

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

Plan Estratégico de Marketing

*ServiRED, medicina privada*

María Laura Carmona

---

Lic. en Comercialización

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por su incondicionalidad, por todo

A Cande y a mi hermana por su amor eterno

A Dario, por su compañía, apoyo y por serlo todo

A mis amigas, futuras colegas, por los momentos juntas en esta  
gran etapa

A mis amigas de Villa María por su sólida y larga amistad

A Yaya por ser mi ejemplo a seguir

A los directores de tesis, por su enseñanza

**GRACIAS A TODOS.**

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos</b>	
General y específicos	8
<b>Marco teórico</b>	<b>10</b>
Servucción	11
Plan estratégico de marketing	12
Fidelización de clientes	16
Captación de nuevos clientes	16
Telemarketing	17
Marketing directo	17
Posicionamiento	18
<b>Metodología de trabajo</b>	<b>19</b>
<b>Análisis de la empresa</b>	<b>23</b>
▪ Análisis del negocio	
La empresa	24
Los servicios que ofrece	26
Estructura formal	28
Estructura formal e interacciones	29
Distribución	31
El sistema de comunicación comercial	33
Análisis de las ventas	34
Fijación de precios	37
Sector: principales competidores	39
Estudio del mercado de consumidores	43
Investigación de mercado para el estudio de clientes	49
Análisis de la demanda	51

<b>Análisis del sector externo</b>	
▪ Análisis del macroentorno	<b>54</b>
<b>Análisis FODA</b>	<b>65</b>
<b>Propuesta de intervención</b>	<b>73</b>
Diagnóstico	<b>74</b>
Plan de marketing	<b>76</b>
<b>1- Captación de nuevos clientes</b>	
Estrategias	<b>77</b>
Planes de acción	<b>77</b>
Programas	<b>77</b>
<b>2- Retención de clientes actuales</b>	
Estrategias	<b>87</b>
Planes de acción	<b>87</b>
Programas	<b>87</b>
<b>Cronograma de aplicación del plan</b>	<b>93</b>
<b>Costos de los programas</b>	<b>95</b>
<b>Análisis financiero</b>	<b>96</b>
<b>Anexos</b>	<b>98</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>112</b>

*"Las personas que deban trazar el rumbo futuro de sus empresas, enfrentan el reto de encontrar un camino que tenga sentido. Los cambios se presentan a un ritmo acelerado; hoy es diferente de ayer y mañana será distinto de hoy.*

*Mantener y conquistar nuevos clientes es uno de los principales desafíos que deben afrontar las empresas del nuevo siglo. Para encarar esta misión, sus líderes cuentan con una herramienta fundamental, el marketing".*

*Philip Kotler*

# INTRODUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta a continuación contiene el desarrollo de un trabajo final de graduación aplicado a una empresa que presta servicios de medicina privada en la ciudad de Córdoba cuyo nombre es ServiRED.

Para tal motivo, a lo largo de este documento se llevaron a cabo diferentes pasos que se describirán a continuación:

En primer lugar se realizó un estudio exhaustivo de la organización: cómo se compone, cuáles son sus servicios, su sistema de comunicación comercial, el análisis de las ventas y la demanda de la organización en el futuro, entre otros aspectos relevantes.

El siguiente paso consistió en el estudio del mercado en el cual actúa la organización como modo de conocer las variables del entorno que pueden influir en este negocio. Como por ejemplo nuevas regulaciones, composición y evolución de los mercados de interés, acciones de empresas competidoras, entre otras. Para tal actividad se investigó el sector a través de datos secundarios disponibles en las fuentes de información.

Una vez concluida esta fase del trabajo, se llevó a cabo un análisis FODA, que se define como una herramienta que permite realizar un diagnóstico de la situación descrita hasta aquí, donde se exponen las principales fortalezas y debilidades de la empresa como así también las variables que influyen del entorno, como una forma de sintetizar la información analizada hasta el momento.

De este modo se arriba al desarrollo del plan propiamente dicho, como respuesta al estudio anterior y como la forma de mejorar las actividades de la organización a través de acciones de marketing.

Con la implementación de dicho plan se esperan resultados positivos, asociados al incremento de la cartera actual de clientes de la organización como así también forjar relaciones de largo plazo con ellos a través de programas de fidelización.

OBJETIVOS:  
GENERAL Y ESPECÍFICOS

---



## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico de marketing para la empresa ServiRED basado en la ampliación de la cartera actual de clientes y en la fidelización de los mismos.

### **Objetivos específicos**

- ∅ Investigar las características y actividades de la organización.
- ∅ Identificar las características y atributos de la competencia.
- ∅ Indagar y conocer en profundidad las principales características de los clientes de la organización.
- ∅ Reconocer las principales fuerzas y variables de los mercados en los que se presenta la organización.
- ∅ Realizar una propuesta profesional de intervención a la empresa.

## MARCO TEÓRICO

---

## MARCO TEÓRICO

### **Servucción.**

Todas las empresas que existen en el mercado pueden agruparse en dos categorías de acuerdo a las actividades que realizan: productoras de algún producto tangible o bien prestadoras de servicios.

La empresa en estudio puede calificarse dentro del segundo grupo. ServiRED es una empresa que presta servicios de salud a través de un sistema integral de medicina prepaga. Por lo tanto se considera que su actividad se enmarca dentro del concepto de Servucción.

Este concepto ha sido definido para introducir rigor en las actividades y en la puesta en funcionamiento de empresas de este tipo.

Se define al concepto como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesarios para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.<sup>1</sup>

Como ocurre con las empresas de productos tangibles, aquí también se necesitan un conjunto de elementos que permitan la producción del servicio. Ellos se agrupan de la siguiente manera:

- Mano de obra, no manufacturera, sino de servicio.

Para este caso es el personal de contacto, los vendedores y secretaria. Las personas que se encuentran en contacto con el cliente.

- Elemento material que se denomina soporte físico.

Aquí consta de las oficinas comerciales con los mobiliarios correspondientes que permiten el desarrollo de la actividad, junto con todo aquellos elementos de menor tamaño que contribuyen a la prestación del servicio (equipos de comunicación, teléfonos, oficina interna para vendedores, etc.).

- Y por último un beneficiario, es decir, el cliente.<sup>2</sup>

En ServiRED el grupo beneficiario asciende a 1200 afiliados, quienes componen la cartera de clientes de la empresa.

---

<sup>1</sup> Pierre Eiglier-Eric Langeard. *Servucción, el marketing de servicios*. Capítulo 1. McGraw Hill. Año 1989. España

<sup>2</sup> Pierre Eiglier-Eric Langeard. Op. Cit. página 12.

La principal diferencia entre la servucción y la producción de un producto tangible reside en el hecho de que el cliente forma parte integrante del sistema de servucción, es decir, el mismo se produce solo con la interacción del cliente con la empresa (el cliente es a la vez productor y consumidor de servicios).

Este tipo de organizaciones, por las características mencionadas anteriormente, buscan optimizar las relaciones con los clientes y establecer contactos de largo plazo.

### **Plan estratégico de marketing**

El presente trabajo contiene las características propias de un plan estratégico de marketing.

“Éste consiste en un proceso de determinación del mercado meta de un producto o servicio, detalla sus necesidades y deseos, y los satisface después en una forma mejor que la competencia. Requiere también, de la acción disciplinada, para lograr la eficacia”.<sup>3</sup>

Esta definición se seleccionó entre varias posibles por describir de manera simple y concreta el concepto clave y eje de desarrollo de este trabajo. Sin embargo existe una basta cantidad de bibliografía al respecto.

