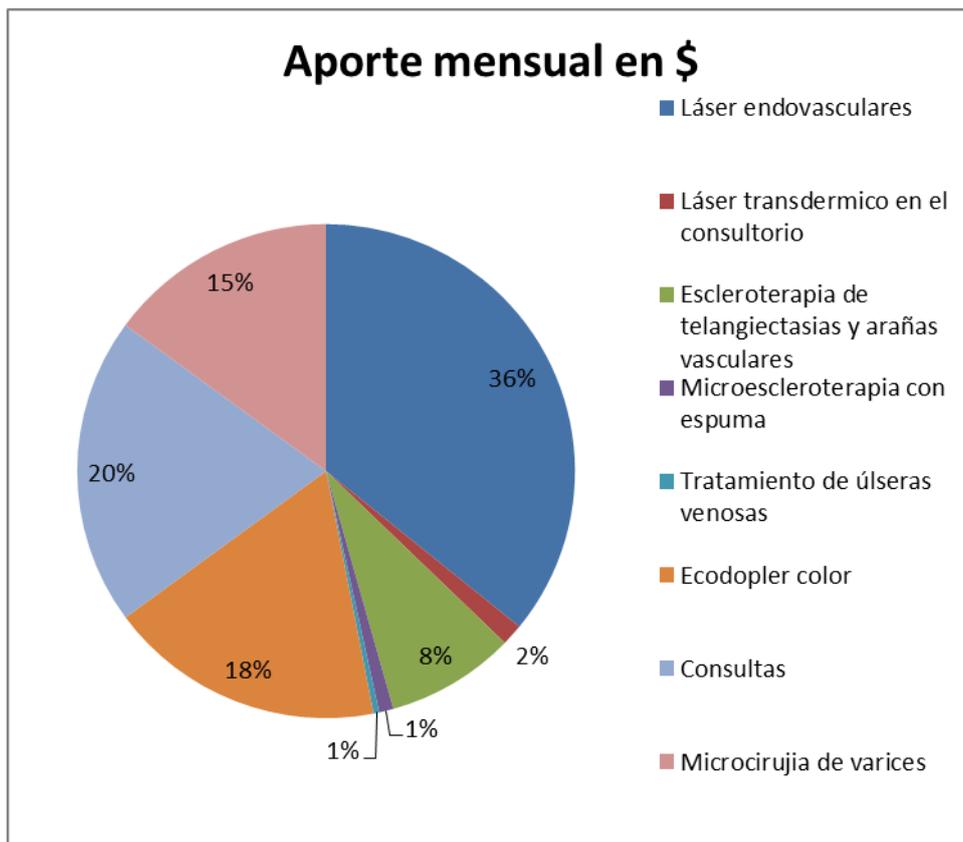
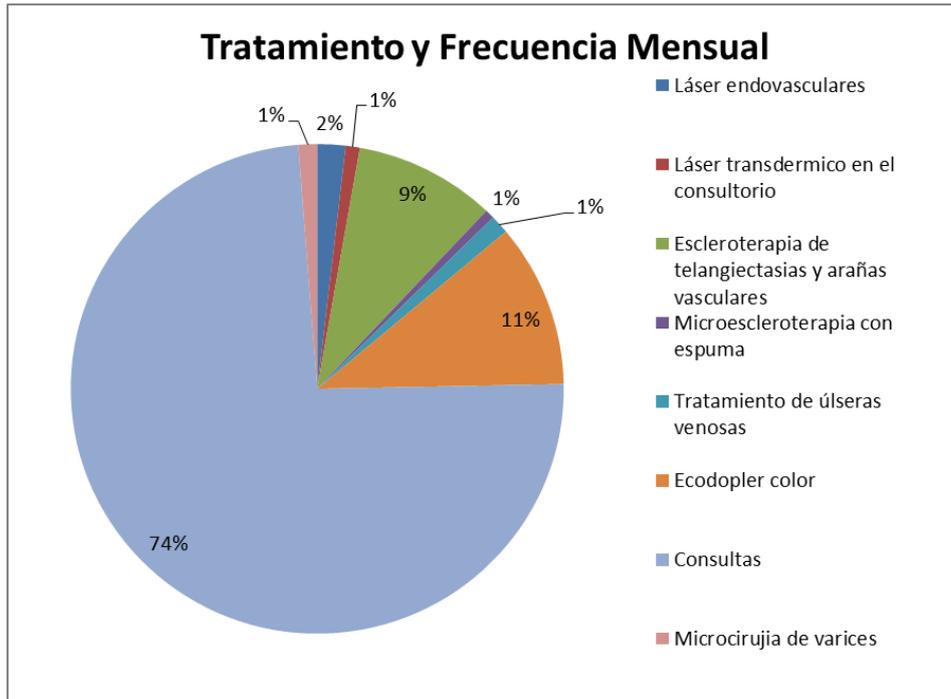
<i>Tratamiento</i>	<i>Precio</i>	<i>Frecuencia Mensual</i>	<i>Total Mensual</i>
Láser endovasculares	6.400	6	\$ 38.400
Láser transdermico en el consultorio	500	3	\$ 1.500
Escleroterapia de telangiectasias y arañas vasculares	300	30	\$ 9.000
Microescleroterapia con espuma	500	2	\$ 1.000
Tratamiento de úlseras venosas	100	4	\$ 400
Ecodopler color	550	35	\$ 19.250
Consultas	90	240	\$ 21.600
Microcirujia de varices	4000	4	\$ 16.000
			\$ 107.150

Fuente: Elaboración propia según datos de Femed.

Los tratamientos más pedidos son, en orden:

1. Escleroterapia de telangiectasias y arañas vasculares.
2. Microcirugía estética de varices
3. Cirugía endovascular laser
4. Laser transdérmico

A pesar de ello, el porcentaje de frecuencia no se relaciona con el aporte monetario mensual. Tratamientos como el láser endovascular, ecodopler color y microcirugías de varices, presentan porcentajes de frecuencia de 2%, 11% y 1% respectivamente, siendo los tratamientos con mayor aporte monetario.



Fuente: Elaboración propia.



Como se puede ver en el gráfico de torta, las microcirugías y tratamientos láser (endovascular y transdérmico), que tratan insuficiencias tompculares de las safenas y tratamientos estéticos superficiales son de gran importancia para la empresa, pero a pesar de ello, el promedio de estas cirugías es de aproximadamente 10 por mes.

Cirugías por mes	
mayo	19
abril	9
marzo	2
febrero	6
enero	11
Promedio	9,4

En base a las planillas de turnos de los meses agosto, septiembre, octubre del 2012 y marzo y abril del 2013, se ha desarrollado el siguiente cuadro.

	PADILLA					total	máximo
	AGOSTO (2012)	SEPTIEMBRE (2012)	OCTUBRE (2012)	MARZO (2013)	ABRIL (2013)		
turnos sin dar	91	97	82	28	14	312	300
turnos por mes	231	300	280	221	143	1175	300
días del mes	22	20	15	18	12	87	23
turnos dados	140	203	198	193	129	863	

	REY					total	máximo
	AGOSTO (2012)	SEPTIEMBRE (2012)	OCTUBRE (2012)	MARZO (2013)	ABRIL (2013)		
turnos sin dar	30	15	11	54	120	230	282
turnos por mes	81	106	98	98	268	651	282
días del mes	12	15	18	8	20	73	23
turnos dados	51	91	87	44	148	421	

Fuente: Elaboración propia según planillas de turnos.

El máximo establecido representa el máximo de turnos que pueden darse en base al **nuevo horario** de la organización, dónde según el cuadro de “Accesibilidad horaria”, se determinaron los turnos totales ofrecidos por semana según cada disciplina.

Los días del mes que los profesionales ofrecieron servicio al público (“días del mes” en cuadro) varían en base a los feriados, vacaciones, trámites a realizar, turnos sin dar, viajes, etc.

Los mismos cálculos son aproximados, ya que sólo se contó con las planillas de turnos sin especificar las razones de los horarios ni conteos totales de turnos dados, turnos sin dar ni días laborados.

Potencial máximo

La última columna del cuadro de “turnos sin dar” muestra el potencial máximo. Esto se refiere a la cantidad máxima total de turnos que pueden ofrecer de acuerdo a la disponibilidad horaria y la capacidad productiva. Cada profesional tiene su propio potencial máximo.



Análisis de la cartera actual de clientes

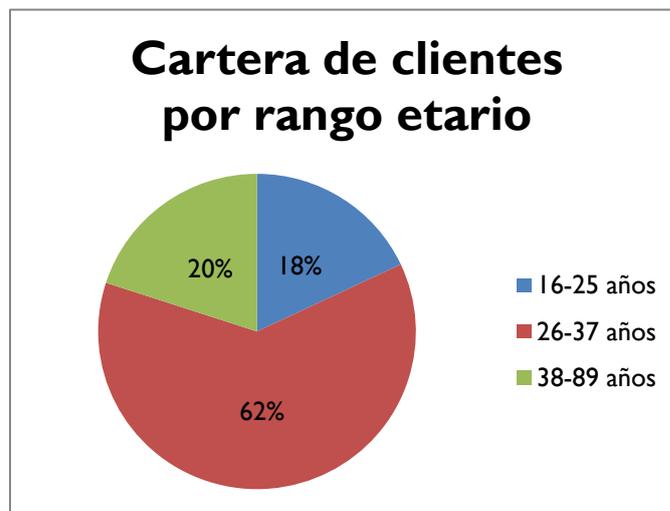
La cantidad de pacientes según cada especialidad brindada son:

Nombre	Especialidad	Cantidad de Pacientes	Promedio consultas anuales	TOTAL ANUAL
Dra. Damiana Percaz	Flebología	430	4,5	1935
Dr. Alejandro Padilla	Flebología	370	4,5	1665
Dr. Adolfo Rey	Estética	72	5,5	396
Dra. Clarita Mastroianni	Clínica Médica	118	2	236
Lic. Patricia Millán	Kinesiología	59	2	118
TOTAL PACIENTES		1049	TOTAL CONSULTAS	4350

Fuente: Elaboración propia en base a información de Femed

Ya que la empresa no cuenta con información formal de la cantidad de pacientes o consultas realizadas en el año, se determinó en base a una estimación de un promedio de consultas anuales según especialidad, multiplicada por la cantidad de pacientes que tiene cada área.

La cartera actual de clientes, está compuesta un 75% de Mujeres y un 25% de hombres, con una edad promedio de 32. El rango etario que se atiende va entre los 16 a los 89 años, representando la gente joven, de 16 a 30 años, sólo el 20% de esta cartera. La mayoría de los pacientes se encuentran entre los 26 y 37 años, y son a partir de los 50 años, los pacientes que requieren de tratamientos más intensivos.

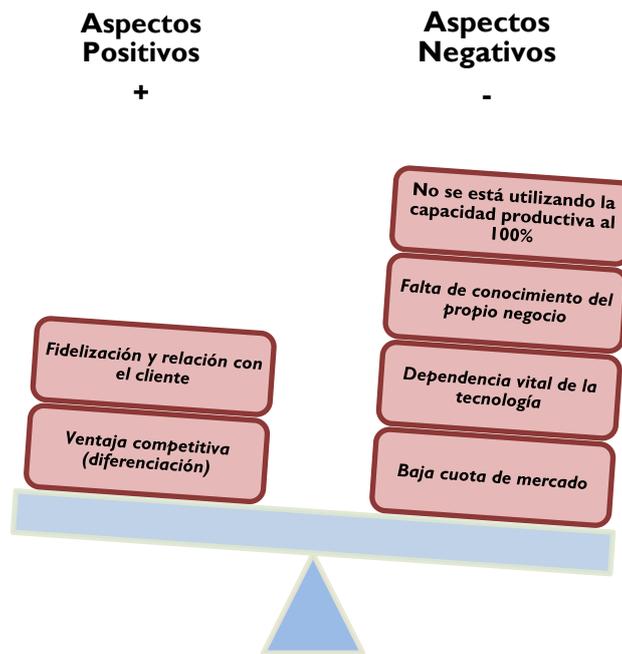


Fuente: Elaboración propia



Conclusiones Análisis Interno

La organización se encuentra con algunas trabas para su crecimiento lo cual no le permite a Femed alcanzar su máximo potencial. Si bien cuenta con una diferenciada ventaja competitiva, actualmente hay algunos problemas que la empresa debe solucionar para mejorar su rendimiento.



No se está utilizando la capacidad productiva al 100%

Según un análisis realizado en base a las planillas de turnos dados para los meses de agosto, septiembre, octubre del 2012 y marzo y abril del 2013, se puede determinar que la organización está utilizando su capacidad productiva un 70%.

Si revemos el gráfico del análisis de ventas, dónde se especifican los turnos que se encontraron a disposición de los pacientes pero no fueron dados, se puede determinar el porcentaje de tiempo ocioso según cada profesional de flebología

relación <i>turnos sin dar/turnos ese mes</i>		
	<i>PADILLA</i>	<i>REY</i>
Agosto (2012)	39%	37%
Septiembre (2012)	32%	14%
Obctubre (2012)	29%	11%
Marzo (2013)	13%	55%
Abril (2013)	10%	45%
PROMEDIO	25%	32%
PROMEDIO TOTAL FLEBOLOGÍA		30%



Para llegar a ese 30%, se realizó la siguiente fórmula

Porcentaje de turnos sin dar	turnos no dados Rey+Padilla 542	/	turnos totales ofrecidos 1826	=	0,29682366	30%
------------------------------	------------------------------------	---	----------------------------------	---	------------	-----

Baja cuota de mercado

La cuota de mercado, es decir, el porcentaje de mercado que ocupa Femed en la ciudad de Bariloche, fue calculado con los datos anteriormente vistos en “Estructura de Mercado – Competidores y Sustitutos” y el dato de la distribución de la población en cuanto a salud pública o privada (ver “Situación del Mercado de referencia”). A partir de esta información se pudo desarrollar el siguiente cuadro donde se obtuvo las ventas totales del mercado privado.

Institución	% o M\$	
Hospital Zonal	43%	77%
Otros	34%	
Sanatorio San Carlos	\$ 22.200.000,00	20%
HPR	\$ 14.000.000,00	
Sanatorio del Sol	\$ 18.100.000,00	
Femed	\$ 1.285.800,00	3%
Dyme	\$ 1.285.800,00	
TOTAL PRIVADO	\$ 56.871.600,00	

Con los datos de facturación anuales del Sanatorio San Carlos y el Hospital Privado Regional se calculó la facturación del Sanatorio del Sol como un promedio de los 2 anteriores, debido a la falta de información. Este supuesto se basa en la investigación que determinó que el 20% de las personas se trata en esas 3 instituciones.

La facturación de Femed se calculó en base a un análisis de venta y de acuerdo con la investigación del posicionamiento de la competencia, dónde Femed y Dyme fueron reconocidos por la misma cantidad de personas, se utilizó el supuesto de que facturaban montos similares.

Para poder determinar la cuota de mercado se utilizaron estos datos obteniendo como resultado una cuota del 2%.

Cuota de Mercado	ventas de la compañía en el mercado \$ 1.285.800,00	/	ventas totales del mercado \$ 56.871.600,00	=	0,02260882	2%
------------------	--	---	--	---	------------	-----------

***Falta de conocimiento del propio negocio***

A pesar de ser relativamente una organización nueva, la misma debería contar con un sistema para analizar la información, como así también datos respecto a clientes, turnos y ventas. Actualmente Femed al no contar con estos datos procesados, tiene una falta de conocimiento de su negocio. La información se encuentra desordenada imposibilitando la fácil lectura y análisis de datos, lo que dificulta a los socios poder determinar el crecimiento de ventas, los mejores rendimientos, problemas de demanda, analizar nuevas oportunidades, etc. La falta de información formal y sistematización de los procesos de administración y rendimiento son una clara debilidad de Femed.

Diferenciación marcada

Femed, como lo dice su nombre, es un centro especializado en flebología y estética médica y el único de la zona con este posicionamiento. Los problemas vasculares y linfáticos pueden demandar una amplia cantidad de servicios y tratamientos los cuales a su vez pueden ser reforzados con tratamientos estéticos. La idea de juntar la flebología con la estética médica es una propuesta atractiva y diferenciadora. En una encuesta realizada en Femed, algunos pacientes expresaron elegir la organización por brindar de forma conjunta todo el tratamiento que necesitan. Actualmente en la ciudad de Bariloche, los competidores de Femed, solo tratan problemas vasculares como un servicio secundario y no prioritario. En el caso de Dyme, enfoca su posicionamiento en la dermatología ofreciendo la tecnología más avanzada para esta especialización. Los sanatorios y el hospital enfocan su comunicación a la variedad de servicios, tratamientos y profesionales con los que cuentan. Y por último Patagonia Médica ofrece varios servicios sin llegar a ser un hospital o sanatorio.