Los beneficios que pueden obtenerse, a través de la planeación son importantes, entre ellos se encuentran:

- El grado de éxito del producto/servicio (poniéndolo en práctica correctamente)
- Adopción de decisiones correctas
- Materialización de la situación de la empresa y el entorno, lo que permite que todos comprendan con precisión los objetivos de la organización, y trabajen en función de ello.
- Posibilidad de actuar con rapidez ante imprevistos, ya que se tiene una visión más clara de las situaciones interna y externas.
- Permite que los directivos se respondan preguntas claves para su compañía, y en las cuales se debería prestar atención.

- Estimula el desarrollo de metas apropiadas, y motiva a las personas
- Aclara las oportunidades y peligros de un negocio

Si bien son numerosas las ventajas de contar con este tipo de planes, también hay que tener en cuenta las limitaciones, que deberían evitarse. Algunas de ellas son:

- Riesgo de excesiva burocratización: que ahoga la creatividad, y hace perder el sentido de los objetivos primarios a los que apunta el proceso.
- Los que planifican no son los planificadores, sino los directivos: la planificación es una decisión gerencial.
- El gran diseño frente al incrementalismo lógico: el proceso debería apoyarse en los valores corporativos, siempre de carácter participativo, con una visión compartida por todos.

El plan se compone de dos grandes procesos:

- 1- La información básica de mercadotecnia (análisis situacional, business review).
- 2- Plan de mercadotecnia propiamente dicho.<sup>4</sup>

El primer punto está compuesto por la investigación y conocimiento de la organización, conocido también como business review (revisión del negocio).

Uno de los aspectos fundamentales de esta sección es el análisis de la demanda de la organización, donde se expresará cuáles serán las ventas futuras a través de una técnica de suavizamiento exponencial, donde se realiza una proyección de la tendencia considerando que se mantienen constantes los parámetros de crecimiento actuales. Estos datos serán importantes a la hora de tomar decisiones futuras, como por Ej. de inversión.

Dentro de este punto también se encuentra el análisis y la búsqueda de información del entorno, es decir aquella externa a la empresa y que puede influir en ella de manera considerable.

---

<sup>3</sup> Hiebing y Cooper. *Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia*. Introducción. McGraw Hill. Año 1992. México.

<sup>4</sup> Hiebing y Cooper. Op.Cit. Pág.2

Dentro del segundo punto se encuentra el desarrollo del plan. Aquí se definirán los objetivos específicos del mismo, las estrategias y los programas que deberán llevarse a cabo para cumplir con los objetivos y con el plan en su conjunto.

Definir los **objetivos** resulta uno de los pasos más complicados e importantes de la preparación del plan.

Estos se definen como los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales, y el acento debe ponerse en que se trate de objetivos verificables o cuantificables, esto es, al final del período debe ser posible saber si se cumplió o no.<sup>5</sup>

Los objetivos determinan un rumbo de acción y su cumplimiento origina la definición de otros nuevos. Las empresas no pueden obviar la importancia y definición de ellos; correrían riesgo de dejar a la deriva el futuro de la organización.

A su vez, para el cumplimiento de los mismos, se deberán planificar las **estrategias**. Consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir. Para su enunciación, es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr:<sup>6</sup>

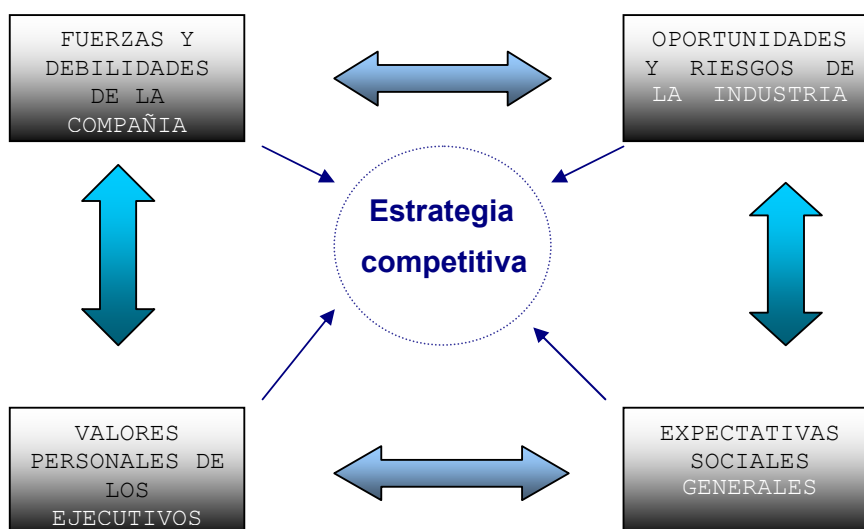


Figura 1: Contexto dentro del cual se formula una estrategia competitiva

<sup>5</sup> Koontz y Winhrich. *Administración, una perspectiva global*. Cáp.4. McGraw Hill. Año 1998. Edición 12. México.

En la figura anterior se visualizan cuatros grupos diferentes, cuyo conocimiento e interacción permite a las empresas definir las estrategias competitivas que guiaran (junto con los objetivos) sus acciones.

Conocer las fuerzas y debilidades de la compañía, como se observará mas adelante, brinda información útil respecto a donde poner el énfasis para el futuro, determina lo que la empresa hace correctamente y cuales son sus puntos fuertes como así también los débiles para mejorarlos.

Es importante también conocer las principales oportunidades y riesgos que presenta la industria (dentro del segundo grupo de la figura anterior) que permitirá tomar decisiones respecto de donde invertir, en quienes y hacia donde dirigir las nuevas actividades de la empresa, como así también donde no hacerlo.

Finalmente, y haciendo referencia a los dos grupos inferiores de la figura, los valores personales de los ejecutivos y las expectativas sociales generales, éstas variables son relevantes ya que representan los límites dentro de lo factible y posible en cuanto a lo que la empresa puede realizar.

Definir estrategias presenta grandes ventajas como:

- \* Concentra esfuerzos y promueve la coordinación de actividades
- \* Define a la organización y proporciona a la gente un método para entenderla
- \* Proporciona consistencia, orden y reduce la ambigüedad.

Sin embargo, existe el riesgo de asentar el pensamiento grupal, simplificar a la organización en exceso ó impedir la creatividad; pero cabe concluir que es mejor contar con una definición de la realidad, para que la organización trabaje en un mismo rumbo, tratando de evitar los riesgos.<sup>7</sup>

Una vez definidas las estrategias, el desarrollo del plan continúa, con los denominados **planes de acción**, éstos se presentan como la manera de cumplir con aquellas, y resultan una descripción detallada de lo que se llevará a cabo.

---

<sup>6</sup> Michel Porter. *Estrategia competitiva*. Introducción. CECSA. Año 2000. México.

<sup>7</sup> Henry Mintzberg entre otros. *Safari a la estrategia*. Capítulo 1. Granica. Año 1998. Argentina.

De esta manera se arriba a la definición de los **programas**, como el último eslabón de la cadena de este plan, que detalla en su máxima expresión las actividades concretas y que culminan de alguna manera con los pasos de este trabajo.

### **Fidelización de clientes.**

En el desarrollo del plan se hace referencia al concepto de “retención de clientes”, accionada por el concepto de “fidelización de clientes”, como una de las principales acciones a seguir para concretar relaciones de largo plazo con ellos y transformarlos en vitalicios para la organización.

Según Andrés Frydman<sup>8</sup> existen cinco niveles de satisfacción de clientes: completamente insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho y completamente satisfechos.

Éste último eslabón es el codiciado por todos porque estos clientes completamente satisfechos, más conocidos como *apóstoles* posee tres características sobresalientes: propagan el dogma de la empresa, son fieles incondicionales y le perdonan todo a la empresa.

Otros datos de igual relevancia fueron mencionados por Frydman, en su discurso sobre Retención de clientes, y muestran que *"el 68 % de los clientes abandonan las empresas por la indiferencia que presenta el personal de contacto"*, entre otras razones de menor peso.<sup>9</sup>

A modo de síntesis cabe destacar que la empresa deberá encaminar sus acciones a lograr la fidelización de los clientes, y entre una de esas herramientas se encuentra el trato del personal de contacto.

### **Captación de nuevos clientes.**

Las empresas buscan permanentemente ampliar y mejorar sus objetivos de ventas en forma de expansión a nuevos mercados, también en crear nuevos productos o aumentar las frecuencias de compra de los productos actuales.

A continuación, alguna de las herramientas del marketing para lograrlo.

---

<sup>8</sup> Andrés Frydman. Presidente de la Escuela argentina de Marketing. *"Como fidelizar a los clientes"*. Videoteca empresaria. Año 2001. Buenos Aires

<sup>9</sup> -Andrés Frydman. Op.Cit. Video 3. Videoteca empresaria. Año 2001.



### **Telemarketing.**

El telemarketing es una herramienta muy utilizada por las empresas en los últimos años, porque permite un contacto con el cliente o el futuro cliente, de manera rápida y con bajo costo, respecto al contacto personal.

Sin embargo varias son las características a tener en cuenta a la hora de implementar un programa de estas dimensiones:

- ▶ No cualquier vendedor actualmente exitoso será capaz de estar al frente del teléfono y hacerlo de igual manera. Por lo que habrá que seleccionar (dentro del staff actual) aquellos que posean buenas habilidades para comunicarse, que sean persistentes y hábiles para reaccionar ante el rechazo, que tengan buenas cualidades de organización y flexibilidad, entre otras.
- ▶ Se requiere además, un entrenamiento y capacitación para que todos los involucrados actúen de manera idéntica y para que éste programa resulte conveniente, entendiendo la estructura general y las metas de este programa.

### **Marketing directo.**

El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier sitio.<sup>10</sup>

Una de las principales ventajas de este sistema es que es posible seleccionar exactamente aquellos que se presentan como mejores clientes para la empresa en perspectiva para la oferta; además carece de competencia ya que la persona designará el momento apropiado para leerlo cuando nada lo distraiga, en el lugar y momento que ella elija.

Éste es un medio publicitario costoso, pero presenta ventajas que hacen más que compensar los costos. Entre ellas, y sumando a las anteriores, se verificó que estos clientes adquiridos por este medio son mejores clientes porque por Ej.: tienen más presente a la organización.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Bob-Stone. *El mundo del mercadeo directo*. Cap 1. Apuntes de cátedra. Año 2002.

## **Posicionamiento.**

Por otra parte, y centrando el análisis en la mente de los clientes, el posicionamiento de la empresa representa un parámetro importante a tener en cuenta. La empresa no cuenta con un posicionamiento claro, y si bien definirlo y conseguirlo resulta muy complejo, algunas actividades de este plan ayudarán a formarlo.

Jack Trout<sup>12</sup>, en un seminario sobre Posicionamiento afirmó:

“La estrategia a utilizar para sobrevivir en un mundo tan competitivo es la diferenciación. Para ello es preciso:

\*Tener ideas distintas: Poseer una idea simple que diferencie a la empresa, producto o servicio de los competidores, permitirá un mejor posicionamiento en la mente de los consumidores.

\*Contar con respaldo: Es necesario disponer del respaldo suficiente para potenciar esta diferencia. Una idea distinta que no posea respaldo no funcionará.

\*Diferenciarse en la mente de las personas: Se debe definir un programa de diferenciación con el objetivo de destacarse del resto de sus competidores en la mente del consumidor.”

“La mejor manera de diferenciarse y entrar en la mente de los consumidores que odian la confusión y la complejidad, es sobre simplificando el mensaje. Para ello es preciso encontrar el modo de encontrar esa idea simple y llevarla a muy pocas palabras, para lograr que permanezca en la mente de los consumidores.”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Bob-Stone. Op. Cit. Cap 14. Apuntes de cátedra. Año 2002.

<sup>12</sup> Jack Trout. Seminario internacional de posicionamiento. *Como enfrentar la competencia*. Formato CD. Pág 36. Harteneck López y Cía Año 2003. Córdoba

<sup>13</sup> Jack Trout. Op. Cit. Pág. 37.

# METODOLOGÍA DE TRABAJO

---

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El presente trabajo contiene el desarrollo de un planeamiento estratégico de marketing y por consiguiente está compuesto por dos grandes procesos:

- a)- El análisis del negocio y entorno
- b)- El plan de marketing propiamente dicho.

Para la primera etapa se analizó a la empresa en su conjunto: sus actividades, servicios que ofrece, políticas de comunicación, ventas y clientes, entre otras variables.

Para ello se utilizaron varias técnicas de recolección de datos e información.

En primer lugar se realizaron visitas a la empresa que permitieron tomar contacto con el personal que allí trabaja.

Se realizaron entrevistas a los dueños y gerentes de la organización y a la secretaria de la oficina comercial.

Estas fuentes primarias de datos permitieron conocer en profundidad cómo desarrollan las actividades y cómo trabajan internamente los integrantes de la organización.

Además de dichas entrevistas, se analizó la base de datos de los clientes de la empresa a los fines de conocer algunas características de los mismos que permitió abordar ciertas partes del trabajo.

Paralelamente al estudio de dicha base, se realizó un sondeo telefónico a un grupo de clientes para obtener información respecto de su opinión sobre la competencia de la empresa en estudio y de allí poder obtener otro parámetro válido para el análisis de las principales empresas que comparten el mercado.

El mismo presenta las siguientes características:

Método de recolección de datos: Telefónico.

Población de estudio: 1200 clientes

Cantidad de clientes encuestados: 20 casos (10 Plan Salud y 10 Plan 2002)

Restricción: teléfonos celulares

Selección: aleatoria, extraídos de la base de datos de la compañía

Cuestionario: Preguntas abiertas y encubiertas

Una vez conocidos esos datos, se llevó a cabo una investigación de mercado de carácter cualitativo. Se seleccionó por conveniencia un grupo de clientes

con el objetivo de obtener un punto de vista diferente del de los dueños respecto de la presencia de marca en los clientes y las acciones que la misma desarrolla.

Las características de esta investigación se detallan continuación:

Datos: Cualitativos

Instrumento de recolección de datos: Entrevistas en profundidad

Población de estudio: 1200 afiliados de la empresa: clientes

Cantidad de casos: 10 clientes

Lo que se busca con la investigación fue obtener ideas de los clientes acerca de:

- Su opinión respecto a la empresa
- Su grado de conformidad con ella
- Nuevas ideas de la empresa que contrasten o acuerden con la de los dueños.

La muestra se seleccionó por conveniencia del encuestador, teniendo en cuenta el lugar de residencia de los clientes. Estas características definen a la investigación como no representativa de la población en estudio, es decir, los datos que se obtienen de su análisis no pueden ser inferidos a la población.