Necesidad de un plan de contingencia ante un error/ruptura/robo/siniestro de la tecnología

Una de las más importantes fortalezas es la tecnología avanzada con la que trabaja Femed y con la cual cuenta vitalmente para la prestación de su servicio, además de representar una gran diferenciación con la competencia y una variable muy apreciada por los pacientes. Es por ello que es de suma importancia analizar los riesgos y el impacto de la pérdida de esta tecnología y cómo hacer para prevenir cualquier tipo de infortunio. También sería de gran ayuda dejar de forma formal y sistemática, los pasos a seguir si ocurriese alguna falla o error en la aparatología. Otro aspecto a tener en cuenta como una amenaza son los insumos o repuestos extranjeros atados al tipo de cambio.



Importancia de la fidelización y relación con el cliente

Como se expresó anteriormente la relación paciente-médico es un vínculo formado a través del tiempo y la confianza. No sólo para el paciente es muy importante tener un profesional en quien confiar, sino que además, para el profesional es muy beneficioso contar con pacientes que acudan con frecuencia al establecimiento. En el análisis interno (Análisis actual de cartera de clientes) se especificó el valor de cada paciente siendo este multiplicado por el promedio de frecuencia en que asiste a la organización, quintuplicando algunos su valor.

En las encuestas los pacientes de Femed expresaron elegir la organización por:

- Confianza en los profesionales y buena atención
- Realizar en forma conjunta todo el tratamiento que necesitan
- Sensación de seguridad que le despierta la empresa
- Por recomendación

Ésta última variable es de suma importancia, ya que el 45% de los encuestados en Femed, dijeron haber conocido la organización por recomendación de un amigo o familia y el 83% de los encuestados on-line puntuaron ésta recomendación entre muy importante e importante.

También se puede ver el impacto de la confianza en los profesionales ya que el 45% de los pacientes encuestados asisten a Femed para seguir tratándose con los mismos médicos. Sólo el 10% conoció la institución a través de publicidad.



Diagnóstico



Diagnóstico de la Situación

En la siguiente etapa, nos enfocaremos en establecer cuáles fueron las conclusiones obtenidas luego del análisis realizado. La finalidad del diagnóstico es encontrar la estrategia adecuada, a partir de oportunidades y amenazas del entorno y puntos fuertes y débiles de nuestro negocio en base a la competencia. Los instrumentos a utilizar para el diagnóstico son:

- Análisis F.O.D.A.
- Matriz de Posición Competitiva
- Diagrama causa-efecto



Análisis F.O.D.A

Este análisis consiste en analizar los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa detectando puntos fuertes y débiles propios comparando con los de la competencia para poder así definir cuál es la ventaja competitiva del centro.

Se presentan a continuación las más importantes oportunidades, fortalezas, debilidades y amenaza de la empresa en un cuadro de cruz. Para poder determinar cuáles serían las que formarían parte de este cuadro, se las ponderó según importancia y probabilidad de ocurrencia como se puede ver en el *Anexo 4.1 - Ponderación FODA*.

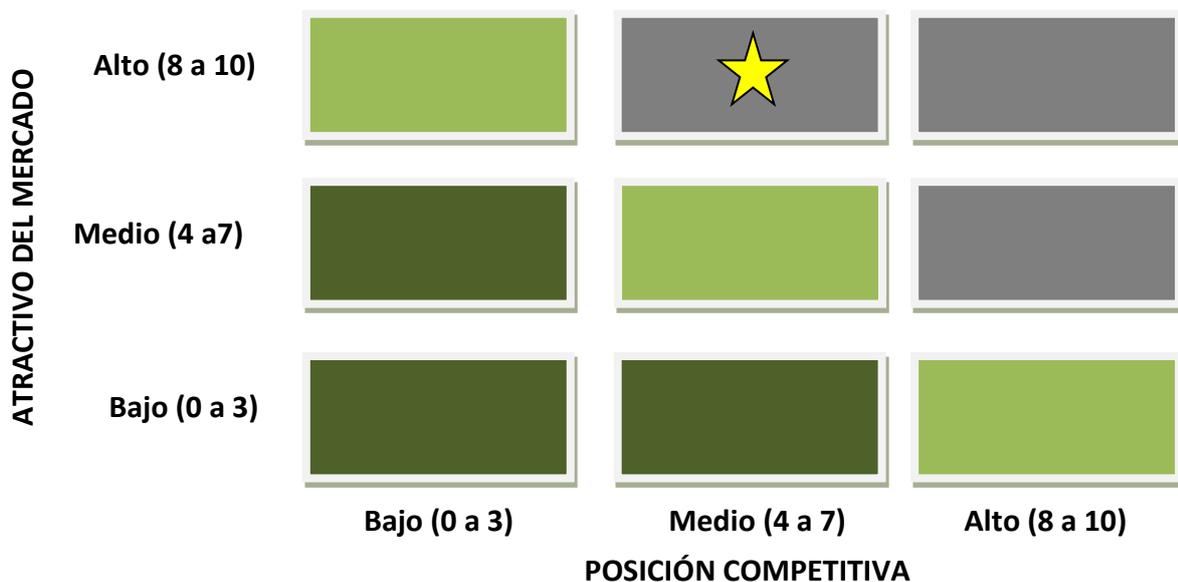
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Profesionales con trayectoria y renombre2. Tecnología avanzada3. Infraestructura moderna y equipada4. Realiza en forma conjunta todo el tratamiento en un mismo lugar	<ol style="list-style-type: none">1. Aún no se encuentra posicionado en el mercado.2. Gran falta de comunicación3. Dependencia vital de la tecnología.4. No hay análisis de datos para traducirlos en información útil para el negocio.
<ol style="list-style-type: none">1. Alto grado de conocimiento de la competencia por parte del público objetivo2. Inflación creciente3. Algunos servicios considerados de lujo atado a los ingresos	<ol style="list-style-type: none">1. Aumento de la demanda por nuevas tendencias sociales2. Altas barreras de ingreso al mercado3. Nuevos segmentos se incorporan a la demanda4. Único con posicionamiento específico en flebología.
Amenazas	Oportunidades



Matriz de Posición Competitiva

Es otra herramienta que utilizaremos para realizar el Diagnóstico de la empresa analizando 2 variables: atractivo del mercado y posición competitiva. Los resultados obtenidos por esta matriz, ayudara a definir la estrategia de cartera.

Dentro de cada variable se identificaron cuáles eran las sub-variables más pertinentes para el análisis de forma subjetiva. A éstas se les dio una importancia relativa y un puntaje. A partir de los datos obtenidos se realizó la siguiente matriz de posición competitiva.



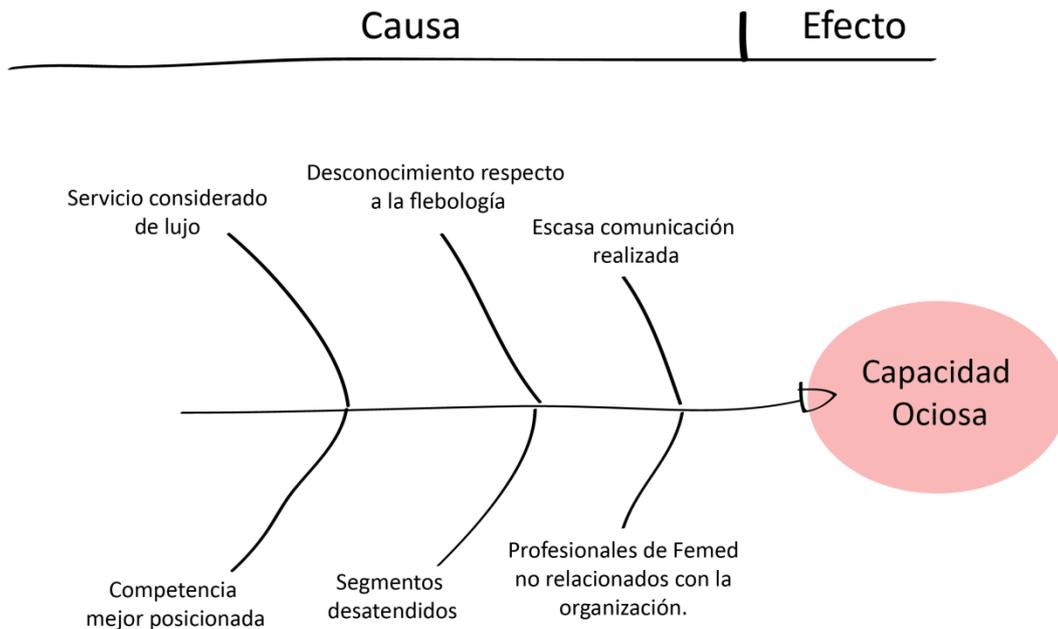
Ver “Anexo 4.1- Ponderación de FODA” por valoración de atributos del mercado y posición competitiva

La organización se encuentra con una posición competitiva **media** ante un alto atractivo de mercado **alto**. Esto quiere decir que la empresa debe mejorar su posición competitiva para poder así aprovechar el alto grado de atractivo de mercado. Según la posición obtenida en el cuadro, las directrices estratégicas recomendadas para la empresa es la inversión y crecimiento selectivo para mejorar la posición ante la competencia (Sainz de Vicuña, 2000).

Diagrama Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o problema determinado, en este caso el tiempo ocioso de Femed.

La siguiente herramienta permite una mejor comprensión del fenómeno de estudio, permitiendo determinar con mayor precisión el diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia

Se determinaron 6 posibles causas que pueden contribuir a la capacidad ociosa de Femed. Muchas de las personas encuestadas expresó la importancia que le dan a la atención por obras sociales, ya que el servicio es considerado “de lujo” lo que representa un precio elevado para los pacientes. Por otro lado, si se trata de estética no es algo esencial, otra de las razones por las que pueden no demandar el servicio.

Si bien una de las ventajas competitivas de Femed son sus reconocidos profesionales de amplia trayectoria, éstos no son relacionados con la empresa. La gente no sabe que atienden en Femed.

Por otro lado, la empresa no ha invertido lo suficiente en comunicación para darse a conocer, mientras que la competencia se encuentra bien posicionada en el mercado.

Así mismo el servicio no se encuentra orientado a los nuevos segmentos que se unen a la demanda como lo son las jóvenes y los hombres. Y por último, un factor importante que puede incidir sobre el problema de Femed, es el desconocimiento del público en general respecto a que es la flebología, sus síntomas, problemas y tratamientos.

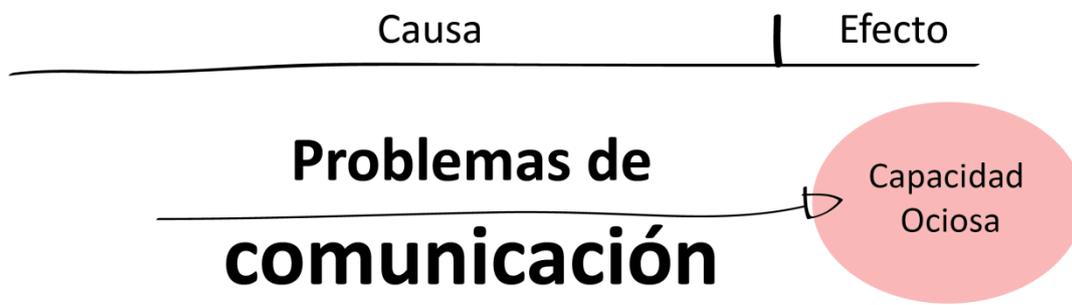


Conclusiones diagnósticas

Gracias a los diferentes instrumentos de diagnóstico, y por supuesto el análisis previo, se puede concluir que Femed posee grandes **problemas de comunicación**.

Por empezar, al no comunicar sus fortalezas como sus servicios diferenciales, los profesionales de la organización, la tecnología de alta complejidad y las obras sociales con las que trabajan, están desaprovechando estas ventajas competitivas, ya que no basta con tenerlas, sino que lo importante es que el público objetivo las conozca y comprenda.

En el diagrama causa-efecto se determinaron posibles variables que contribuyen de forma negativa a la empresa, generándole tiempo ocioso. Estas variables pueden resumirse en lo que veníamos diciendo:



Ciertamente, cada posible causa expuesta puede englobarse bajo el mismo nombre y solucionarse si se solucionan los problemas de comunicación externa que está teniendo la empresa.

Otro aspecto a destacar que se pudo concluir a partir de la matriz de posición competitiva, es que a pesar de encontrarse la organización negativamente posicionada de acuerdo a la competencia, Femed forma parte de una industria atractiva y en crecimiento, donde las tendencias sociales incrementan la demanda y las altas barreras de entrada hacen el servicio difícil de imitar.



Decisiones Estratégicas



Decisiones Estratégicas

Objetivos Corporativos:

➤ Consolidación

Femed es aún una empresa pequeña en la que trabajan menos de 10 personas y es nueva en la industria. Por lo tanto lo primero que buscará será la consolidación. Esto consiste en afianzarse en el mercado para lo cual es necesario fortalecer su imagen, mejorar su notoriedad y aumentar las ventas.

Estrategia Genérica a seguir

La estrategia genérica a seguir es la de **DIFERENCIACIÓN** ya que lo que Femed busca es ofrecer servicios de calidad superior, los que además se diferencian de la competencia por su especialización en la Flebología y la estética. Por otro lado buscaremos la diferenciación aprovechando la falta de originalidad comunicacional encontrado en la industria dentro del mercado barilocheño, donde los mensajes son siempre los mismos y no se innova en la publicidad o promociones.

Fragmentación del Mercado

Mercado poco fragmentado: En la Ciudad de Bariloche existen muchos locales que venden los productos de este rubro aunque pocos son los centros donde se desarrollen los servicios brindados por profesionales. Dentro de éstos centros de estética o medicina médica, ninguno se enfoca como actividad primordial el tratamiento de los problemas vasculares.

Madurez del Mercado

La empresa se encuentra en Mercados de Expansión, ya que se trata de una demanda nacida de una tendencia social en auge en los últimos tiempos además de la demanda constante sobre tratamientos con fines completamente medicinales. Por otro lado, el servicio no se ha comoditizado y no hay una saturación del lado de la oferta.

Masa Crítica

El volumen de ventas de Femed (2%), claramente, no supera o iguala el 10% del volumen de ventas del mercado, por lo tanto no ha llegado a la “masa crítica”, es decir, no tiene la participación de mercado necesaria para considerarse consolidado en el mismo.

Por lo tanto, la prioridad en los objetivos de marketing será el **CRECIMIENTO** e intentar alcanzar la masa crítica y con ella la consolidación en el mercado.



Correlación entre participación en el Mercado y Rentabilidad a Largo Plazo

Según la evidencia empírica correspondiente al proyecto PIMS cuanto mayor es la participación de mercado más alta es la rentabilidad obtenida si se cumplen ciertas circunstancias. En nuestro caso las circunstancias ciertas son

- altas tasas de crecimiento del mercado, - producto en una de sus primeras etapa del ciclo de vida, - no existe alto grado de sindicalización del personal, - no tiene patente de protección del producto, - se requieren altos gastos de marketing. Es por ello que la prioridad estará en el aumento de participación de mercado como objetivo de Marketing.



Objetivo General

Solucionar los problemas de comunicación externa en Femed

Objetivos de Marketing específicos

1. Aumentar las consultas en flebología un 30% para junio del 2014
2. Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes a partir de septiembre del 2014
3. Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes a partir de septiembre del 2014.



Justificación de objetivos de Marketing

1. *Aumentar las consultas en flebología un 30% para junio del 2014*

Lo que busca este objetivo es ocupar todo el tiempo disponible que ofrece la empresa para la prestación de servicios, quedando sin tiempo ocioso y convirtiéndolo en beneficios. En base al análisis realizado, se detectó que un 30% de los turnos ofrecidos por mes no eran demandados, dejándole a la empresa aproximadamente 175 consultas sin dar mensualmente. Monetariamente estas consultas representarían casi \$46.000 suponiendo que el promedio de ingresos mensuales actuales representa el 70% de las ganancias, ya que no están ganando el 100% que debería.

Dr. Padilla + Dr Rey		
300	+	282
582		
regla de 3		
100	582	
30	174,6	consultas más
TOTAL		175

regla de 3		
70	\$	107.150
100	\$	153.071
30%	\$	45.921

El marco temporal se debe a que se estima que a partir de la implementación del plan, la demanda comenzará a aumentar en enero (que es cuando comienzan a implementarse los primeros programas de acción de marketing) ocupando el tiempo ocioso un promedio de 5% por mes.