Dentro del análisis de la empresa, algunos ítems de esa sección fueron desarrollados en base a material bibliográfico que se consultó para dichos puntos, como lo fue para el análisis de la demanda y las características del tipo de organización.

Para el análisis de la demanda se realizó la proyección de la tendencia a través del método de suavizamiento exponencial, donde se proyectó la demanda futura de la organización manteniendo constante el ritmo de crecimiento actual.

Allí concluyó el estudio de la organización y se dio comienzo a la investigación del entorno donde la misma desarrolla sus actividades.

Para el estudio del sector externo, donde se investiga y recaba información relacionada al entorno de la empresa, se utilizaron fuentes de información

secundarias: páginas, artículos y secciones referentes a la salud que actuaron como marco referencial para esa parte del trabajo.

Además de ello se extrajo información de ediciones impresas anuales de la Bolsa de Comercio de Córdoba, como parte de los documentos bibliográficos consultados para este fin. También se obtuvo información de una edición de la revista empresarial Punto a Punto.

Para definir uno de los programas del plan de marketing, se utilizó una Guía de Empresas y Ejecutivos de Córdoba que lanzó la revista Punto a Punto.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Guía de Empresas y Ejecutivos de Córdoba. Edición impresa por Revista Punto a Punto. Año 2003. Ciudad de Córdoba.

# ANÁLISIS DE LA EMPRESA

---

## **LA EMPRESA**

La Empresa fue creada por tres socios, dos de los cuales son padre e hija, y un tercero no familiar.

Comenzó sus actividades en Abril de 2002, con una oficina central ubicada en el centro de la ciudad de Córdoba, para cubrir el rubro Salud, a través de la prestación de un servicio integral de medicina pre-paga.

La empresa se fundó por varias razones, siendo alguna de ellas, la experiencia de uno de los dueños en el sector tras haber trabajado 15 años en el rubro salud. Otra razón fue la necesidad de invertir en un sector que viene mostrando carencias en los últimos años debido a la poca inversión que el Estado realiza.

Razones más que justificadas para cubrir este rubro que representa uno de los más importantes del país.

ServiRED es una empresa chica, de carácter familiar, donde las decisiones se concentran en la cima de la organización.

La empresa está compuesta por diferentes áreas como son: Administrativa, Cobranzas, Comercialización y Auditoría médica (se expondrá organigrama e interacciones en páginas siguientes).

La empresa cuenta con 20 empleados, distribuidos entre las diferentes áreas de la organización y con una cartera de clientes que asciende a 1200 afiliados incorporados en 3 años.

Es una empresa considerada por sus dueños como de nivel medio en el sector de medicinas privadas y espera para los próximos años ser una empresa líder en ese rango.

Tiene una filosofía clara: *“brindar un buen servicio, a través de la rapidez en la respuesta a los clientes, cumplimiento y transparencia”*, trabajando a partir de una estrategia comercial fundada en la dinámica y eficiencia; como así también en la flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de los distintos sectores de la sociedad, entre ellos empresas, personas, cooperativas y en un futuro cercano obras sociales.

Dado que se encuentra en una fase de crecimiento, se espera lograr un volumen de ventas mayor al actual, a través de la reorganización de la comercializadora. Y finalmente desarrollar de manera óptima la parte de



gerenciamiento de obras sociales, dada la nueva ley de desregulación de las mismas, con las cuales se puede realizar convenios en beneficio tanto de ellos (prestadores) como así también de los afiliados que utilizan el servicio.

## **LOS SERVICIOS QUE OFRECE**

La empresa ofrece dos planes de salud que varían en su nivel de cobertura y por consiguiente en su precio:

- Plan de Salud: - Costo mas elevado
  - Cobertura en 1º, 2º, 3º nivel (alta complejidad)
- Plan 2002: - Menor costo respecto al anterior
  - Cobertura solo 1º, y 2º nivel.

Los niveles de complejidad se relacionan con los tipos de estudio y prácticas que incluyen cada uno de los planes.

El primer nivel de complejidad incluye las consultas médicas, análisis de control. Representa el nivel de cobertura más bajo.

En lo que respecta al segundo se encuentran estudios como mamografías, ecografías, internación entre otras.

El tercer nivel de complejidad incluye las tomografías de acción computadas (TAC), las resonancias magnéticas nuclear (RMN) y estudios como videolaparoscopia, considerado como el perteneciente a los estudios de mayor nivel de complejidad.

En lo que respecta a las carencias (consideradas como el plazo que transcurre entre que las personas se afilian a la empresa y comienzan a ser cubiertas por los servicios) se puede afirmar que éstas no dependen de los planes por ende tampoco de los niveles de complejidad. Solo están asociadas a los diferentes tipos de estudios y prácticas. Por Ej. el parto natural o cesárea tiene 300 días de carencia para ambos planes.

El número de instituciones adheridas en Córdoba es de 37 tomando los centros médicos como clínicas, hospitales y centros específicos de diferentes estudios.

Entre los más importantes podemos nombrar Clínica Sucre, Hospital Español y Clínica del Niño.

Por otra parte, las redes de ópticas y farmacias suman un total de 20 instituciones mas, donde 15 son las farmacias con convenio y el resto ópticas.

De los planes mencionados anteriormente, el primero es considerado más importante para la empresa, donde refuerzan su energía de venta, ya que le proporciona mayor utilidad que el Plan 2002.

ServiRED cuenta con 1200 afiliados, que se reparten equitativamente entre ambos planes.

Una de las principales ventajas con que cuenta la empresa es que sólo se necesita presentar la credencial en cualquier centro de atención para que la cobertura se haga efectiva, sin necesidad de adquirir órdenes de consulta ni de práctica, que signifiquen costos extras o incomodidades.

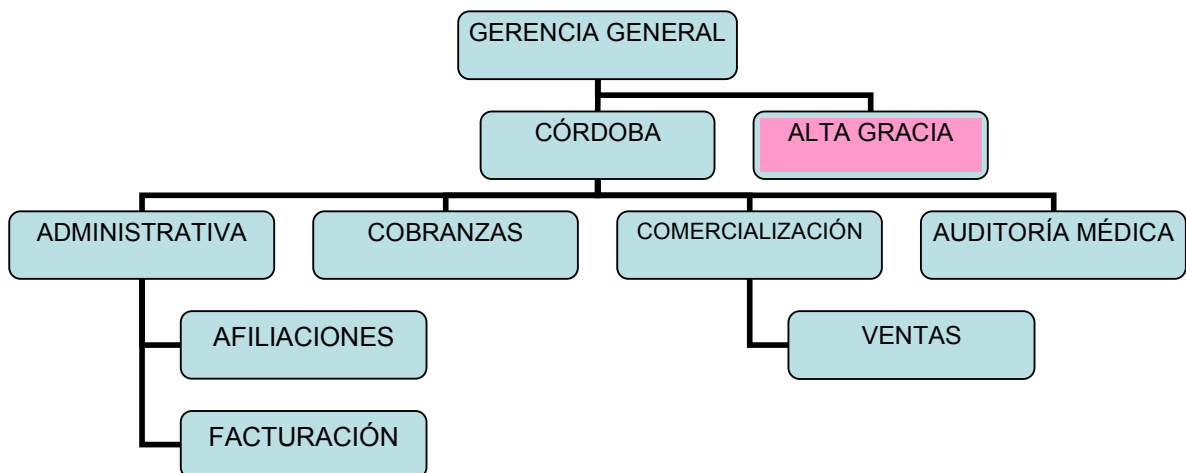
En sus comienzos, la empresa ofrecía una tarjeta de salud de bajo costo y de baja cobertura también. Las personas debían abonar dinero extra cada vez que necesitaban atención médica. Con el correr de los meses, la empresa visualizó que este plan no era óptimo ya que las personas preferían abonar un monto más alto y tener una cobertura más amplia, sobretodo en casos de urgencias. Este es un ejemplo de las modificaciones que la empresa ha hecho a lo largo del tiempo en su paquete de servicios. Además representa la constante preocupación por adaptarse a los requerimientos del mercado, que por cierto se presenta amplio y competitivo.

Si embargo, en sus comienzos, la empresa ha tenido dificultades para seleccionar la fuerza de ventas, el sector de comercialización no fue efectivo durante los primeros meses de trabajo, lo que generó pérdidas de clientes, desconfianza, inseguridad. La empresa siempre fue consciente de la importancia de este tipo de soporte físico, por lo que actualmente están reorganizando el área comercial, de manera tal de llegar a los clientes de la mejor forma a través de personal capacitado.

## ESTRUCTURA FORMAL

La empresa cuenta con un organigrama de carácter funcional, con una orientación a los procesos y a las tareas. alguna de las ventajas que presenta esta modalidad es que se pueden tomar decisiones rápidas además de que se pueden lograr el equilibrio entre las distintas funciones de la empresa; sin embargo, como una debilidad podría mencionarse el hecho que se resta énfasis en los objetivos generales de la compañía.

Aquí se observa la existencia de una sucursal en Alta Gracia pero que no será objeto de análisis particular en este trabajo, aunque las acciones que aquí se propondrán podrán ser llevadas a la práctica en dicha área geográfica también.



## **ESTRUCTURA FORMAL E INTERACCIONES**

El organigrama anterior muestra la estructura formal de la organización, donde se visualizan las diferentes funciones de la empresa.

La sucursal de Alta Gracia se menciona en dicho esquema pero no será objeto de estudio en este trabajo en particular.

Es importante señalar que las funciones de contables, legales y sistemas está tercerizada a otra empresa, debido a que ServiRED es nueva en el mercado y no cuenta con la capacidad para desarrollarlo internamente.

La gerencia general esta compuesta por tres personas, quienes son los socios fundadores de la empresa. Los tres ejercen funciones de dirección en la empresa y se encuentran permanentemente trabajando en ella. Las tareas de ellos se reparten de la siguiente manera: uno se encuentra avocado a la función de formalización de convenios y contratos de nuevas instituciones para incorporar a la cartilla de prestadores como así también a la búsqueda de nuevos nichos de mercados, la otra persona (hija del primero) realiza las tareas administrativas, de contabilidad y facturación y el tercero de ellos, esta trabajando con la desregulación de obras sociales y convenios.

La función administrativa esta compuesta por 2 personas, una encargada de la parte afiliaciones y la otra de facturación.

Las cobranzas son realizadas por 3 personas, quienes visitan mensualmente a los afiliados.

La función comercial (ventas) cuenta con 10 personas. Son las encargadas de contactar nuevos clientes, de mantener la cartera actual y de lograr junto con el resto de la organización, la satisfacción de los mismos.

Existe un coordinador de vendedores, que organiza y supervisa sus funciones y está considerado dentro de las 10 personas que componen la fuerza de venta. Dado que la empresa se enmarca dentro del concepto de servucción, sus dueños consideran que la fuerza de venta cumple el rol más importante dentro de la organización.

Dentro de la función auditoria médica trabajan dos médicos, quienes realizan las visitas a los centros de atención (tanto sanatorios como hospitales) para verificar que los pedidos a la empresa sean correctos.

Todas las áreas están interrelacionadas y trabajan de manera conjunta.

La empresa es una organización que esta orientada a las operaciones, donde pone énfasis en los pagos a los prestadores y la rapidez en el contacto con los clientes por las autorizaciones, cerrando un círculo caracterizado por la rapidez y la facilidad de uso.

## **DISTRIBUCION**

Dado que estamos trabajando con una empresa de servicios, es importante destacar las formas de llegar a los clientes como así también tener presente que la gestión del soporte físico es fundamental en empresas de este tipo.

Además, estos contactos deben actuar como un buen vector de comunicación tanto de la empresa para con los clientes como de ellos hacia la organización.

La distribución del servicio en este tipo de empresas no se realiza de la manera convencional como con un producto tangible. En este caso los canales por los que se distribuye el servicio (canales de ventas) son sus vendedores, que se encargan de contactar a los clientes y ofrecerles el servicio. Ellos trabajan casa por casa o visitan empresas como así también a través de su secretaria en la oficina.

Las oficinas comerciales están ubicadas ambas en la zona céntrica de la ciudad de Córdoba, una externa en Av. Figueroa Alcorta 110, y la otra sobre la misma calle, pero interna (no tiene vista al público), y es en ésta donde se concentran los vendedores.

Ambas oficinas se encuentran ambientadas con los colores de la institución (rojo, principalmente, y blanco), escritorios de madera y una decoración sencilla, con mobiliario también de madera.

Uno de los dueños, en una de las entrevistas personales afirmó que las oficinas se adaptan a las características del servicio, aunque existen planes futuros de agregar algunos soportes visuales, para que resulten mas atractivas, como toldos, carteles luminosos, etc.

Respecto a los vendedores, como se explicó anteriormente, son capacitados permanentemente. La empresa los evalúa regularmente y siempre está atenta a la incorporación de nuevos vendedores con alto compromiso. Se necesita que sean responsables, cumplidores y que trabajen con honestidad, no solo porque la empresa necesita una imagen positiva, sino también por las características del rubro.

En referencia a la cantidad de empleados, la organización está trabajando para incrementarla, ya que no cubren eficientemente el mercado completo y además, se están abriendo muchas puertas respecto a los acuerdos con las obras sociales por lo que necesitarán mas personas trabajando en ello.



## **EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL**

La empresa tiene como principal medio de comunicación a los vendedores, quienes son los que tienen el contacto con las personas de manera directa. A través de este canal, la empresa también se informa acerca de sus clientes respecto a sus opiniones de la empresa, su conformidad y sugerencias que realizan.

Otra vía de comunicación que utilizó la empresa durante los dos primeros años fue un folleto que se entregaba en la vía pública. Actualmente se encuentran en las oficinas y se reparten a las personas que se acercan allí.

Estos folletos son de color rojo, impresos en letras blancas, contiene los datos de la empresa, las instituciones y profesionales que cubre. Se imprimen 20000 por mes.

Existen otros folletos, de un pliegue, y de papel ilustración, que no se distribuye en la vía pública, sino que lo llevan los vendedores cuando ofrecen el servicio, y también disponibles en las oficinas. Se imprimen 5000 cada dos meses.

Este folleto contiene todos los servicios que cubre la empresa, el porcentaje de cobertura, y el tiempo de carencia de los estudios ó prácticas.

La empresa no realiza ningún otro tipo de publicidad por medios pagos, pero es importante destacar que en empresas de este tipo existe al menos un contacto con el cliente por mes, cuando se abona la cuota a través de la visita del vendedor ó cuando las personas se dirigen a las oficinas. Esta ventaja que tiene la empresa de contactar al cliente mensualmente debe representar una excelente oportunidad para reafirmar el compromiso de la empresa con ellos y demostrarles la constante preocupación por mejorar.

Más adelante, en el desarrollo de las acciones del plan se propone el diseño de un nuevo folleto con características nuevas y ejes comunicacionales diferentes.