Cuadro de Plazos e Ingresos

Mes	cant. de turnos esperados x mes	ingresos sin pago de obras sociales	ingresos por obras sociales	TOTAL (sin contar cirugías)
	TURNOS			
oct-13	407	\$ 26.610,00	\$ 26.140,00	\$ 52.750,00
nov-13	407	\$ 60.710,00	\$ 26.140,00	\$ 52.750,00
dic-13	407	\$ 60.710,00	\$ 26.140,00	\$ 52.750,00
ene-14	437	\$ 30.377,86	\$ 26.140,00	\$ 56.517,86
feb-14	466	\$ 34.145,71	\$ 26.140,00	\$ 60.285,71
mar-14	495	\$ 36.077,23	\$ 27.976,34	\$ 64.053,57
abr-14	524	\$ 37.980,00	\$ 29.841,43	\$ 67.821,43
may-14	553	\$ 39.882,77	\$ 31.706,52	\$ 71.589,29
jun-14	582	\$ 41.785,54	\$ 33.571,61	\$ 75.357,14
jul-14	582	\$ 39.920,45	\$ 35.436,70	\$ 75.357,14
ago-14	582	\$ 38.055,36	\$ 37.301,79	\$ 75.357,14
sep-14	582	\$ 38.055,36	\$ 37.301,79	\$ 75.357,14
oct-14	582	\$ 38.055,36	\$ 37.301,79	\$ 75.357,14
nov-14	582	\$ 38.055,36	\$ 37.301,79	\$ 75.357,14
dic-14	582	\$ 38.055,36	\$ 37.301,79	\$ 75.357,14

Fuente: Elaboración propia



2. **Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes a partir de septiembre del 2014**
3. **Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes a partir de septiembre del 2014.**

Se eligieron los tratamientos con mayores repercusión en la distribución de ingresos por ventas: Láser endovasculares y Microcirugía de varices (ver gráfico “aporte mensual en \$”). Estos tratamientos también representan un factor de diferenciación de la empresa, ya que otros competidores no pueden brindar este servicio ya que no cuentan con las mismas tecnologías.

Se propuso aumentarlo a 10 y 7 cirugías mensuales a partir del siguiente análisis:

	máximo semanal	máximo mensual	actualmente demandado por mes	objetivo de demanda	$(0,3 * \text{máx mensual}) + \text{demanda actual}$	Aumento en \$
Láser endovascular	3	12	6	1/3 del máximo mensual (3,6)	10	\$ 23.040,00
Microcirugía de várices	2	8	4	1/3 del máximo mensual (2,4)	6,666666667	\$ 9.600,00

Dado que los tratamientos no pueden realizarse de forma paralela ya que son realizados en la sala de procedimientos y ésta permite sólo una cirugía al día, se le designó un máximo semanal superior a aquel tratamiento con mayor demanda actual, siendo el máximo semanal de láser endovascular 3 y microcirugías de várices 2 (total 5, 5 días semanales).

Siendo realistas, se propuso un aumento de 1/3 sobre el máximo mensual, ya que actualmente se está ocupando 1/2.

Sumando la demanda esperada más la actual demanda se llega al resultado de 10 y 7 cirugías por mes, significando esto un aumento en \$23040 para el Láser endovascular y \$9600 para Microcirugía de várices.

Para lograr estos objetivos, Femed debe enfocarse primordialmente en pacientes fidelizados, ya que son estos quienes tienen mayor confianza en los profesionales y la organización como para someterse a cirugías tan costosas. Por otro lado, para realizarse este tipo de cirugías, la persona ya debe haber sido diagnosticada y tratada previamente.

El marco temporal establecido se debe a que para lograr estos objetivos es necesaria una fuerte implementación de programas de acción de marketing. Los mismos comenzarán en enero del 2014 y finalizarán en diciembre del mismo año, esperando haber logrado los objetivos planteados.

Cuadro de Plazos e Ingresos

Mes	cant. de tratamientos esperados x mes		ingresos sin pago de obras sociales	ingresos por obras sociales	TOTAL
	láser endovasculares	microcirugías de várices			
oct-13	6	4	\$ 34.100,00	\$ 20.300,00	\$ 54.400,00
nov-13	6	4	\$ 34.100,00	\$ 20.300,00	\$ 54.400,00
dic-13	6	4	\$ 34.100,00	\$ 20.300,00	\$ 54.400,00
ene-14	6	4	\$ 34.100,00	\$ 20.300,00	\$ 54.400,00
feb-14	6	4	\$ 34.100,00	\$ 20.300,00	\$ 54.400,00
mar-14	7	5	\$ 44.500,00	\$ 20.300,00	\$ 64.800,00
abr-14	7	5	\$ 44.500,00	\$ 20.300,00	\$ 64.800,00
may-14	8	5	\$ 47.050,00	\$ 24.150,00	\$ 71.200,00
jun-14	8	6	\$ 51.050,00	\$ 24.150,00	\$ 75.200,00
jul-14	9	6	\$ 55.000,00	\$ 26.600,00	\$ 81.600,00
ago-14	9	6	\$ 53.600,00	\$ 28.000,00	\$ 81.600,00
sep-14	10	7	\$ 61.550,00	\$ 30.450,00	\$ 92.000,00
oct-14	10	7	\$ 61.550,00	\$ 30.450,00	\$ 92.000,00
nov-14	10	7	\$ 57.700,00	\$ 34.300,00	\$ 92.000,00
dic-14	10	7	\$ 57.700,00	\$ 34.300,00	\$ 92.000,00

Fuente: Elaboración propia



Medición de objetivos

Para todos los objetivos se realizará un análisis en base a las ventas y sus respectivos precios. Para un seguimiento del estado de cumplimiento de estos objetivos se utilizarán los “Balance Scorecards”

NOMBRE DEL INDICADOR	Turnos perdidos por mes			
DESCRIPCION DEL INDICADOR	Mide la cantidad de turnos que no fueron dados			
FORMULA	$(\text{turnos sin dar flebología} / \text{turnos totales ofrecidos ese mes}) * 100$			
PERSPECTIVA	Procesos internos			
OBJETIVO ESTRATEGICO	Aumentar las consultas en flebología un 30% para marzo del 2014			
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	FRECUENCIA DE ACTUALIZACION	Mensual	
TIEMPO	indefinido			
BANDA VERDE	<5%	BANDA AMARILLA	>5% <23	BANDA ROJA >24%
TIPO (MAX. Y MIN.)	Mínimo			
RESPONSABLE	Secretaria			
SUPERVISOR	Gerentes de la organización			

NOMBRE DEL INDICADOR	Tratamiento Láser endovascular por mes			
DESCRIPCION DEL INDICADOR	Mide la cantidad de láser endovasculares realizados por mail			
FORMULA	Suma de tratamientos realizados			
PERSPECTIVA	Clientes			
OBJETIVO ESTRATEGICO	Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes a partir de marzo del 2014			
UNIDAD DE MEDIDA	Unidades	FRECUENCIA DE ACTUALIZACION	Mensual	
TIEMPO	indefinido			
BANDA VERDE	>9	BANDA AMARILLA	<9 >5	BANDA ROJA <5
TIPO (MAX. Y MIN.)	Máximo			
RESPONSABLE	Secretaria			
SUPERVISOR	Gerentes de la organización			



NOMBRE DEL INDICADOR	Microcirugías de várices por mes			
DESCRIPCION DEL INDICADOR	Mide la cantidad de micro cirugía de várices realizadas por mail			
FORMULA	Suma de tratamientos realizados			
PERSPECTIVA	Clientes			
OBJETIVO ESTRATEGICO	Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes a partir de marzo del 2014.			
UNIDAD DE MEDIDA	Unidades	FRECUENCIA DE ACTUALIZACION	Mensual	
TIEMPO	indefinido			
BANDA VERDE	>6	BANDA AMARILLA	<6 >3	BANDA ROJA <3
TIPO (MAX. Y MIN.)	Máximo			
RESPONSABLE	Secretaria			
SUPERVISOR	Gerentes de la organización			



Estrategias de Marketing

En esta etapa del plan se realizarán

- Estrategias de cartera
- Estrategias de segmentación
- Estrategias de posicionamiento
- Estrategias funcionales

Estrategia de cartera

Para realizar la correspondiente estrategia de cartera de Femed utilizaremos la matriz de Ansoff (1974) que nos permite observar si seguiremos una estrategia de expansión o diversificación. Dado ciertas condiciones evidentes de la empresa queda totalmente descartada la idea de seguir con una estrategia del segundo tipo. En la matriz de Ansoff nos ubicaríamos de la siguiente manera:

		MERCADO	
		actuales	nuevos
P R O D U C T O	actuales	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE MERCADO
	nuevos	DESARROLLO DE PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN

Penetración de Mercados

Donde se remarca el cuadrante de penetración de mercado, las estrategias que desarrollaremos irán destinadas a seguir en el mercado actual con los servicios que ya ofrecemos. Lo que intentaremos hacer, en concordancia con los objetivos planteados, es penetrar en este mercado dando a conocer el negocio y aumentando las ventas tanto con captación de clientes como con acciones que me permitan desarrollar a aquellos que alguna vez fueron pacientes una vez.

Desarrollo de Mercado

También se remarcó en la matriz la estrategia de “Desarrollo de nuevos Mercados”. En este caso se trata de captar clientes que antes no lo eran o especializarse en esos segmentos que están en crecimiento últimamente, como lo son los hombres y el segmento joven.



Estrategia de segmentación

Se realizará una segmentación **selectiva**, ya que los diferentes segmentos de mercado que atiende la empresa, demandan diferentes servicios y tratamientos. Por ejemplo, tratamientos invasivos con intervención quirúrgica se corresponden con segmentos de mayor edad con problemas vasculares severos. Otra muy importante segmentación es en base a la demanda esencial de los pacientes, las cuales pueden ser salud y estética.

Es por eso que se desarrollan los siguientes perfiles de pacientes:

	M ₁	M ₂	M ₃
P ₁			
P ₂			
P ₃			

Especialización selectiva

Estrategias de posicionamiento

Mapping

Variables relevantes del mercado meta:

- Medicina Estética/Tratamientos de Salud
- Tecnología avanzada/Tratamientos tradicionales



El mapping muestra dónde se ubica la empresa en cuanto a la competencia, según estas variables importantes para el sector. Como se puede ver, Femed se encuentra primariamente ubicado en el cuadrante de Salud y muy cerca de la estética. Se diferencia del resto de las instituciones de salud por el uso de aparatología moderna y avanzada, al igual que Dyme que ofrece alta tecnología dirigida al sector de la estética principalmente.



Posicionamiento basado en características del servicio

La estrategia de posicionamiento consiste en destacar los factores diferenciadores de la organización y su servicio. En el caso de Femed, sus factores de diferenciación son los profesionales con trayectoria y el posicionamiento como centro de flebología. Éste último engloba la tecnología avanzada y la conveniencia de ofrecer tratamientos completos en la misma organización.

Por lo tanto las palabras clave con las que se quiere relacionar la empresa para su posicionamiento son:

- ✓ Profesionales con trayectoria
- ✓ Alta tecnología
- ✓ Tratamientos conjuntos
- ✓ Confianza y seguridad
- ✓ Líderes en flebología Bariloche

Slogan sugerido para el posicionamiento de la empresa:

“servicio integral para la salud y belleza de las piernas”



Estrategias funcionales

Precio

- ✓ Maximizar los beneficios a corto plazo

Se destacará y aumentarán las obras sociales con las que trabaja la organización, ya que representa una variable importante para muchos de los posibles pacientes.

Ofrecer descuentos a clientes en general o a segmentos diferenciados.

Plaza

- ✓ Mayor cobertura y accesibilidad a través de redes sociales y web.
- ✓ Mejoras en los plazos de entrega (tiempo entre turnos)

El lugar físico de la empresa seguirá siendo el mismo, con alguna posibilidad de facilitar acceso para autos o ambulancias. Por otro lado el acceso a la información se verá ampliado a través de páginas web con contenido e información disponible en el punto de venta. Se desarrollarán programas de acción enfocados a mejorar los tiempos de espera entre turno y turno.

Servicio

- ✓ Servicios más acordes a las necesidades de los pacientes.

Se desarrollarán paquetes especiales de servicios personalizados según el segmento al que se dirija. También se ofrecerán los servicios actuales incrementados por un servicio adicional a los pacientes de atención post tratamiento a través del marketing relacional. Ofrecer un servicio adicional durante la espera de turnos.

Comunicación

- ✓ Aumentar los medios de comunicación.
- ✓ Mejorar los niveles de comprensión respecto al servicio.
- ✓ Aumentar la notoriedad a través de campañas de comunicación.
- ✓ Incentivar la prueba.
- ✓ Destacar las diferentes formas de pago (cobertura de obras sociales).
- ✓ Acentuar la ventaja competitiva y slogan de Femed

Es importante aumentar la comunicación de la empresa para dar a conocer, no sólo Femed en sí, sino que además, informar al público objetivo respecto a la flebología, sus síntomas, problemas y tratamientos. También se realizará comunicación para incorporar nuevos segmentos al mercado, apuntando la publicidad a incorporar a hombres y a jóvenes.



Programas de Acción



Planes de Acción

Para la planificación de las acciones a desarrollar se tuvo muy en cuenta la situación financiera de la empresa y los recursos disponibles de la misma, es por eso que muchas de las acciones se implementan por un plazo muy acotado. La idea es a través del control operativo y estratégico, definir cuáles de las acciones dieron buenos resultados.

A continuación se presentaran una propuesta de programas a llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados. Luego se determinará con mayor detalle su diagrama de Gantt, el impacto en los costos e ingresos, y el rendimiento del plan de marketing.

Cada programa de acción se encuentra orientado según diferentes estrategias. Éstas son:

- ✓ **Programas de acción de COMUNICACIÓN:** tienen como fin dar a conocer la empresa y sus servicios. Sirven para aumentar la notoriedad de la organización y crear reforzamiento de marca. Programas:
 - 1 Tentar
 - 2 Comunicar
 - 3 Canal Femed
 - 4 Ampliando horizontes
 - 5 Reina de las nieves

- ✓ **Programas de acción de PROMOCIÓN:** su fin es el “llamado a la acción” (call to action), intenta incentivar al cliente a la compra mediante beneficios, descuentos y ofertas. Programas:
 - 6 Flebología joven
 - 7 Docencia en venas
 - 8 Amigo Femed

- ✓ **Programas de acción de VALOR AGREGADO:** su propósito es crear valor para cliente, es decir, satisfacer al cliente brindándole un servicio que supere sus expectativas. Programas:
 - 9 El tiempo es oro
 - 10 Marchandising
 - 11 Marketing de contenido



Programa de acción 1										
Nombre:	<i>Publicidad en el punto de venta "TENTAR"</i>									
Descripción:	Habrà a disposición de los pacientes de Femed folletos informativos acerca de cómo prevenir problemas vasculares, los tratamientos, las tecnologías sus síntomas y como detectarlos.									
Público:	Pacientes de Femed									
Justificación:	Hay que aprovechar la instancia de espera ya que contamos con nuestro público objetivo para poder promocionar nuestro servicio. Por un lado, ese aburrido momento los pacientes se encuentran atentos a estímulos y propensos a observar su alrededor. Por el otro, es de suma utilidad tanto para ellos como para la empresa brindar información respecto al servicio. Esto no sólo mejora la percepción de la organización y la seguridad en el paciente (al estar más informado de los tratamientos), sino que también esta nueva información (por ejemplo, de cómo detectar varices o arañitas) puede despertar el deseo o necesidad de la persona en realizarse un tratamiento. Otra razón para realizar este programa es la "venta cruzada", es decir, aprovechar que pacientes de otras áreas de la empresa se encuentran ahí para darles a conocer todos los servicios de Femed.									
Objetivo del programa:	<ul style="list-style-type: none"> *Tentar a los pacientes a través de la información a realizarse tratamientos en Femed *Captar nuevos clientes de otras áreas de la empresa *Lograr un entendimiento claro de los servicios de la empresa *Aumentar la venta cruzada (captar clientes de otras áreas de la empresa) 									
Ayuda al objetivo de:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las consultas en flebología un 30% 2. Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes 3. Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes 									
Metodología	<p><i>Preparación:</i> Elaboración de textos por parte de Femed Diseño de gráficas Impresión</p> <p><i>Ejecución:</i> Puesta en exhibición de las gráficas en Femed Octubre 2013-dic. 2013 (preparación) Enero 2014 en adelante (ejecución)</p> <p><i>Marco temporal:</i> adelante (ejecución)</p> <p><i>Comunicación:</i> en punto de venta</p>									
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed									
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Honorarios Diseñador Gráfico</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">\$</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">555,00</td> </tr> <tr> <td>Impresión (6 pág. A3 full color laminadas)</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">66,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL:</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">621,00</td> </tr> </table>	Honorarios Diseñador Gráfico	\$	555,00	Impresión (6 pág. A3 full color laminadas)	\$	66,00	TOTAL:	\$	621,00
Honorarios Diseñador Gráfico	\$	555,00								
Impresión (6 pág. A3 full color laminadas)	\$	66,00								
TOTAL:	\$	621,00								
Nota:	Ver en Anexo 6 más información respecto a los temas de las gráficas.									



Programa de acción 2	
Nombre:	Comunicar
Descripción:	Se realizará publicidad gráfica y radial y otras formas de comunicación gratuita como notas de prensa y notas de interés en la radio.
Público:	público general barilochense
Justificación:	Femed a realizado escasa comunicación lo que es un gran error si es nuevo en el mercado. Para aumentar la demanda es necesario que las personas conozcan el servicio y como acceder al mismo.
Objetivo del programa:	*Dar a conocer la empresa y sus servicios *Captar nuevos clientes
Ayuda al objetivo de:	1. Aumentar las consultas en flebología un 30%
Metodología	Preparación: Diseño de gráficas Impresión Elaboración de publicidad radial Elaboración y envío de notas de prensa Contactar canales de radio y tv para entrevistas o notas de interés Ejecución: Puesta en exhibición de las gráficas en ABC Inicio publicidad radial Marco temporal: gráfica enero y junio 2014, radial marzo y julio 2014 Comunicación : gráfica en ABC, radial en 99.1 FM Bariloche
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed
Costo:	Publicidad radial (6 pasadas diarias mensuales x2 + grabación) \$ 2.750,00 Publicidad gráfica ABC 2/3 de página x 2 \$ 3260,00 TOTAL: \$ 6.010,00
Nota:	Ver en Anexo 6 más información respecto a los medios seleccionados



Programa de acción 3										
Nombre:	<i>Canal Femed</i>									
Descripción:	La empresa realizará diferentes videos explicando los servicios y tratamientos brindados por Femed y estos serán publicados inicialmente en un canal de youtube y luego en la página web.									
Público:	pacientes de Femed y público en general									
Justificación:	Hoy en día la presencia en las redes sociales es de suma importancia para todas las empresas y un excelente medio para acercarse y conocer a sus clientes. Además de ello, sirve para la promoción Femed.									
Objetivo del programa:	<ul style="list-style-type: none"> *Lograr un entendimiento claro de los servicios de la empresa. *Presencia en las redes sociales (acercamiento al cliente). *Alcanzar también públicos de pueblos cercanos. *Captar nuevos clientes. 									
Ayuda al objetivo de:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las consultas en flebología un 30% 2. Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes 3. Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes 									
Metodología	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Preparación:</td> <td style="vertical-align: top;">Elaboración de videos institucionales Crear un canal de youtube y subir los videos</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Ejecución:</td> <td style="vertical-align: top;">Impresión Envío a través de e-mail los videos a los pacientes de Femed y compartirlos además en redes sociales como facebook o twitter.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Marco temporal:</td> <td style="vertical-align: top;">Octubre 2013-Enero 2014 en adelante</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Comunicación:</td> <td style="vertical-align: top;">en página web (una vez finalizada) y a través de los perfiles de facebook del personal de la empresa y amigos.</td> </tr> </table>	Preparación:	Elaboración de videos institucionales Crear un canal de youtube y subir los videos	Ejecución:	Impresión Envío a través de e-mail los videos a los pacientes de Femed y compartirlos además en redes sociales como facebook o twitter.	Marco temporal:	Octubre 2013-Enero 2014 en adelante	Comunicación:	en página web (una vez finalizada) y a través de los perfiles de facebook del personal de la empresa y amigos.	
Preparación:	Elaboración de videos institucionales Crear un canal de youtube y subir los videos									
Ejecución:	Impresión Envío a través de e-mail los videos a los pacientes de Femed y compartirlos además en redes sociales como facebook o twitter.									
Marco temporal:	Octubre 2013-Enero 2014 en adelante									
Comunicación:	en página web (una vez finalizada) y a través de los perfiles de facebook del personal de la empresa y amigos.									
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed									
Costo:	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">Honorarios en comunicación visual</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">\$ 1900</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Canal de youtube</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">-</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL: 1900</td> </tr> </table>	Honorarios en comunicación visual	\$ 1900		Canal de youtube	\$	-	TOTAL: 1900		
Honorarios en comunicación visual	\$ 1900									
Canal de youtube	\$	-								
TOTAL: 1900										
Nota:	Ver Anexo 6 detalles de los costos									



Programa de acción 4													
Nombre:	<i>Ampliando horizontes</i>												
Descripción:	se realizará publicidad en pueblos cercanos como El Bolsón y Villa la Angostura												
Público:	habitantes del Bolsón y Villa la Angostura												
Justificación:	Bariloche es vista como una de las ciudades más importantes de la zona, no sólo por su movimiento y tamaño sino que además por su amplia oferta de servicios. Muchas personas de los pueblos cercanos suelen acercarse a esta ciudad para tratarse temas de salud. Por lo tanto, éstos son posibles pacientes para Femed también												
Objetivo del programa:	*Captar nuevos clientes de la zona *Lograr un entendimiento claro de los servicios de la empresa												
Ayuda al objetivo de:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las consultas en flebología un 30% 2. Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes 3. Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes 												
Metodología	<p style="margin-left: 40px;"><i>Preparación:</i> Elaboración de gráficas personalizadas para cada ciudad</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Ejecución:</i> publicación de las publicidades de Femed</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Marco temporal:</i> Villa la Angostura: mayo junio El Bolsón: julio 2014</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Comunicación:</i> Radial en Lafquen (Villa la Angostura) y radio El Bolsón.</p>												
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed												
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Grabado de audio</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">150,00</td> </tr> <tr> <td>Publicidad en Villa la Angostura</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">1.800,00</td> </tr> <tr> <td>Publicidad en el Bolsón</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">800,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTAL:</td> <td style="text-align: right;">\$ 2.750,00</td> </tr> </table>	Grabado de audio	\$	150,00	Publicidad en Villa la Angostura	\$	1.800,00	Publicidad en el Bolsón	\$	800,00	TOTAL:		\$ 2.750,00
Grabado de audio	\$	150,00											
Publicidad en Villa la Angostura	\$	1.800,00											
Publicidad en el Bolsón	\$	800,00											
TOTAL:		\$ 2.750,00											
Nota:	Ver en Anexo 6 más información respecto a los medios de comunicación y frecuencia												



Programa de acción 5											
Nombre:	<i>Patrocinio Reina de las Nieves</i>										
Descripción:	obsequiarle a las 3 ganadoras de la Fiesta Nacional de las Nieves Bariloche 2014 servicios gratis y descuentos en Femed										
Público:	Pacientes de Femed										
Justificación:	Se integra en la vida del ciudadano mejor que otras formas publicitarias ya que las personas reciben mejor este tipo de mensajes. Refuerza la legitimidad social de la empresa y aumenta su notoriedad. Por otro lado, la fiesta nacional de las nieves es uno de los eventos más importantes de la ciudad y con alcance nacional.										
Objetivo del programa:	<ul style="list-style-type: none"> *Captar nuevos clientes *Posicionarse en la mente del consumidor como la organización más importante en tratamientos linfáticos y de belleza *Aumentar la notoriedad de marca. 										
Ayuda al objetivo de:	1. Aumentar las consultas en flebología un 30%										
Metodología	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Preparación:</td> <td>Contacto con responsables del evento</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Elaboración de vouchers con los premios para las ganadoras</td> </tr> <tr> <td>Ejecución:</td> <td>Entrega de obsequios en el evento</td> </tr> <tr> <td>Marco temporal:</td> <td>jun-14</td> </tr> <tr> <td>Comunicación:</td> <td>en punto de venta y página web.</td> </tr> </table>	Preparación:	Contacto con responsables del evento		Elaboración de vouchers con los premios para las ganadoras	Ejecución:	Entrega de obsequios en el evento	Marco temporal:	jun-14	Comunicación:	en punto de venta y página web.
Preparación:	Contacto con responsables del evento										
	Elaboración de vouchers con los premios para las ganadoras										
Ejecución:	Entrega de obsequios en el evento										
Marco temporal:	jun-14										
Comunicación:	en punto de venta y página web.										
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed										
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">Costo de especias</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">7.800,00</td> </tr> <tr> <td>Vouchers para las ganadoras</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">185,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTAL:</td> <td style="text-align: right;">\$ 7.985,00</td> </tr> </table>	Costo de especias	\$	7.800,00	Vouchers para las ganadoras	\$	185,00	TOTAL:		\$ 7.985,00	
Costo de especias	\$	7.800,00									
Vouchers para las ganadoras	\$	185,00									
TOTAL:		\$ 7.985,00									
Nota:	Ver Anexo 6 detalles sobre los premios a entregar										



Programa de acción 6							
Nombre:	<i>Flebología joven</i>						
Descripción:	Ofrecer un paquete armado de servicios para el tratamiento de problemas vasculares en jóvenes de entre 15 y 20 años con un descuento especial.						
Público:	Jóvenes de entre 15 y 20 años y la familia de las mismas.						
Justificación:	Para el crecimiento de la empresa es necesario sumar nuevos segmentos al mercado, en este caso, el segmento joven. La necesidad de tratamientos vasculares puede provenir de la cada vez más común toma de anticonceptivos orales o la realización de deportes de alto impacto.						
Objetivo del programa:	<ul style="list-style-type: none"> *Captar un nuevo segmento. *Ser líder en la prestación de servicios al segmento joven. *Aumentar la venta cruzada (captar clientes de otras áreas de la empresa) 						
Ayuda al objetivo de:	1. Aumentar las consultas en flebología un 30%						
Metodología	<p><i>Preparación:</i> Diseño de gráficas</p> <p style="padding-left: 150px;">Impresión</p> <p><i>Ejecución:</i> Puesta en marcha del programa y exhibición de las gráficas en Femed</p> <p><i>Marco temporal:</i> Oct-dic 2013 (preparación) enero 2014 en adelante (ejecución)</p> <p><i>Comunicación:</i> en punto de venta y vía e-mail</p>						
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed						
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Costo de especias (3 tratamientos mensuales con un descuento del 10%)</td> <td style="text-align: right; width: 20%;">\$ 3.720</td> </tr> <tr> <td>Honorarios diseñador gráfico e impresión</td> <td style="text-align: right;">\$ 185</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL mensual</td> <td style="text-align: right;">\$ 3.905</td> </tr> </table>	Costo de especias (3 tratamientos mensuales con un descuento del 10%)	\$ 3.720	Honorarios diseñador gráfico e impresión	\$ 185	TOTAL mensual	\$ 3.905
Costo de especias (3 tratamientos mensuales con un descuento del 10%)	\$ 3.720						
Honorarios diseñador gráfico e impresión	\$ 185						
TOTAL mensual	\$ 3.905						
Nota:	El pack incluirá tanto tratamientos de flebología para arañitas como tratamientos de depilación y embellecimiento de piernas. Ver en Anexo 6 más información						



Programa de acción 7										
Nombre:	<i>La docencia se lleva en las venas</i>									
Descripción:	Se trata de ofrecerles un descuento especial a aquellas personas que ejerzan como profesión la docencia.									
Público:	Profesoras y maestras de Bariloche. Obra social OSPLAD e IPROSS									
Justificación:	La docencia es una de las profesiones con mayor tendencia a problemas vasculares. Es por ello, que captar este segmento y especializarse en él, significaría aumentar notablemente la cantidad de pacientes como así también la cuota de mercado.									
Objetivo del programa:	<ul style="list-style-type: none"> *Liderar el segmento "docencia" para tratamientos vasculares *Captar nuevos clientes *Quitarle pacientes a la competencia *Aumentar la venta cruzada (aprovechar para vender otros servicios) 									
Ayuda al objetivo de:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las consultas en flebología un 30% 2. Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes 3. Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes 									
Metodología	<p><i>Preparación:</i> Elaboración promoción</p> <p style="padding-left: 100px;">Diseño de gráficas e impresión</p> <p style="padding-left: 100px;">Contacto con escuelas y universidades</p> <p><i>Ejecución:</i> Poner en marcha el programa de acción</p> <p style="padding-left: 100px;">dic 2013-enero 2014(preparación) marzo 2014 en adelante (ejecución)</p> <p><i>Marco temporal:</i></p> <p style="padding-left: 100px;">en punto de venta, vía e-mail y en colegios o universidades</p> <p><i>Comunicación:</i> universidades</p>									
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed									
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Costo de especias</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">\$</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">1.350,00</td> </tr> <tr> <td>Gráficas a repartir</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">500,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTAL mensual \$</td> <td style="text-align: right;">1.850,00</td> </tr> </table>	Costo de especias	\$	1.350,00	Gráficas a repartir	\$	500,00	TOTAL mensual \$		1.850,00
Costo de especias	\$	1.350,00								
Gráficas a repartir	\$	500,00								
TOTAL mensual \$		1.850,00								
Nota:	Ver Anexo 6 para más información del cálculo de los descuentos.									



Programa de acción 8										
Nombre:	<i>Amigo Femed</i>									
Descripción:	Premiar a los pacientes actuales de Femed con un descuento del 10% para su próximo tratamiento. También se realizarán sorteos trimestrales de descuentos para no pacientes quienes participen poniendo "me gusta" en la fan page.									
Público:	Pacientes de Femed principalmente y no pacientes (sorteos)									
Justificación:	Los beneficios a los clientes actuales sirven para la fidelización y retención de pacientes. Un paciente fidelizado acudirá a la organización ante la necesidad de alguno de sus servicios y no a otra. Además la recomendará.									
Objetivo del programa:	*Tentar a los pacientes a través del descuento a realizarse el tratamiento en Femed y no en la competencia. *Aumentar la prestación de servicios *Captar nuevos clientes									
Ayuda al objetivo de:	1. Aumentar las consultas en flebología un 30% 2. Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes 3. Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes									
Metodología	<i>Preparación:</i> Elaboración de mail con beneficio Diseño de gráficas e impresión Envío de mails y puesta en exhibición de las gráficas en Femed <i>Ejecución:</i> Oct-dic '13(preparación)-Enero '14 - Febrero '14 - Julio '14 - Noviembre '14 <i>Marco temporal:</i> '14 - Noviembre '14 <i>Comunicación:</i> e-mail, en punto de venta y página web (si está lista)									
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed									
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Costo de especias (beneficios 10%)</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">\$</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">2.340,00</td> </tr> <tr> <td>Costo de especias (sorteos)</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">2.000,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL mensual</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">4.340,00</td> </tr> </table>	Costo de especias (beneficios 10%)	\$	2.340,00	Costo de especias (sorteos)	\$	2.000,00	TOTAL mensual	\$	4.340,00
Costo de especias (beneficios 10%)	\$	2.340,00								
Costo de especias (sorteos)	\$	2.000,00								
TOTAL mensual	\$	4.340,00								
Nota:	Cada persona tendrá un descuento único e intransferible, identificable a través del número de DNI y una tarjeta amigo.									