## ANALISIS DE LAS VENTAS

La empresa cuenta con 1200 afiliados, que corresponden a dos planes, 600 al Plan Salud, y los otros al Plan 2002.<sup>15</sup>

El número de afiliados se obtuvieron en dos años de gestión. Los gerentes de la organización tienen como meta fija: lograr incrementar el número de afiliados en 40 capitas todos los meses. El promedio actual mensual es de 35 capitas.

El plan de Salud es más importante para la empresa, ya que compone el 60% de los ingresos totales. (Ej.: en un mes de 30 afiliaciones, la empresa cuenta con un ingreso total de \$ 51660, provenientes \$ 30135 del plan salud, lo que representa el 60% de sus ingresos).

Dado el corto tiempo que la empresa lleva en el mercado, no existen registros exhaustivos de ventas. Pero pudieron verificarse algunos datos y realizar este breve informe:

	<b>Capitas</b>		<b>Bajas</b>	
	Plan Salud	Plan 2002	Plan Salud	Plan 2002
<b>Mayo 2005</b>	25	21	3	2
<b>Abril 2005</b>	30	16	4	5
<b>Marzo 2005</b>	40	17	5	4
<b>Febrero 2005</b>	32	13	6	2
<b>Enero 2005</b>	23	14	3	3
<b>Diciembre 2004</b>	22	7	2	5
<b>Noviembre 2004</b>	11	11	7	4
<b>Octubre 2004</b>	41	27	6	5
<b>Septiembre 2004</b>	36	19	4	8
<b>Agosto 2004</b>	24	22	5	5
<b>Julio 2004</b>	18	18	3	6
<b>TOTALES</b>	<b>302</b>	<b>185</b>	<b>48</b>	<b>49</b>

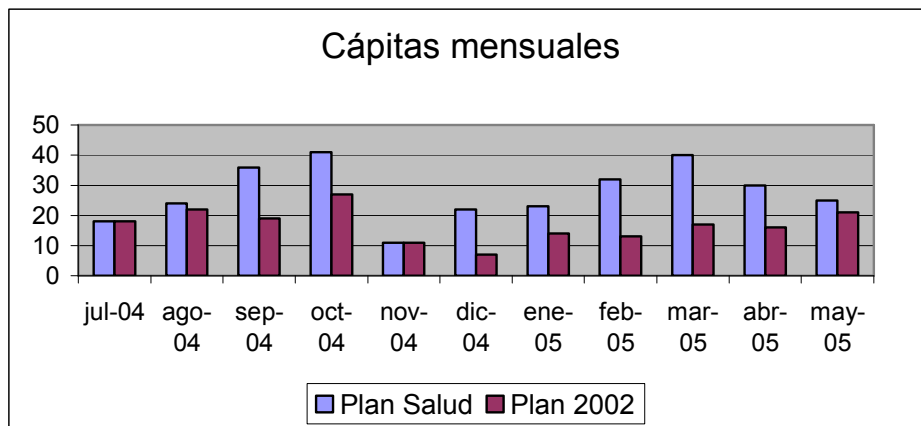
En el cuadro anterior se pueden visualizar las ventas registradas en el período Julio 2004- Mayo 2005, con sus respectivos abandonos o bajas. La última línea muestra los totales de ese período, lo que permite realizar algunas conclusiones parciales de esta sección:

El mayor número de afiliaciones (en ese período) se produce en el Plan Salud que es el que aporta mayores ingresos a la organización. En este período representa el 60% de los ingreso totales.

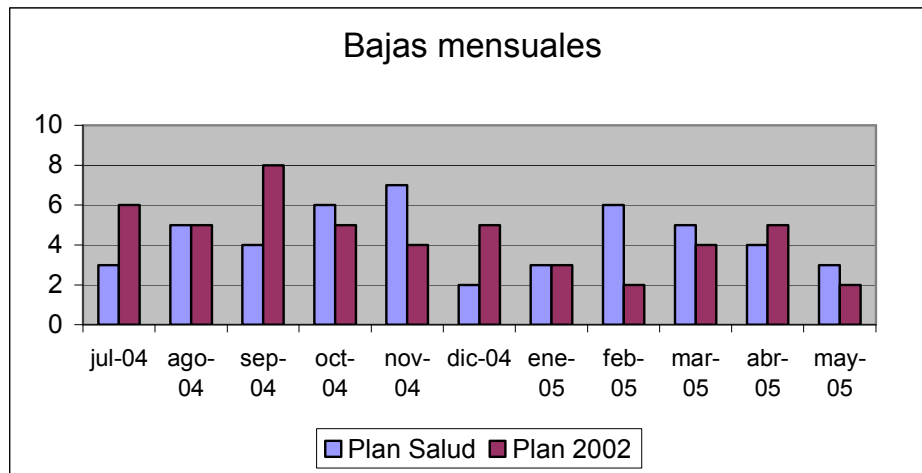
El mayor número de bajas corresponden al plan 2002, pero no representan una diferencia significativa respecto del otro plan en ese período determinado.

Respecto a las bajas que se registraron en ese período podemos concluir que el promedio de abandono asciende a 8 personas mensuales sumando ambos planes. Una de las razones que exponen los dueños de la organización de porqué ocurre esto, se relaciona con el hecho de que los vendedores rotan fácilmente de empresas y con ellos se llevan los clientes que afiliaron en la anterior, y así obtienen mas provecho de cada uno de ellos. Este número se tratará de reducir en algunas acciones puntuales que se expondrán en el desarrollo del plan, en páginas siguientes.

A continuación se expondrán dos gráficos que permiten visualizar los datos expuestos anteriormente:



<sup>15</sup> Datos brindados por uno de los dueños de la organización, correspondientes a los clientes registrados hasta Julio 2004.



A la hora de estimar la participación de mercado de la empresa, se pueden tomar como datos de referencia los correspondientes a la compañía Osde, empresa que también se dedica a prestar servicios de medicina privada. Esta empresa cuenta con 26000 afiliados en la ciudad de Córdoba, con aproximadamente un 40% del mercado cordobés de prepagas.<sup>16</sup>

A partir de allí se conoce que ServiRED participa en el mercado con un 2% del mismo, aproximadamente<sup>17</sup>

Además de estos datos, se podrían obtener otros parámetros como lo es la cantidad de capitas mensuales que se necesitan para cubrir los costos de la empresa. A continuación se presenta un análisis, con los datos brindados por los dueños de la organización:

Costos de la empresa:

Costos fijos: \$10.000 (\*)

Costos variables (unitario): \$ 11

Precio de venta (promedio): \$ 30

Por lo tanto, dado los datos anteriormente expuestos, la empresa necesita tener 335 personas afiliadas mensuales para cubrir sus costos fijos.

<sup>16</sup> Información proporcionada por Gustavo Tisera, ex gerente gral de Preme y Parque Salud.

<sup>17</sup> Cálculos estimativos por regla de tres simple, a partir de los datos de Osde.

(\*) Datos brindados por la empresa.

## FIJACIÓN DE PRECIOS

El establecimiento de precios en los servicios supone la comprensión profunda de tres fenómenos principales: el de los costos, el de la percepción de los clientes y el de la reglamentación<sup>18</sup>, puntos que determinan un rango de valores apropiado para la toma de decisiones.

El precio que fija la compañía se compone de la siguiente manera, de acuerdo a la información brindada por uno de los dueños.