Programa de acción 9													
Nombre:	<i>El tiempo es oro</i>												
Descripción:	Se ofrecerá café, galletas y caramelos a los pacientes mientras esperan su turno. También se les entregará una hoja "organizadora" donde los pacientes pueden aprovechar el tiempo ocioso organizando su día en cuanto a que tienen por hacer, que deben comprar, a quien deben llamar etc., un organizador.												
Público:	Pacientes de Femed												
Justificación:	En las encuestas realizadas, muchas de las personas manifestaron valorar la puntualidad en los servicios médicos y su descontento ante quienes no la cumplían. En este caso es difícil estandarizar un proceso como lo es cada consulta, por lo que el tiempo (a pesar de que se intente controlar) puede variar. Es importante mantener a los pacientes contentos tanto durante el servicio como, antes de él. Un servicio inesperado positivo, mejora la percepción del servicio en forma global aumentando los niveles de satisfacción.												
Objetivo del programa:	<ul style="list-style-type: none"> *Mantener entretenidos a los pacientes durante la espera para su turno *Aumentar los niveles de satisfacción con servicios adicionales *Mejorar la imagen de marca. 												
Ayuda al objetivo de:	1. Aumentar las consultas en flebología un 30%												
Metodología	<p>Preparación: Compra de galletas, caramelos, te, leche en polvo, café, vasos de plástico y cucharas Diseño de organizador e impresión Ofrecer a los pacientes algo para tomar y un organizador</p> <p>Ejecución: enero-feb '13 (preparación) marzo 2014 en adelante</p> <p>Marco temporal: en punto de venta</p> <p>Comunicación: en punto de venta</p>												
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed												
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Impresión talonarios de organizadores</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">\$</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">200,00</td> </tr> <tr> <td>Dispenser agua caliente y fría</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">2.200,00</td> </tr> <tr> <td>Compra de utensilios y comida</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">645,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL mensual:</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">3.045,00</td> </tr> </table>	Impresión talonarios de organizadores	\$	200,00	Dispenser agua caliente y fría	\$	2.200,00	Compra de utensilios y comida	\$	645,00	TOTAL mensual:	\$	3.045,00
Impresión talonarios de organizadores	\$	200,00											
Dispenser agua caliente y fría	\$	2.200,00											
Compra de utensilios y comida	\$	645,00											
TOTAL mensual:	\$	3.045,00											
Nota:	Ver Anexo 6 el detalle de las compras												



Programa de acción 10											
Nombre:	<i>Marchandising</i>										
Descripción:	Se regalará a los pacientes de Femed merchandising como bolsas de friselina, calcomanías y nota de turnos con motivos de Femed.										
Público:	Pacientes de Femed										
Justificación:	Los profesionales de Femed han notado que la mayoría de sus pacientes lleva al consultorio los medicamentos o vendas necesarias para los tratamientos en bolsas de supermercado o sueltos en la cartera. Sería muy útil para ellos, tener una bolsa especial para sus objetos de salud, y útil para Femed ya que dicha bolsa también aumenta la notoriedad de la marca si se usa en lugares públicos. Por otro lado, los objetos gratis siempre dejan una buena impresión.										
Objetivo del programa:	<ul style="list-style-type: none"> *Aumentar la notoriedad de marca. *Captar nuevos clientes. *Aumentar la satisfacción de los clientes actuales. 										
Ayuda al objetivo de:	1. Aumentar las consultas en flebología un 30%										
Metodología	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Preparación:</i></td> <td style="padding: 5px;">Diseño de bolsas</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="padding: 5px;">Diseño de calcomanías e impresión</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Ejecución:</i></td> <td style="padding: 5px;">Obsequiar merchandising</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Marco temporal:</i></td> <td style="padding: 5px;">oct - dic '13 (preparación) enero - julio 2014</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Comunicación:</i></td> <td style="padding: 5px;">en punto de venta</td> </tr> </table>	<i>Preparación:</i>	Diseño de bolsas		Diseño de calcomanías e impresión	<i>Ejecución:</i>	Obsequiar merchandising	<i>Marco temporal:</i>	oct - dic '13 (preparación) enero - julio 2014	<i>Comunicación:</i>	en punto de venta
<i>Preparación:</i>	Diseño de bolsas										
	Diseño de calcomanías e impresión										
<i>Ejecución:</i>	Obsequiar merchandising										
<i>Marco temporal:</i>	oct - dic '13 (preparación) enero - julio 2014										
<i>Comunicación:</i>	en punto de venta										
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed										
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Impresión calcos</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">\$</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">500,00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Bolsas de friselina (x500 color tamaño)</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">\$</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">4.700,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">TOTAL: \$</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;">5.200,00</td> </tr> </table>	Impresión calcos	\$	500,00	Bolsas de friselina (x500 color tamaño)	\$	4.700,00		TOTAL: \$	5.200,00	
Impresión calcos	\$	500,00									
Bolsas de friselina (x500 color tamaño)	\$	4.700,00									
	TOTAL: \$	5.200,00									
Nota:	Ver en Anexo 6 posibles diseños										



Programa de acción 11							
Nombre:	Marketing de Contenido						
Descripción:	Los pacientes y no pacientes de Femed dispondrán de un blog o facebook donde leer artículos de interés respecto al cuidado de la salud y la belleza. Este medio también servirá para realizar sorteos y promociones.						
Público:	Pacientes y no pacientes de Femed						
Justificación:	Las empresas con blog corporativo y presencia en redes sociales tienen más tráfico y venden más que las que no lo tienen. La mayoría de usuarios se documenta en la red antes de comprar y valoran más a las empresas que ofrecen contenidos útiles.						
Objetivo del programa:	<ul style="list-style-type: none"> *Tentar a los pacientes a través de la información a realizarse tratamientos en Femed *Captar nuevos clientes de otras áreas de la empresa *Lograr un entendimiento claro de los servicios de la empresa *Aumentar la venta cruzada (captar clientes de otras áreas de la empresa) 						
Ayuda al objetivo de:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las consultas en flebología un 30% 2. Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes 3. Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes 						
Metodología	<p><i>Preparación:</i> Creación de facebook y/o blog Diseño de gráficas y comunicación</p> <p><i>Ejecución:</i> Publicar artículos nov-dic 2013 (preparación), enero 2014 en adelante</p> <p><i>Marco temporal:</i> adelante</p> <p><i>Comunicación:</i> en punto de venta y folletería de Femed</p>						
Responsable/s:	Asesor MKT y Socios Femed						
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Honorarios Community Manager</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">\$</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">350,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL:</td> <td style="text-align: center;">\$</td> <td style="text-align: right;">350,00</td> </tr> </table>	Honorarios Community Manager	\$	350,00	TOTAL:	\$	350,00
Honorarios Community Manager	\$	350,00					
TOTAL:	\$	350,00					
Nota:							

**Presupuesto Total:**

<i>Programa</i>	<i>Costo del plan</i>	<i>Anual</i>
Tentar	\$ 621,00	\$ 621,00
Comunicar	\$ 6.010,00	\$ 6.010,00
Canal Femed	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Ampliando horizontes	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00
Reina de las nieves	\$ 7.985,00	\$ 7.985,00
Flebología joven	\$ 3.905,00	\$ 44.825,00
Docencia en venas	\$ 1.850,00	\$ 15.000,00
Amigo Femed	\$ 4.340,00	\$ 28.730,00
El tiempo es oro	\$ 3.045,00	\$ 10.650,00
Marchandising	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
Marketing de contenido	\$ 350,00	\$ 4.200,00
TOTAL	\$ 37.956,00	\$ 127.871,00
Desembolsable	\$ 20.896,00	\$ 35.351,00



Diagrama de Gantt

Programa n°	Acciones	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	
1	Tentar	[Hatched bar from oct-13 to dic-13]															
2	Comunicar				ABC		radio			ABC	radio						
3	Canal Femed		[Hatched bar from nov-13 to dic-13]														
4	Ampliando horizontes																
5	Reina de las nieves																
6	Flebología jóven	[Hatched bar from oct-13 to dic-13]															
7	Docencia en venas																
8	Amigo Femed	[Hatched bar from oct-13 to dic-13]															
9	El tiempo es oro																
10	Marchandising	[Hatched bar from oct-13 to dic-13]															
11	Marketing de contenido																



Contribución a los Objetivos

Los siguientes cuadros muestran el peso de cada plan para los objetivos planteados. Para poder determinar en qué medida los programas de acción contribuyen al logro de los objetivos, se les asignó una importancia y una probabilidad de efectividad. De allí se calculó el porcentaje relativo y a éste se lo multiplicó por el total de retorno monetario esperado por objetivo.

Objetivo 1	Importancia (1a5)	prob. de efectividad del plan	Total	%	Retorno esperado anual en \$	Retorno mensual
Tentar	5	0,8	4	11%	\$ 52.183,44	\$ 5.218,34
Comunicar	5	0,6	3	9%	\$ 39.137,58	\$ 3.913,76
Canal Femed	4	0,8	3,2	9%	\$ 41.746,75	\$ 4.174,68
Ampliando horizontes	4	0,5	2	6%	\$ 26.091,72	\$ 2.609,17
Reina de las nieves	5	0,8	4	11%	\$ 52.183,44	\$ 5.218,34
Flebología jóven	3	0,8	2,4	7%	\$ 31.310,06	\$ 3.131,01
Docencia en venas	4	0,8	3,2	9%	\$ 41.746,75	\$ 4.174,68
Amigo Femed	4	0,8	3,2	9%	\$ 41.746,75	\$ 4.174,68
El tiempo es oro	3	1	3	9%	\$ 39.137,58	\$ 3.913,76
Marchandising	4	1	4	11%	\$ 52.183,44	\$ 5.218,34
Marketing de contenido	4	0,8	3,2	9%	\$ 41.746,75	\$ 4.174,68
TOTALES			35,2	100%	\$ 459.214,29	\$ 45.921,43

Objetivo 2 y 3	Importancia (1a5)	prob. de efectividad del plan	Total	%	Retorno esperado anual en \$	Retorno mensual
Tentar	5	0,7	3,5	19%	\$ 60.444,44	\$ 6.044,44
Canal Femed	5	0,7	3,5	19%	\$ 60.444,44	\$ 6.044,44
Ampliando horizontes	4	0,8	3,2	17%	\$ 55.263,49	\$ 5.526,35
Docencia en venas	4	0,7	2,8	15%	\$ 48.355,56	\$ 4.835,56
Amigo Femed	5	0,7	3,5	19%	\$ 60.444,44	\$ 6.044,44
Marketing de contenido	3	0,8	2,4	13%	\$ 41.447,62	\$ 4.144,76
TOTALES			18,9	100%	\$ 326.400,00	\$ 32.640,00

Los valores que se utilizaron son los siguientes:

ventas anuales	
actuales	\$ 1.285.800,00
objetivo 1	\$ 459.214,29
objetivo 2 y 3	\$ 326.400,00
TOTAL	\$ 2.071.414,29
Diferencia	\$ 785.614,29

Sin embargo los resultados del análisis financiero darán otros resultados dado el plazo vencido de cobro por obras sociales.



Análisis Financiero



Análisis Financiero

A continuación se presentará una herramienta para la evaluación de proyectos que nos permitirá en el presente analizar el largo plazo que se forja desde el momento en el que comenzamos con las acciones actuales para el plan de marketing. El análisis financiero se realizó a través de un **Flujo de Caja Incremental**, en el que se muestran los flujos de dinero que ingresan gracias a las acciones de marketing realizadas. Estos ingresos son contrarrestados con los costos de los mismos planes y las inversiones iniciales.

Para hacer una predicción más completa y certera se utilizó también el **Análisis por Escenarios**. Con esta herramienta podemos pronosticar cuál sería el retorno de la inversión en el caso de que se cumplan parcial o completamente los objetivos, como así también que no se logren.

En este caso, el porcentaje de cumplimiento de los objetivos en cada escenario son los siguientes:

Aumentar las consultas en flebología un 30% para junio del 2014		
Optimista	Moderado	Pesimista
100%	83%	33%
Alcanzar la prestación de 10 láser endovasculares por mes a partir de septiembre del 2014		
Optimista	Moderado	Pesimista
100%	50%	25%
Aumentar a 7 microcirugías de várices por mes a partir de septiembre del 2014.		
Optimista	Moderado	Pesimista
100%	66%	33%

Flujo Incremental

Para el cálculo del valor actual se utilizaron las siguientes tasas:

Tasa Anual Efectiva:	30%
Tasa Diaria Efectiva:	0.0719%
Tasa Mensual Efectiva:	2%
$[(1 + \text{TAE})^{1/12}] - 1$	0,022104451
Inversión (programas y honorarios)	\$ -153.871,00

Al flujo incremental también se le sumaron los honorarios del plan y la asesoría en marketing.



Escenario Optimista

Concepto	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por turnos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.767,86	\$ 7.535,71	\$ 9.438,48	\$ 11.341,25	\$ 13.244,02	\$ 15.146,79	\$ 13.281,70	\$ 11.416,61	\$ 11.416,61	\$ 11.416,61	\$ 11.416,61	\$ 11.416,61
Ingresos por cirugías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00	\$ 12.950,00	\$ 16.950,00	\$ 20.900,00	\$ 19.500,00	\$ 27.450,00	\$ 27.450,00	\$ 23.600,00	\$ 23.600,00
Ingresos por obras sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.865,09	\$ 3.730,18	\$ 9.445,27	\$ 11.310,36	\$ 15.625,45	\$ 18.890,54	\$ 21.340,54	\$ 21.340,54	\$ 25.190,54	\$ 25.190,54
Egresos de programas de mkt	\$ -277,50	\$ -5.716,00	\$ -2.062,50	\$ -1.980,00	\$ -3.350,00	\$ -3.395,00	\$ -1.195,00	\$ -1.195,00	\$ -4.645,00	\$ -4.395,00	\$ -1.195,00	\$ -1.195,00	\$ -1.360,00	\$ -2.195,00	\$ -1.195,00
Egresos honorarios de mkt	\$ -5.000,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00
Gastos no desembolsables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.910,00	\$ -5.910,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00	\$ -10.882,50	\$ -11.252,50	\$ -7.260,00	\$ -7.760,00	\$ -7.245,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00
Utilidad bruta	\$ -5.277,50	\$ -7.216,00	\$ -3.562,50	\$ -5.622,14	\$ -3.224,29	\$ 9.548,57	\$ 15.516,43	\$ 25.684,29	\$ 26.379,64	\$ 32.659,64	\$ 39.852,14	\$ 49.752,14	\$ 50.102,14	\$ 49.252,14	\$ 50.252,14
Impuestos	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ -3.342,00	\$ -5.430,75	\$ -8.989,50	\$ -9.232,88	\$ -11.430,88	\$ -13.948,25	\$ -17.413,25	\$ -17.535,75	\$ -17.238,25	\$ -17.588,25
Saldo	\$ -5.242,50	\$ -7.181,00	\$ -3.527,50	\$ -5.587,14	\$ -3.189,29	\$ 6.206,57	\$ 10.085,68	\$ 16.694,79	\$ 17.146,77	\$ 21.228,77	\$ 25.903,89	\$ 32.338,89	\$ 32.566,39	\$ 32.013,89	\$ 32.663,89
Saldo Actual	\$ -5.242,50	\$ -7.181,00	\$ -3.527,50	\$ -5.466,32	\$ -3.052,83	\$ 5.812,55	\$ 9.241,12	\$ 14.965,99	\$ 15.038,75	\$ 18.216,26	\$ 21.747,25	\$ 26.562,53	\$ 26.170,91	\$ 25.170,54	\$ 25.126,20
Saldo Actual Acumulad	\$ -5.242,50	\$ -12.423,50	\$ -15.951,00	\$ -21.417,32	\$ -24.470,15	\$ -18.657,60	\$ -9.416,48	\$ 5.549,51	\$ 20.588,26	\$ 38.804,52	\$ 60.551,77	\$ 87.114,29	\$ 113.285,20	\$ 138.455,74	\$ 163.581,94
PB	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-

VAN	\$ 163.581,94
TIR	31%
IVAN	31,20
PB	7

Se recupera la inversión inicial a 7 meses de comenzado el plan y se obtienen ganancias por \$163.581,94 finalizado el año. Por cada peso invertido y mantenido en el proyecto la tasa de retorno es del 31%. Cada peso invertido genera \$31,20 de valor actual neto.