- 40%   —————>   Gastos de consumo (de los afiliados en los centros de salud, por cada una de las consultas y pedidos médicos)
- 15%   —————>   Gastos comerciales y/o administrativos
- 15%   —————>   Capitas: gastos que se pagan si o si, aunque no se utilicen estos servicios (emergencias, odontología, óptica, farmacia).
- 30%   —————>   Ganancias de la empresa

Estos valores expresados en porcentajes, representan una discriminación aproximada, que pueden variar (en pequeñas proporciones) por mes de acuerdo a la decisión de los dueños.

Como se observa, el precio esta pactado principalmente por los costos que tienen, seguramente también acorde a los del mercado en el que se desarrolla.

Los precios finales de los planes son:

- **Plan Salud: \$ 49**
  - 2 personas: \$ 89
  - 3 personas: \$ 129
- **Plan 2002: \$35**

Dada la información presentada anteriormente, y evaluando ahora el precio junto a otra variable como es la calidad, encontramos que se aplica la

---

<sup>18</sup> C. Lovelock *Servucción*. Políticas de precios. Cáp. 7. Edición 1996. Prentic Hall. España.

"estrategia de valor bueno", con una calidad de valor medio, y un precio bajo. Esta estrategia ataca las posiciones de los grupos de compradores que privilegian los precios, de quienes privilegian la calidad y aquellos que equilibran las dos consideraciones. La estrategia empleada expresa "nuestro producto tiene una calidad apenas inferior, pero cobramos mucho menos".<sup>19</sup>

Esta estrategia podría resumir la política de la empresa a la hora de fijar precios.

A modo de concluir parcialmente esta sección del trabajo y haciendo referencia a los índices de ventas, se puede decir que este servicio en esta empresa posee una estacionalidad alta; esto es debido a los períodos de bajas ventas que se producen en los meses de verano (Diciembre, Enero y Febrero) respecto al resto del año.

Frente a las decisiones de precios que toma la empresa y teniendo en cuenta la estacionalidad de las ventas analizadas en puntos anteriores, se pueden tomar varias decisiones.

Por ejemplo, ante una capacidad fija de la servucción, al menos en el corto plazo y ante una demanda que presenta alti-bajos, se podría influir sobre ésta de la siguiente manera:

- Política de tarifas más bajas en el trimestre Diciembre, Enero y Febrero
- Desarrollo de ofertas de servicios específicas para los segmentos de clientes que se presentan en dichas temporadas

En las acciones que se desarrollarán posteriormente, dedicadas a mejorar las relaciones con los clientes y a incrementar la cartera de prospectos, se detallan algunas prácticas que están destinadas justamente a disminuir los períodos de bajas afiliaciones y a administrar la lista de precios.

---

<sup>19</sup> Kent Monroe. Apuntes de cátedra. *Política de precios*. Año 2001

## **SECTOR: PRINCIPALES COMPETIDORES**

ServiRED es una de las tantas empresas que ofrece servicios de medicinas pre-pagas de la ciudad de Córdoba, con una vasta cantidad de competidores que operan en el sector salud.

Si bien son numerosas, hay diferentes niveles de empresas, que se caracterizan por los tipos de cobertura, por los años en el mercado, por los tamaños de las mismas, entre otras.

Por ejemplo, empresas como Osde Salud, Swiss Medical, Met, SPM, entre otras, si bien pertenecen al sector en análisis, no se consideran competidores directos por no apuntar al mismo segmento de mercado, consideradas estas como de nivel superior (por las razones mencionadas anteriormente), respecto a las otras en estudio, de un nivel medio.

En el nivel medio de ServiRED existen también muchas organizaciones que compiten por una posición en el mercado.

Para que se pueda definir con precisión los competidores más directos, se realizó un sondeo de opinión a algunos afiliados, para que proporcionaran información sobre otras empresas y así poder obtener un parámetro para realizar este análisis. (Ver anexo N° 2)

Análisis de la información.

Las primeras tres preguntas sirvieron de punto de partida para encubrir la investigación y así poder arribar a las últimas dos preguntas que son las de interés particular para esta parte del trabajo.

Los resultados de las dos últimas preguntas se expresan a continuación:

(Algunos entrevistados dieron más de una respuesta, y otros mencionaron en la cuarta pregunta obras sociales que no se tuvieron en cuenta).

<b>Empresas nombradas</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Gea</b>	4	20 %
<b>Ger</b>	4	20%
<b>Hospital Privado</b>	3	15%
<b>Parque Salud</b>	3	15%
<b>Femeco</b>	2	10%
<b>Medifé</b>	1	5%
<b>Protección familiar</b>	1	5%
<b>Ampara</b>	1	5%
<b>Preme</b>	1	5%

Respecto a la última pregunta se puede concluir que:

Del total de personas encuestadas (20 casos), 4 de ellas respondieron favorablemente respecto al cambio de empresa.

Una de ellas estaba evaluando la empresa Parque Salud para un cambio.

Otras dos personas acordaron en que El Hospital Privado es muy bueno y que podrían evaluar la posibilidad de cambio.

Otra estaba próxima a migrar a Medifé por problemas con una internación en la empresa ServiRED.

El resto se mostraban conformes evaluando los parámetros costo-beneficios, pero no descartaban la posibilidad de que si tuvieran mayores ingresos optarían por una de mayor cobertura.

Razones por las que no se cambiarían:

- ∅ Conformes con la empresa actual
- ∅ Tienen el grupo familiar en la empresa y por ende descuentos

A continuación se realizará un cuadro donde se podrán observar las características de las principales empresas competidoras de ServiRED,



mostrando sus planes, coberturas y servicios que otorgan a los clientes, entre otras variables de análisis.

Dicha información sobre las empresas se obtuvo a través de la visita a cada una de ellas o llamadas telefónicas utilizando la técnica de mystery shopper, donde la persona que las visita se presenta como futuro cliente de la empresa y que desea conocer los beneficios de la misma.