Escenario Moderado

Concepto	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por turnos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.511,90	\$ 5.023,81	\$ 6.292,32	\$ 7.560,83	\$ 8.829,35	\$ 10.097,86	\$ 8.854,46	\$ 7.611,07	\$ 7.611,07	\$ 7.611,07	\$ 7.611,07	\$ 7.611,07
Ingresos por cirugías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00	\$ 6.475,00	\$ 8.475,00	\$ 10.450,00	\$ 9.750,00	\$ 13.725,00	\$ 13.725,00	\$ 11.800,00	\$ 11.800,00
Ingresos por obras sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.865,09	\$ 3.730,18	\$ 5.595,27	\$ 7.460,36	\$ 9.325,45	\$ 11.190,54	\$ 11.190,54	\$ 11.190,54	\$ 11.190,54	\$ 11.190,54
Egresos de programas de mkt	\$ -277,50	\$ -5.716,00	\$ -2.062,50	\$ -1.980,00	\$ -3.350,00	\$ -3.395,00	\$ -1.195,00	\$ -1.195,00	\$ -4.645,00	\$ -4.395,00	\$ -1.195,00	\$ -1.195,00	\$ -1.360,00	\$ -2.195,00	\$ -1.195,00
Egresos honorarios de mkt	\$ -5.000,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00
Gastos no desembolsables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.910,00	\$ -5.910,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00	\$ -10.882,50	\$ -11.252,50	\$ -7.260,00	\$ -7.760,00	\$ -7.245,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00
Utilidad bruta	\$ -5.277,50	\$ -7.216,00	\$ -3.562,50	\$ -6.878,10	\$ -5.736,19	\$ 1.202,41	\$ 6.536,01	\$ 10.944,61	\$ 9.005,71	\$ 11.482,41	\$ 18.596,61	\$ 22.071,61	\$ 22.421,61	\$ 19.646,61	\$ 20.646,61
Impuestos	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ -420,84	\$ -2.287,60	\$ -3.830,61	\$ -3.152,00	\$ -4.018,84	\$ -6.508,81	\$ -7.725,06	\$ -7.847,56	\$ -6.876,31	\$ -7.226,31
Saldo	\$ -5.242,50	\$ -7.181,00	\$ -3.527,50	\$ -6.843,10	\$ -5.701,19	\$ 781,57	\$ 4.248,41	\$ 7.114,00	\$ 5.853,71	\$ 7.463,57	\$ 12.087,79	\$ 14.346,54	\$ 14.574,04	\$ 12.770,29	\$ 13.420,29
Saldo Actual	\$ -5.242,50	\$ -7.181,00	\$ -3.527,50	\$ -6.695,11	\$ -5.457,27	\$ 731,95	\$ 3.892,65	\$ 6.377,32	\$ 5.134,06	\$ 6.404,43	\$ 10.148,14	\$ 11.783,97	\$ 11.711,95	\$ 10.040,49	\$ 10.323,36
Saldo Actual Acumulad	\$ -5.242,50	\$ -12.423,50	\$ -15.951,00	\$ -22.646,11	\$ -28.103,38	\$ -27.371,43	\$ -23.478,77	\$ -17.101,45	\$ -11.967,39	\$ -5.562,95	\$ 4.585,18	\$ 16.369,15	\$ 28.081,10	\$ 38.121,59	\$ 48.444,95
PB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-

VAN	\$ 48.444,95
TIR	15%
IVAN	9,24
PB	10

Se recupera la inversión inicial a 10 meses de comenzado el plan y se obtienen ganancias por \$48.444,95 finalizado el año 2014. Por cada peso invertido y mantenido en el proyecto la tasa de retorno es del 15%. Cada peso invertido genera \$9,24 de valor actual neto.



Escenario Pesimista

Concepto	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por turnos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.255,95	\$ 2.511,90	\$ 3.146,16	\$ 3.780,42	\$ 4.414,67	\$ 5.048,93	\$ 4.427,23	\$ 3.805,54	\$ 3.805,54	\$ 3.805,54	\$ 3.805,54	\$ 3.805,54
Ingresos por cirugías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 3.237,50	\$ 4.237,50	\$ 5.225,00	\$ 4.875,00	\$ 6.862,50	\$ 6.862,50	\$ 5.900,00	\$ 5.900,00
Ingresos por obras sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 621,70	\$ 1.243,39	\$ 2.827,59	\$ 3.449,29	\$ 4.683,48	\$ 5.655,18	\$ 6.267,68	\$ 6.267,68	\$ 7.230,18	\$ 7.230,18
Egresos de programas de mkt	\$ -277,50	\$ -5.716,00	\$ -2.062,50	\$ -1.980,00	\$ -3.350,00	\$ -3.395,00	\$ -1.195,00	\$ -1.195,00	\$ -4.645,00	\$ -4.395,00	\$ -1.195,00	\$ -1.195,00	\$ -1.360,00	\$ -2.195,00	\$ -1.195,00
Egresos honorarios de mkt	\$ -5.000,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00	\$ -1.500,00
Gastos no desembolsables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5.910,00	\$ -5.910,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00	\$ -10.882,50	\$ -11.252,50	\$ -7.260,00	\$ -7.760,00	\$ -7.245,00	\$ -7.260,00	\$ -7.260,00
Utilidad bruta	\$ -5.277,50	\$ -7.216,00	\$ -3.562,50	\$ -8.134,05	\$ -8.248,10	\$ -5.787,14	\$ -2.331,19	\$ 524,76	\$ -4.291,79	\$ -2.811,79	\$ 4.380,71	\$ 6.480,71	\$ 6.830,71	\$ 5.980,71	\$ 6.980,71
Impuestos	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 2.025,50	\$ 815,92	\$ -183,67	\$ 1.502,13	\$ 984,12	\$ -1.533,25	\$ -2.268,25	\$ -2.390,75	\$ -2.093,25	\$ -2.443,25
Saldo	\$ -5.242,50	\$ -7.181,00	\$ -3.527,50	\$ -8.099,05	\$ -8.213,10	\$ -3.761,64	\$ -1.515,27	\$ 341,10	\$ -2.789,66	\$ -1.827,66	\$ 2.847,46	\$ 4.212,46	\$ 4.439,96	\$ 3.887,46	\$ 4.537,46
Saldo Actual	\$ -5.242,50	\$ -7.181,00	\$ -3.527,50	\$ -7.923,90	\$ -7.861,70	\$ -3.522,83	\$ -1.388,39	\$ 305,77	\$ -2.446,70	\$ -1.568,30	\$ 2.390,55	\$ 3.460,03	\$ 3.568,03	\$ 3.056,47	\$ 3.490,38
Saldo Actual Acumulad	\$ -5.242,50	\$ -12.423,50	\$ -15.951,00	\$ -23.874,90	\$ -31.736,60	\$ -35.259,44	\$ -36.647,82	\$ -36.342,05	\$ -38.788,75	\$ -40.357,05	\$ -37.966,51	\$ -34.506,47	\$ -30.938,44	\$ -27.881,97	\$ -24.391,59
PB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

VAN	\$ -24.391,59
TIR	-8%
IVAN	- 4,65
PB	15+

No se recupera la inversión y se producen pérdidas por \$24.391,59 finalizado el año. Por cada peso invertido y mantenido en el proyecto la tasa de retorno es negativa, ya que no sólo no devuelve lo invertido sino que además genera gastos por 8%. Cada peso invertido genera -\$4,65 de valor actual neto.



ROMI

Otra forma de calcular el retorno de la inversión en marketing es el uso de la herramienta de análisis ROMI (*Return On Marketing Investment*).

Los datos utilizados fueron:

ventas anuales	
actuales	\$ 1.285.800,00
objetivo 1	\$ 214.767,86
objetivo 2 y 3	\$ 263.200,00
TOTAL	\$ 1.763.767,86
Diferencia	\$ 477.967,86

<i>Inversión</i> (programas y honorarios)	\$ 153.871,00
--	---------------

Esta misma herramienta podemos combinarla con el análisis de escenarios y calcular el retorno de la inversión de la siguiente manera:

ROMI= Contribución neta de marketing/Inversión en marketing x 100

CNM= Beneficio bruto – gasto de marketing

E. Optimista	
Beneficios brutos	\$ 477.967,86
Gastos de marketing	\$ 153.871,00
<i>CNM</i>	\$ 324.096,86
ROMI	211%

E. Moderado	
Beneficios brutos	\$ 267.754,91
Gastos de marketing	\$ 153.871,00
<i>CNM</i>	\$ 113.883,91
ROMI	74%

E. Pesimista	
Beneficios brutos	\$ 137.389,29
Gastos de marketing	\$ 153.871,00
<i>CNM</i>	\$ -16.481,71
ROMI	-11%



Conclusiones Análisis Financiero.

El análisis proyecta dos escenarios positivos para la implementación del plan y uno negativo donde Femed incurriría en pérdidas. Este último es el escenario *pesimista* donde las consultas sólo acrecientan un 10% y las cirugías aumentan simplemente en una prestación más para finales del 2014. Dadas las condiciones del mercado y el aumento en comunicación al implementar el plan, es muy poco probable que la empresa no alcance índices mayores de ventas como marca este escenario.

El escenario *moderado* presenta resultados más realistas y positivos para la empresa. Aquí el valor actual neto supera los \$40.000 para fines del 2014, con un aumento de 20% en las consultas y de 3 a 4 cirugías más mensualmente. Antes de finalizado el plan, la empresa ya está percibiendo ganancias a partir del mes 10, es decir julio.

Por último, en el escenario optimista el plan de marketing estaría generando para la empresa, ganancias por encima de los \$160.000 y comenzando a generar utilidades a partir del mes 7 (abril). Si bien se trata de una proyección optimista, basándonos en la situación actual de la empresa, estrategias de comunicación o promoción en un mercado en crecimiento deben tener por resultado un aumento directo en la demanda y por lo tanto en las ganancias.

Escenario	VAN	TIR	IVAN	PB
Optimista	\$ 163.581,94	31%	31,2030411	7
Moderado	\$ 48.444,95	15%	9,24081063	10
Pesimista	\$ -24.391,59	-8%	-4,65266428	15

Así mismo, los resultados obtenidos por la herramienta ROMI, muestran un panorama similar. En el mejor de los casos la empresa tendría como retorno a la inversión en marketing un 211%, seguido por un 74% y por último un resultado negativo.

Es positivo afirmar que la empresa cuenta con dos escenarios que generan utilidades, lo que significa que las probabilidades de que el plan de por resultado ganancias, es superior y casi asegurado.

Algo de suma importancia para estos resultados, es que el **60% de los gastos no son desembolsables**, lo que significa que gran parte de la inversión en marketing nunca sale de la empresa. Los costos no desembolsables son relevantes en el flujo de fondos ya que se deducen del impuesto a las ganancias. Estos representan los gastos en especias, por lo que hay gran parte de la inversión en trabajo y no necesariamente monetaria. Al tratarse de un servicio que se presta sin cobrar (el descuento), se considera un costo de oportunidad y se mantiene en el flujo de caja.

Desde una perspectiva financiera el plan de marketing favorecerá a la empresa a generar utilidades y crear intangibles como valor de marca y confianza en los profesionales.



Conclusiones y Recomendaciones



Conclusiones finales

Finalmente, respecto al trabajo aquí presentado, es necesario destacar algunos puntos relacionados al marketing y su aplicación a los servicios. Tanto Femed como las empresas que se dediquen a la prestación de servicios, deben estar conscientes que se trata de una **experiencia global**. Esto significa que la percepción del cliente respecto a la organización en cuestión, abarca desde el primer contacto que tuvo con la empresa hasta el último momento dónde evalúa los resultados del servicio. Es por ello que Femed debe prestar especial atención a cada detalle relacionado a él y tener siempre una **perspectiva orientada a los clientes**. No obstante al tratarse del sector de la salud, el paciente siempre debe sentir que su salud es lo más importante. La idea es transmitir esta orientación al cliente, en la cual los pacientes percibirán y entenderán las estrategias de marketing como una herramienta para resultados “win-win”, es decir, todos ganamos, el beneficio es para ambas partes.

Recomendaciones

Por último se darán un par de recomendaciones a tener en cuenta para una mejora en la prestación del servicio:

✓ **Programas de acción de MEJORAS INTERNAS:**

Reinversión: considerar la reinversión en tecnología. A pesar de que a la depreciación de la tecnología actual le queden aún unos 10 años, es importante mantenerse alerta ya que la competencia podría adquirir aparatología más avanzada, haciendo de la tecnología de Femed obsoleta. La adquisición del equipo Harmony XL representaría una inversión de 100mil dólares.

Organizados es mejor: para conocer más acerca de su propio negocio, es necesario un software simple que permita una visión rápida y fácil de la situación de la empresa, como ventas, gastos, ingresos por obras sociales, datos sobre los pacientes, etc.

Plan de marketing 2014-2015: si los resultados de este primer plan de marketing resultasen beneficiosos para la empresa, es necesario no cortar con el lineamiento estratégico planteado y mantenerlo para futuros planes de acción para el próximo año.

✓ **Sumergirse en el mundo del marketing**

Se recomienda a los socios de Femed leer acerca de marketing de servicios y marketing estratégico. Esto les ayudará para poder utilizar lo aprendido como herramienta de análisis para el entorno y lograr evaluar su propia empresa para aprovechar oportunidades del mercado. Se recomiendan grandes autores como James Ephraim Lovelock y Philip Kotler, como así también papers de la actualidad o simplemente datos o noticias publicadas en diarios y revistas.



✓ ***Diálogo con los pacientes***

No debemos olvidar que un cliente fidelizado es menos costoso que buscar uno nuevo. Además de la indispensable recomendación que viene de la mano de un cliente satisfecho. Para esto recomendamos SIEMPRE dialogar con el cliente. Siempre comenzar preguntándoles “¿cómo se encuentra hoy?” “¿cómo se siente?”, son preguntas que tanto pacientes como cualquier persona les gusta oír. Demuestran interés y generan desde un primer momento un ambiente de confianza y agradable. Aunque parezca obvio, se debe insistir al personal de la empresa en la cordialidad y la simpatía. Que lo primero que vea el paciente al ingresar a la organización sea una sonrisa, y que sea esta misma con la que el cliente se vaya.



Bibliografía



Bibliografía

Referencias Bibliográficas

- Albrecht K. (1992); “Servicio al cliente interno: como solucionar crisis de liderazgo en la gerencia intermedia” Editorial: Paidós Iberica; España.
- Best (2007). Marketing estratégico. Editorial Prentice-hall; Madrid.
- Booms B. H. y Bitner, M. J. (1981) “Marketing strategies and organizations structure for services firms”. Editorial: Marketing for services; Chicago.
- Carlzon J. (1991) “El momento de la verdad”. Editorial: Díaz de Santos S.A.; Madrid.
- Chase Richard B. and Tansikf David A. (1983), “The customer contact model for organization design”
- Figueras A.J (1991), Análisis del Mercado de Salud (el caso Argentino). Económica La Plata Vol. XXXVII número 1-2.
- Hawkins D., Best R. y Coney K. (2004). Comportamiento del Consumidor, Construyendo estrategias de marketing. Edición: 9º Mc Graw Hill; México.
- Jacoby Jacob and Kaplan Leon B. (1972) ,”The Components of Perceived Risk”, in SV, Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research, Editorial: M. Venkatesan; Chicago.
- Koontz H. y Weihrich H. (2004); “Administración: una perspectiva global”. Onceava Edición: McGraw-Hill; México.
- Kotler P. (2001), Dirección de marketing. Editorial: Prentice Hall; México.
- Kotler P. and Clarke Roberta N. (1987); “Marketing for health care organizations”; Editorial: Prentice Hall; Englewood Cliffs.
- Lovelock C.H. (2004), Administración de Servicios. Editorial: Prentice Hall; México.
- Maqueda Lafuente J., Llaguno Musons J.I. (1995), “Marketing Estratégico para empresas de Servicios”. Editorial: Díaz de Santos SA; Madrid.
- Sainz de Vicuña Ancin J.M. (2000), El plan de marketing en la práctica. Editorial Esic; Madrid.
- Sapag Chain Nassir y Sapag Chain R. (1989); “Preparación y Evaluación de proyectos”; Segunda Edición: Mc Graw Hill; México.



- Spidalieri R. (2010); “Planificación y Control de Gestión – Scorecards en Finanzas, Cuestiones Básicas”. Editorial: Brujas; Córdoba.

Referencias Web

- Cámara de diseñadores en comunicación visual “Modelo de Tarifario para Diseño Gráfico”. Disponible: <http://www.cdcv.org.ar/files/tarifario.pdf>. Fecha de consulta: 22/06/2013
- Diario digital Bariloche http://www.ddbariloche.com.ar/seccion_politica-y-economia.html
- Donovan Florencia (2013), “Advierten que la inflación ya es un problema endémico de la Argentina”. La Nación, disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1561151-advierten-que-la-inflacion-ya-es-un-problema-endemico-de-la-argentina>. Fecha de consulta: 04/05/13
- Económicas Bariloche (www.economicasbariloche.com.ar)
- Franco Liliana (2013), “FMI advierte a la Argentina por trabas e inflación”. Disponible: <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=684101>. Fecha de consulta: 04/05/13
- Grupo de Estudios NUTRIENTE SUR (2013), III Seminario de Verano S.C.Bariloche. Disponible: <http://www.bariloche2000.com/digidoc/NutrienteSUR-20-12-2012.pdf>). Fecha de consulta: 04/05/13
- Meill Augusta and Ericson Gianna (2012), The Trouble with Treating Patients as Consumers. Harvard Bussines Review. Disponible: http://blogs.hbr.org/cs/2012/01/the_trouble_with_treating_pati.html. Fecha de consulta: 02/05/13



Anexos



Anexos

Anexo 1 – Diseño de investigación

Anexo 1.1 - Diseño de Investigación

Pregunta de Decisión

- ¿Cuál es el posicionamiento e imagen percibida de Femed?

Objetivo General

- Conocer la actual imagen y posicionamiento de Femed
- Determinar los diferentes perfiles del mercado meta.

Objetivos Específicos

- Conocer cuáles son los hábitos y conductas ligadas al uso de los servicios de flebología.
- Indagar acerca de los conocimientos del público respecto a la flebología. (causas, problemas y tratamientos).
- Detectar las razones para el consumo de este tipo de servicios.
- Conocer y ponderar los atributos que valora el público objetivo de los tratamientos de flebología.
- Determinar las influencias que tienen las demás personas (familia, amigos...etc) cuando se va a realizar una compra.
- Identificar el grado de conocimiento de la organización en públicos objetivos.

Metodología

Fase 1: Cualitativa

Fase 2: Cuantitativa

Para lograr una investigación pertinente, es necesario dividirla en 2 fases. La primera, *cualitativa* con un tipo de investigación **Exploratoria**, para una recopilación más profunda de datos e ideas preliminares que luego servirán para el desarrollo de la segunda fase, la *cuantitativa*. Los datos obtenidos en la primera servirán para realizar las preguntas en el tipo de investigación **Descriptiva**, en la que se intentara recolectar una gran cantidad de datos que luego puedan ser generalizados o analizados estadísticamente. Cada tipo de investigación tendrá su propia población, técnica de recolección de datos e instrumento.



Fase 1: Cualitativa

Ficha Técnica

Diseño	Investigación exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas personales
Instrumento de Recolección de datos	Guía de Pautas
Procedimiento Muestral	No probabilístico/Intencionado
Medio	Cara a cara/videoconferencias
Muestra	2 Profesionales del área de la Flebología.

Población

- Elemento: Profesionales en el área de Flebología
- Unidad muestral: Hospitales
- Extensión: ciudad de San Carlos de Bariloche
- Tiempo: agosto 2012/abril 2013

Diseño

Como se dijo anteriormente, el diseño de investigación que se utilizará en esta etapa es el Exploratorio. El objetivo de este diseño es lograr obtener información necesaria sobre el área de salud y flebología, para luego poder realizar la investigación aplicada a los pacientes y posibles pacientes de Femed.

Técnica

➤ **Entrevista a Expertos**

A partir de esta entrevista se obtendrá el vocabulario y palabras claves del área de la salud y la medicina estética como así también información y tópicos necesarios para la recopilación de información de la fase 2.

Herramienta

➤ **Guía de Pautas**

Muestreo

➤ **No probabilístico, intencionado**

Se utilizará un muestreo no probabilístico donde no se usa el azar, sino el criterio del investigador. Es intencionado ya que se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población.

➤ **Tamaño de la muestra: 2 profesionales.**



Para la recolección de información, al tratarse de entrevistas profundas, con 2 ya es suficiente, ya que de cada una se extraerá una gran cantidad de información.

Fase 2: Cuantitativa

Ficha Técnica

Diseño	Investigación Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuestas
Instrumento de Recolección de datos	Cuestionario
Procedimiento Muestral	No probabilístico/Accidental + Probabilístico/aleatorio simple
Medio Muestra	Cara a cara + e-mail

Población

- Elemento: Hombres y Mujeres entre 16 y 70 años de nivel socioeconómico medio medio-alto
- Extensión: ciudad de San Carlos de Bariloche / Argentina
- Tiempo: abril 2013

Diseño

Para la segunda fase de esta investigación el diseño será el Descriptivo. A partir de los datos recolectados se realizarán análisis estadísticos.

Técnica

- **Encuestas**

Herramienta

- **Cuestionario**

Se confeccionarán diferentes cuestionarios dependiendo a través de que soporte se realice la investigación. Se realizarán cuestionarios para:

1. Realizar en el centro de flebología a los pacientes actuales (clientes)
2. A realizar por e-mail (clientes y no clientes)

Muestreo

- **No probabilístico, accidental**



1. Realizar en el centro de flebología a los pacientes actuales.
La muestra sería no probabilística ya que no todas las unidades tienen la misma posibilidad de ser elegidos para la investigación, ya que se le hará de forma accidental a quienes visiten Femed.

Tamaño de la Muestra: 20 pacientes.

➤ **Probabilístico, aleatorio simple;**

2. A realizar por e-mail
El marco muestral será una base de datos de mails en base a la población definida anteriormente.

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

N: 500 aprox. (Base de datos de e-mails y conocidos que maneja la organización).

Z: 90% → 1,65 según la tabla de distribución normal estándar N(1,0) (de cada 100 muestras posibles de tomar, en 90 de ellas el valor de la población se encontrará en ese intervalo, el 90% de los datos son confiables).

Varianza: p: 0,5 y q: 0,5. (Criterio conservador).

D: 15% (Error Muestral)

Total Objetivo: 41,12 ≈ **41** unidades muestrales.

Mínima cantidad (con un error muestral de 20%): **23** unidades muestrales.

clientes y no clientes	Edad										TOTAL 40
	16-24		25-34		35-54		55-64		65-80		
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
	2	3	5	5	5	5	5	5	2	3	



Anexo 1.2 – Cuestionario 1

El siguiente cuestionario es anónimo y la información contribuye a fines académicos. Marque con una cruz o círculo la respuesta que crea correcta.

- 1) Género Femenino Masculino
- 2) Edad
- a) de 16 a 24 años
 - b) de 25 a 34 años
 - c) de 35 a 54 años
 - d) de 55 a 64 años
 - e) de 65 a 80 o más
- 3) ¿Cómo conoció FEMED?
- a) Recomendación de amigos o familia
 - b) Publicidad
 - c) Ya era paciente de los profesionales que trabajan aquí
- 4) ¿Qué otros lugares conoce que brinden tratamientos de flebología o estética médica?
- _____
- _____
- _____
- 5) ¿Qué es lo que valora más a la hora de realizarse un tratamiento médico? **Ordénelos** del 1 al 5 según la importancia que usted le asigna dentro de las casillas. 1 muy importante, 5 poco importante.
- a) Puntualidad
 - b) Ambiente seguro y confortable
 - c) Atención a obras sociales
 - d) Relación y confianza con el profesional
 - e) Aparatología avanzada
- 6) ¿Qué fue lo que lo motivó a venir aquí? (puede elegir más de una opción)
- a) Iniciativa propia para un tratamiento de salud
 - b) Iniciativa propia para un tratamiento estético
 - c) Incentivación por parte de un amigo/familiar para un tratamiento de salud
 - d) Incentivación por parte de un amigo/familia para un tratamiento estético
 - e) Fue derivado por otro profesional
- 7) Por último, ¿Por qué eligió Femed?
- _____

¡Muchas Gracias por su colaboración!



Anexo 1.3 – Cuestionario 2

Cuestionario

La siguiente encuesta es anónima y contribuye a una investigación con fines académicos. Lea el siguiente cuestionario y conteste las preguntas en el orden que se encuentran. No corrija el cuestionario una vez finalizado, las respuestas incorrectas también son de ayuda. ¡Muchas gracias por su colaboración!

***Obligatorio**

Genero *

Edad

- 16 a 24
- 25 a 34
- 35 a 44
- 45 a 54
- 55 a 64
- 65 a 80 o más

¿Qué se le viene a la mente con la palabra "FLEBOLOGÍA"?

Escriba palabras que relacione a "flebología", no importa si no sabe si son correctas o no.

De las siguientes palabras: ¿Con cuál relacionaría "flebología"?

Puede marcar más de una opción

- cerebro
- piernas
- flema
- músculos
- circulación sanguínea
- biología flexible
- medicina



A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?

	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Puntualidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente seguro y confortable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aparatología avanzada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trayectoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones de amigos o familia respecto a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si ud. tuviese que realizarse un tratamiento por un problema en el sistema venoso, como várices y arañas, ¿a dónde acudiría?

Si se dirigiría a un lugar o médico en particular, escríbalo en el espacio en blanco (opción "Otro")

- Hospital
- Sanatorio
- Centro especializado en el tema
- Otro:

¿Conoce alguna de las siguientes organizaciones?

Puede marcar más de una opción

- Patagonia Médica
- Femed
- Dyme
- Sanatorio San Carlos
- Hospital Privado Regional
- Sanatorio del Sol

Enviar



Anexo 2 – Análisis Externo

Anexo 2.1 – Niveles de pobreza e inflación en Bariloche

NIVELES DE POBREZA E INDIGENCIA EN SAN CARLOS DE BARILOCHE

ESTIMACION AL 31 DE OCTUBRE DE 2012

Encuesta realizada entre el 14 y 31 de octubre de 2012.

Muestra: 1.210 hogares - Universo encuestado: 22 barrios del ejido.

	<u>Cantidad</u>	<u>Proporción</u>
Hogares en situación de indigencia (ingresos familiares inferiores a \$ 2.342,40 por mes):	76	6,32%
Hogares pobres no indigentes (ingresos familiares iguales o mayores a \$ 2.342,40 por mes, e inferiores a \$ 4.958,79):	152	12,56% <
Total de hogares pobres, según relevamiento:	228	18,88%
Hogares no pobres (ingresos familiares iguales o superiores a \$ 4.958,79):	982	81,12%
Total de hogares relevados:	1.210	100,00%

SAN CARLOS DE BARILOCHE

Cálculo de la inflación minorista

según variaciones del Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Período enero-dicbre. 2012

Mes considerado	Variación mensual	Inflación acumulada
Enero	1,79%	1,79%
Febrero	1,86%	3,68%
Marzo	2,13%	5,89%
Abril	1,90%	7,90%
Mayo	1,92%	9,97%
Junio	1,64%	11,77%
Julio	1,72%	13,69%
Agosto	1,84%	15,78%
Setiembre	1,90%	17,98%
Octubre	1,84%	20,15%
Noviembre	1,84%	22,36%
Diciembre	2,06%	24,88%



Anexo 3 – Análisis Interno

Anexo 4 – Diagnóstico

Anexo 4.1 - Ponderación FODA

Oportunidades			
	Grado de Importancia	Probabilidad de Ocurrencia	TOTAL (imp * ocurrencia)
Aumento de la demanda por nuevas tendencias sociales	5	4	20
Nuevos segmentos se incorporan al mercado	4	4	16
Único con posicionamiento en flebología	4	4	16
Crecimiento del Turismo en la ciudad, puede aumentar el turismo health	3	3	9
Altas barreras de ingreso al mercado	5	4	20
Nuevas tecnologías útiles para la comercialización y tratamientos linfáticos	3	4	12
Amenazas			
	Grado de Importancia	Probabilidad de Ocurrencia	TOTAL (imp * ocurrencia)
Alto grado de conocimiento de la competencia por parte del público objetivo	5	5	25
Inflación creciente superior al 25% anual	4	5	20
Altos índices de pobreza en Bariloche	4	4	16
Sustitutos de fácil acceso	3	3	9
Servicio de lujo atado a los ingresos	4	4	16
Nuevos competidores	4	1	4

Grado de Importancia	5 muy importante	1 poco importante
Probabilidad de Ocurrencia	5 muy probable	1 poco probable

Fortalezas			
	Grado de Importancia	Probabilidad de Ocurrencia	TOTAL (imp * ocurrencia)
Profesionales con trayectoria y renombre	5	5	25
Infraestructura moderna y equipada	5	4	20
Buena ubicación	2	4	8
Tecnología avanzada	5	5	25
Realiza en forma conjunta todo el tratamiento en un mismo lugar	5	5	25
Actuales clientes fidelizados	5	3	15
Debilidades			
	Grado de Importancia	Probabilidad de Ocurrencia	TOTAL (imp * ocurrencia)
Corta trayectoria de la organización	4	5	20
Tecnología con repuestos extranjeros de alto costo	5	3	15
No posicionado en el mercado	5	4	20
Gran falta de comunicación	5	5	25
No tienen página web	5	5	25
Los profesionales no disponen de tiempo extra para cubrir una mayor demanda a los turnos ya establecidos	3	5	15
No hay análisis de datos para traducirlos en información útil para negocios	4	5	20
Dependencia vital de la tecnología	5	5	25
Pocos recursos para utilizar en comunicación	5	3	15

**Anexo 4.2 – Valoraciones Posición Competitiva**

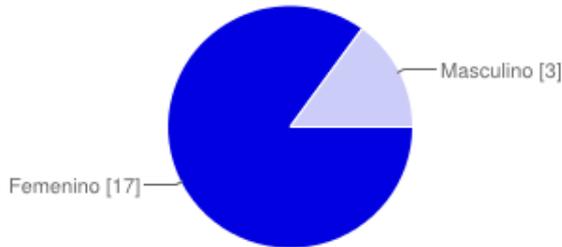
Atractivo del mercado	<i>Importancia</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Total</i>
Tasa de crecimiento	0,35	7	2,45
Tendencia social a la estética personal	0,25	9	2,25
Situación de la competencia	0,15	8	1,2
Nivel de calidad demandado	0,25	10	2,5
Total atractivo del mercado	1		8,4
1- 4= Bajo			
4.1- 7= Medio			
7.1 – 10= Alto			
Factores posición competitiva	<i>Importancia</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Total</i>
Precio	0,35	8	2,8
Imagen de la empresa	0,25	5	1,25
Calidad del servicio	0,25	9	2,25
Servicio/Comunicación	0,15	4	0,6
Total posición competitiva	1		6,9



Anexo 5 – Resultados de la Investigación

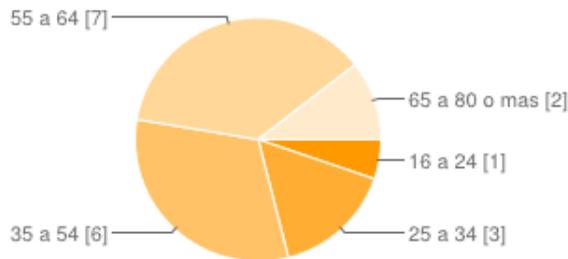
Anexo 5.1 – Cuestionario realizado en Femed

Genero



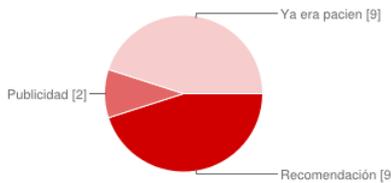
Femenino	17	85%
Masculino	3	15%

Edad



16 a 24	1	5%
25 a 34	3	16%
35 a 54	6	32%
55 a 64	7	37%
65 a 80 o mas	2	11%

¿Cómo conoció Femed?

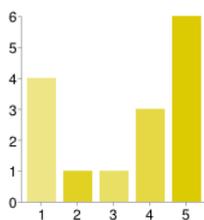


Recomendación de amigos/familia	9	45%
Publicidad	2	10%
Ya era paciente de los profesionales que trabajan aquí	9	45%

¿Qué otras organizaciones conoce que realicen tratamientos de flebología?

ninguno Del Sur SPA ninguno ninguno Clínica de los Gastronómicos Imi ninguno ninguno melipal ninguno Dra. Ludueña ninguno Hospital Italiano ninguno ninguno varios
ninguno ninguna ninguno ninguno

Puntualidad



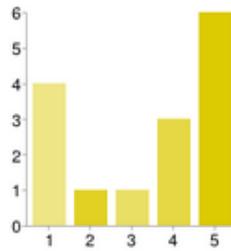
1	4	27%
2	1	7%
3	1	7%
4	3	20%
5	6	40%

¿Por qué eligió Femed?

Por la atención Derivado por otro profesional puntualidad, ambiente seguro y confortable, atiende obras sociales, relación y confianza con los profesionales y aparatología avanzada Recomendación
Derivado por otro profesional Recomendación por buenos resultados y buena atención por parte del profesional recomendación Casualidad ofrece de forma conjunta todo el tratamiento que necesito
recomendación Porque si Confianza en los profesionales Me gustó Me siento cómoda y me gusta la atención Confianza a los profesionales Confianza en los profesionales Me dió seguridad y
atienden mi pre paga Por los profesionales

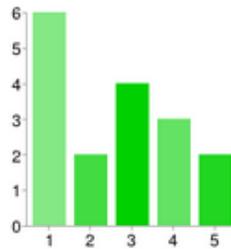


Puntualidad



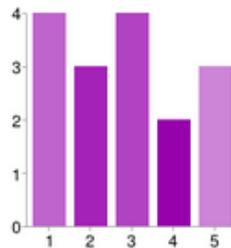
1	4	27%
2	1	7%
3	1	7%
4	3	20%
5	6	40%

Ambiente seguro y confortable



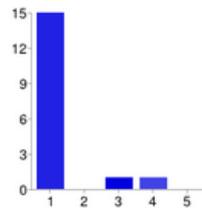
1	6	35%
2	2	12%
3	4	24%
4	3	18%
5	2	12%

Atención a obras sociales



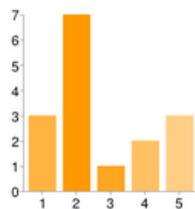
1	4	25%
2	3	19%
3	4	25%
4	2	13%
5	3	19%

Relación y confianza con el profesional



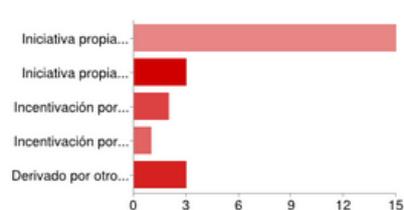
1	15	88%
2	0	0%
3	1	6%
4	1	6%
5	0	0%

Aparatología avanzada



1	3	19%
2	7	44%
3	1	6%
4	2	13%
5	3	19%

¿Qué fue lo que lo motivó a venir aquí?

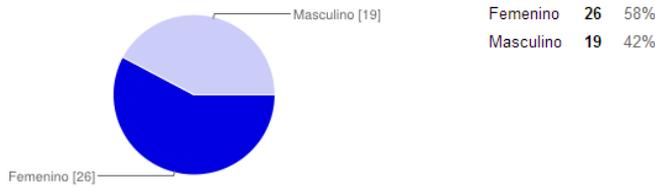


Iniciativa propia para un tratamiento de salud	15	63%
Iniciativa propia para un tratamiento de estética	3	13%
Incentivación por parte de un amigo/familiar para un tratamiento de salud	2	8%
Incentivación por parte de un amigo/familiar para un tratamiento de estética	1	4%
Derivado por otro profesional	3	13%

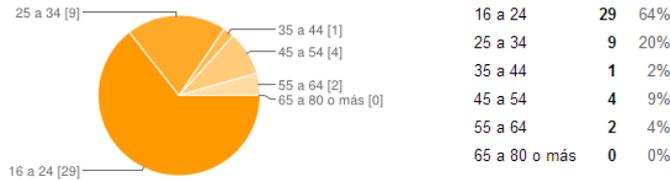


Anexo 5.2 – Cuestionario on-line

Genero



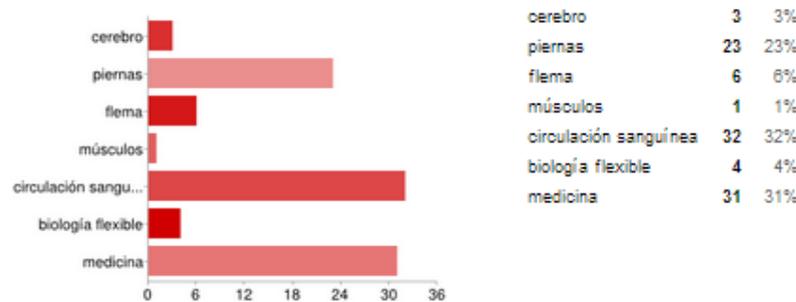
Edad



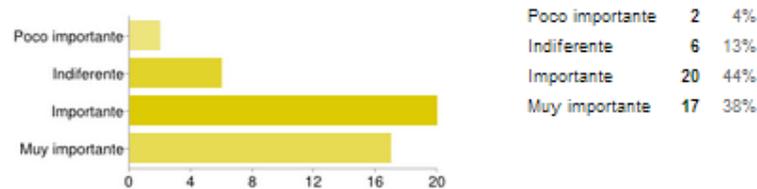
¿Qué se le viene a la mente con la palabra "FLEBOLOGÍA"?

Medicina, doctor, salud, biología, ciencia Lo relaciono con la medicina, como un tratamiento, mas que nada por la terminacion que se parece a, reflexologia, venas, piernas, trombosis, varices Algo relacionado con la biología sangre, circulacion, colesterol piernas venas cansancio irrigacion sanguinea liquido, flema, medicina algo a la medicina cricri rama de la medicina que estudia el estado de las venas El estudio de las venas, várices. Sangre Medicina Biología , especialidad en varices, circulación, piernas, Estudio de las várices, supongo que estudia el circulamiento de la sangre. mucosidad, globos, flemas medicina ciencia dolor cura venas, circulacion sanguinea, piernas, flebologo , circulacion, varices ciencia. El analisis de algo biologico actividad realizada con el organismo para mejorar el estado de alguna de sus partes Flexible, Gomoso, Pegajoso, Frívolo, piernas varices circulacion venas, trata las várices, venas, arterías, abuela, dolor medicina piernas Venas circulacion varices Fobia a las fobias el estudio de algo, pero no se que Embriones, miedo, terror, incomprensión, paralizado. estudio de las venas, varices, flebologo, rama de la medicina problemas en las venas. estudio mediante ecografia. obstrucion de venas venas várices circulación Me suena a flema venas, inflamación, circulación, piernas, arañitas, médico, botas de descanso, várices, sangre, coágulos, hematomas medicina, venas, arañitas, varices, tratamiento, estetico, mesoterapia, masajes venas, varices, arañitas, piernas venas sangre arterías venas, varices estudia las venas Ciencia que se encarga del estudio de las venas y arterías en el cuerpo flema, estudio de.... , sebo, musculatura, flexión, secreciones ¿flemáticas?

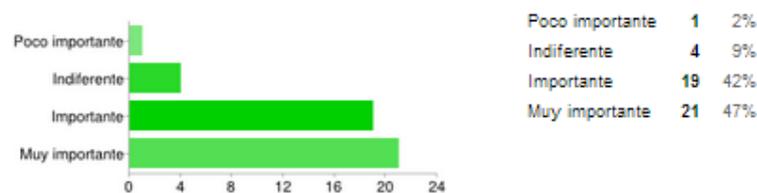
De las siguientes palabras: ¿Con cuál relacionaría "flebología"?



Puntualidad [A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?]

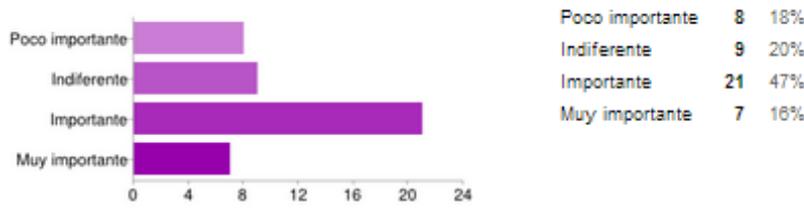


Ambiente seguro y confortable [A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?]

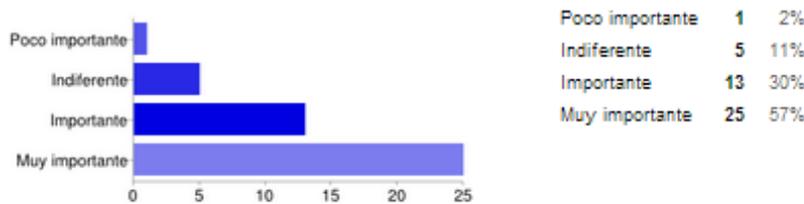




Precio [A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?]



Aparatología avanzada [A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?]



Ubicación del establecimiento [A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?]

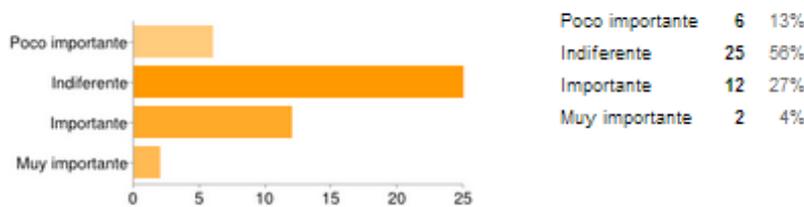
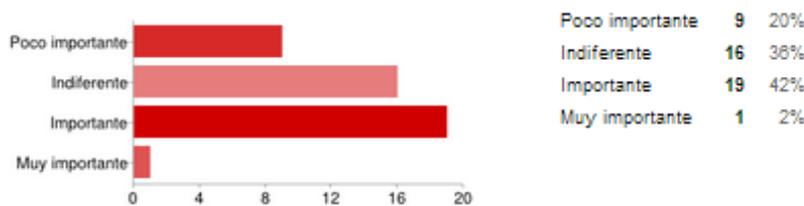
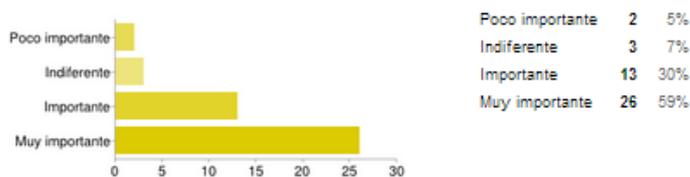


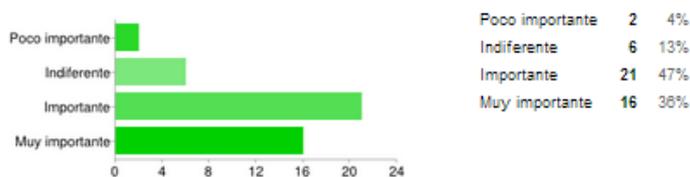
Imagen de marca [A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?]



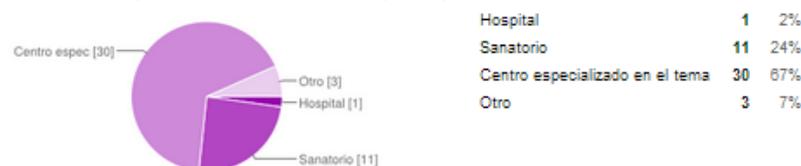
Trayectoria [A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?]



Recomendaciones de amigos o familia respecto a la organización [A la hora de realizarse un tratamiento médico, ¿qué importancia le asigna a las siguientes variables?]

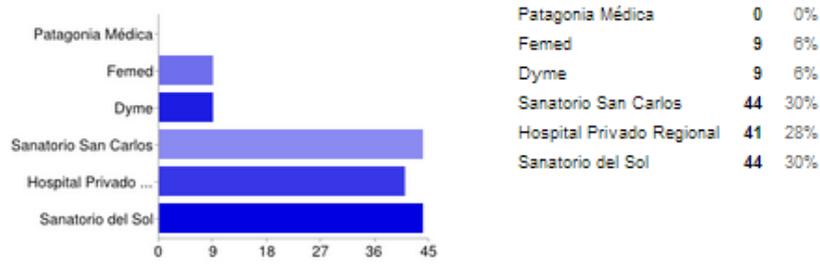


Si ud. tuviese que realizarse un tratamiento por un problema en el sistema venoso, como várices y arañas, ¿a dónde acudiría?

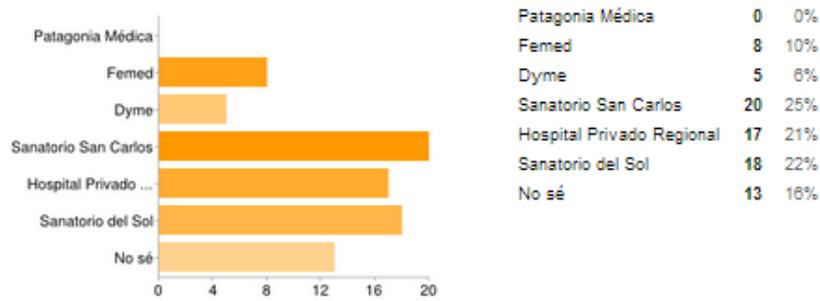




¿Conoce alguna de las siguientes organizaciones?



De las siguientes organizaciones, ¿cuáles cree que atendería problemas en el sistema venoso, como várices y arañitas?





Anexo 6 – Planes de Acción

Programa de acción 1 - Tentar

Gráficas informativas con diseños dinámicos y fotos.

Especial énfasis en cirugías ya que son las decisiones más difíciles de tomar y necesitan más apoyo en cuanto a información.

Temas de las gráficas

1. Qué es la flebología → síntomas y problemas
Especial énfasis en los posibles problemas que acarrearán estas enfermedades.
2. Autodiagnóstico
Estimular el autodiagnóstico a través de simples tips y consejos.
3. Tratamientos → tecnologías y resultados
Aumentar la confianza de los pacientes respecto a la tecnología y los innovadores tratamientos. Brindar algunos consejos respecto al cuidado de las piernas.

Programa de acción 2 - Comunicar

- Comunicación gratuita: notas de prensa para diarios y notas de interés en radios o programas de televisión como entrevistas.

Comunicación paga:

- **Revistas**



2/3 de página 2 colores, página impar, rubro determinado (\$1630)

- **Radio**

El programa de radio dónde promocionar el centro es “89.1FM Bariloche”.



6 pasadas diarias. \$1.300.- (hasta 20 segundos) + gravado de audio \$150



Programa de acción 3 – Canal Femed

8 horas diarias de filmación (\$700) más edición x 3 videos (400c/u)

- Video 1: Institucional
- Video 2: Flebología
- Video 3: Estética Médica
-

Programa de acción 4 – Ampliando Horizontes



6 pasadas diarias. \$900.- (hasta 20 segundos)



6 pasadas diarias. \$800.- (hasta 20 segundos)

LaangosturaTV.com

Registrarse de forma gratuita en:

Programa de acción 5 – Patrocinio Reina de las Nieves

Premios

Reina de las nieves:

- Escleroterapia de arañas vasculares (\$300)
- 8 sesiones de mesoterapia para tratamiento anticelulítico (\$1600)
- 6 sesiones de depilación definitiva media pierna (\$2000)

Princesa 1:

- Escleroterapia de arañas vasculares (\$300)
- 4 sesiones de mesoterapia para tratamiento anticelulítico (\$800)
- 4 sesiones de depilación definitiva media pierna (\$1200)

Princesa 2:

- 4 sesiones de mesoterapia para tratamiento anticelulítico (\$800)
- 4 sesiones de depilación definitiva zona chica (\$800)





Programa de acción 6 – Flebología Joven

Pack sugerido:

- Escleroterapia de arañas vasculares (\$300)
- 8 sesiones de mesoterapia para tratamiento anticelulítico (\$1600)
- 6 sesiones de depilación definitiva media pierna (\$2000)

Pack 2:

- Escleroterapia de arañas vasculares (\$300)
- 4 sesiones de mesoterapia para tratamiento anticelulítico (\$800)
- 4 sesiones de depilación definitiva media pierna (\$1200)

Pack 1: \$3900 – 10% = \$3510 Descuento de \$390 por pack

Pack 2: \$2300 – 10% = \$2070 Descuento de \$230 por pack

Promedio: \$310 por pack

Esperado de venta de pack mensual:

Porcentaje de participación del programa mensual * cantidad de turnos a aumentar

$$7\% * 175 = 12$$

$$\text{Cantidad esperada mensual} * \text{costo} = 12 * \$310 = \mathbf{\$3720}$$

Programa de acción 7 – La docencia se lleva en las venas

- Objetivo 1

Porcentaje de participación del programa mensual (obj1) * cantidad de turnos a aumentar

$$9\% * 175 = 15$$

Promedio de costo de consultas (sin cirugías): \$340 Descuento del 10% = \$34

$$\text{Cantidad esperada mensual} * \text{costo} = 15 * \$34 = \mathbf{\$510}$$

- Objetivo 2

Porcentaje de participación del programa mensual (obj1y2) * cant de cirugías a aumentar

$$15\% * 7 = 1$$



Propuesta de organizador:

Porque sabemos que tenés muchas cosas por hacer...
que la espera también sea útil

Por Comprar: 

No olvidarme de: 

Llamar a: 

Mi próximo turno en Femed:
.../.../.../... a las __: __hs 

Por hacer en la semana:

Lunes: _____

Martes: _____

Miércoles: _____

Jueves: _____

Viernes: _____

Sábado: _____

Domingo: _____


femed
FLEBOLOGÍA Y ESTÉTICA MÉDICA

Programa de acción 10 – Marchandising

Bolsas de friselina x 500= \$4700

Calcomanías x 500 = \$500



Propuestas de calcomanías:

"El mejor cosmético para la *belleza*
es la *felicidad*" "

Condesa de Blessintong



Tiscornia 154 1° "A" // San Carlos de Bariloche // Rio Negro
Teléfono: 0294-4434093

"La *salud* no lo es todo, pero sin ella
todo lo demás es *nada*"

Schopenhauer



Tiscornia 154 1° "A" // San Carlos de Bariloche // Rio Negro
Teléfono: 0294-4434093

"La primer *riqueza* es la *salud*"

W.Emerson



Tiscornia 154 1° "A" // San Carlos de Bariloche // Rio Negro
Teléfono: 0294-4434093





Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Nombre y apellido del autor:	Sofia Rey
E-mail:	reysofi@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Comercialización

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan de Marketig para Femed
Título del TFG en inglés	Marketing Plan for Femed
Tipo de TFG	PAP (Proyecto de Aplicación Profesional)
Integrantes de la CAE	Carlos Savi y Susana Daleoso
Fecha del último coloquio con la CAE	3 de julio 2013
Versión digital del TFG:	Trabajo final de graduación Sofia Rey: Plan de marketing para Femed. Formato PDF en CD-ROM

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente
- Si, después de mes(es)
- No autorizo

Firma del alumno