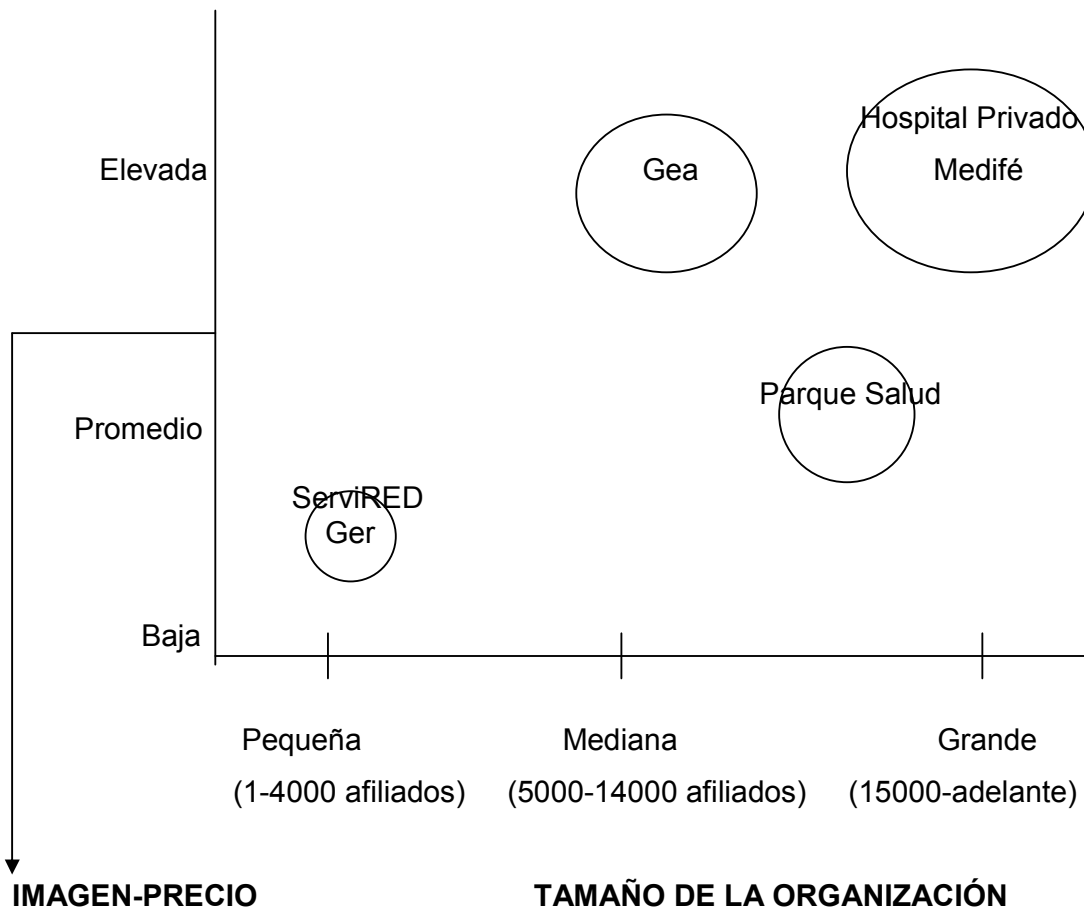
Empresa	Cobertura	Seguro nacional	Consultorio propio	atención 24 hs.	Precios	0-800
ServiRED	Provincial	No	No	No	\$35 \$49 \$89 \$129	No
Parque Salud	Nacional	Asistencia nacional	Si: Sanatorio Parque	No	\$68.20 \$90.45 \$136.4 \$180.9	No
Gea	Nacional	Asistencia nacional	Si: 3 policlínicas	No	\$89 y mas elevados	Si
Medifé	Nacional	Asistencia nacional e internacional	No	Si	\$70 y mas elevados	Si
Ger	Provincial	Asistencia al viajero nacional e internacional	Si: Cemec	Si	\$24 \$91 \$126 \$180	No
Hospital privado	Nacional	Si	Si: Hosp. privado	Si	\$55 \$70 \$140	Si

A continuación, y una vez definidas a las empresas competidoras a través de algunas variables propias del negocio de medicinas privadas, se puede realizar un mapa estratégico donde se podrán observar las diferentes

empresas reunidas en grupos estratégicos según las variables precio-imagen y tamaño de la organización.

La finalidad de desarrollar este mapa es que actúa como punto de referencias adecuado para las estrategias de las empresas y para predecir las futuras estrategias y la evolución de la estructura competitiva de una industria.

### MAPA ESTRATÉGICO



## **ESTUDIO DEL MERCADO DE CONSUMIDORES**

Es importante conocer siempre el mercado de consumidores, estudiando tanto los clientes actuales como los potenciales para poder tomar decisiones acertadas, en cuanto a la asignación de recursos y esfuerzos.

Siempre es conveniente segmentarlo en base a características comunes, para dirigirse a cada uno de los grupos de manera apropiada, concentrando recursos de mercadotecnia, entre otros.

A continuación se presentará un estudio de la cartera de clientes de la empresa, lo que permitirá conocer algunas características de los clientes, datos que serán de utilidad para futuras acciones que decida emprender la compañía. Existen variables que determinan los límites de uno u otro grupo de personas y que resultan valiosas investigarlas. Dentro del grupo de los clientes, si bien algunas características son visibles ó fácilmente deducibles de una base de datos, existen otras más profundas ó menos tangibles (variables blandas), que también es importante analizar ya que pueden constituir límites de división de grupos. Por esto se realizará una investigación de carácter cualitativo que permitirá conocer, entre otras cosas, algunas de estas cuestiones, (planteo y metodología, ver anexo N° 1). Todo lo anteriormente dicho ayudará a definir el grupo actual de clientes de la compañía, que servirá para conocer en profundidad las principales características de ellos.

## **ANALISIS DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES DE LA COMPAÑÍA**

En primer lugar se investigarán tres variables que definen a las personas, en este caso a los clientes de la organización y que luego se analizarán en páginas posteriores con el fin de conocer algunas características de los mismos para tomar futuras decisiones de marketing. Este análisis definirá a los clientes bajo las siguientes variables:

- División por sexo
- División por grupos etarios
- División por lugar de residencia de los mismos

### **USO DEL SERVICIO QUE OFRECE LA COMPAÑÍA**

Resulta difícil determinar el uso que los clientes hacen del servicio por la razón de que éstos se presentan directamente en los centros médicos sin necesidad de pasar por la empresa cuando se realizan ciertos estudios.

De todos modos, en los registros de la compañía se encuentran algunos datos de interés que se analizarán seguido al estudio de la base de datos de la compañía.

### **CLIENTES, DEFINIDOS SEGÚN SEXO, EDAD Y LUGAR DE RESIDENCIA.**

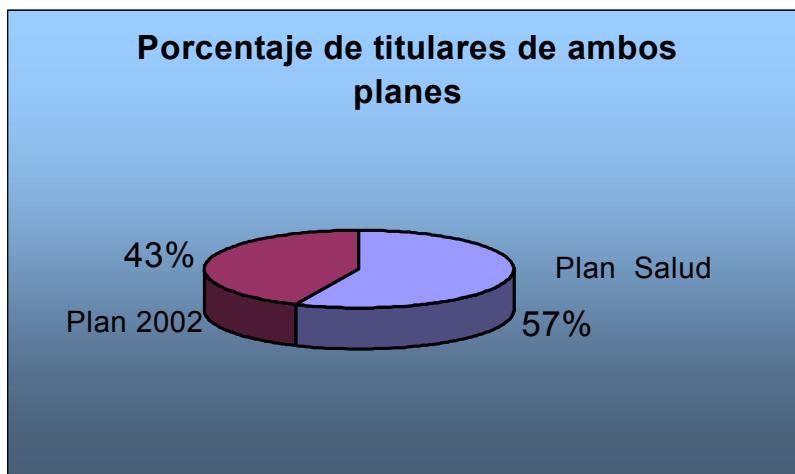
Del análisis de la base de datos de la empresa, se pudieron extraer algunas conclusiones como las que se presentarán a continuación:

Se conoce que la empresa cuenta con aproximadamente 1200 afiliados, agrupados bajo dos planes. La información está basada en los titulares del servicio, aquellos firmantes y afiliados, que figuran en los registros de la empresa. El resto de los afiliados pertenecen al grupo familiar de esos titulares, y también a algunas empresas que tienen afiliados a sus empleados, a través de la nueva ley de Desregulación de Obras Sociales.

#### **PORCENTAJE DE TITULARES DE AMBOS PLANES**

Plan Salud: 156 titulares

Plan 2002: 119 titulares



**PLAN SALUD:**

✓ 156 TITULARES AFILIADOS

✓ 3 EMPRESAS:

DIMASUR S.R.L. ----- 7 AFILIADOS (EMPLEADOS)

REMICOOP ----- 18 AFILIADOS (EMPLEADOS)

MUEBLERIA ARGENTINOS -----31 AFILIADOS (EMPLEADOS)

**SEXO:**

De los 156 titulares:

70 HOMBRES

86 MUJERES



**EDADES:**

20-30 AÑOS 15%

31-40 AÑOS 25%

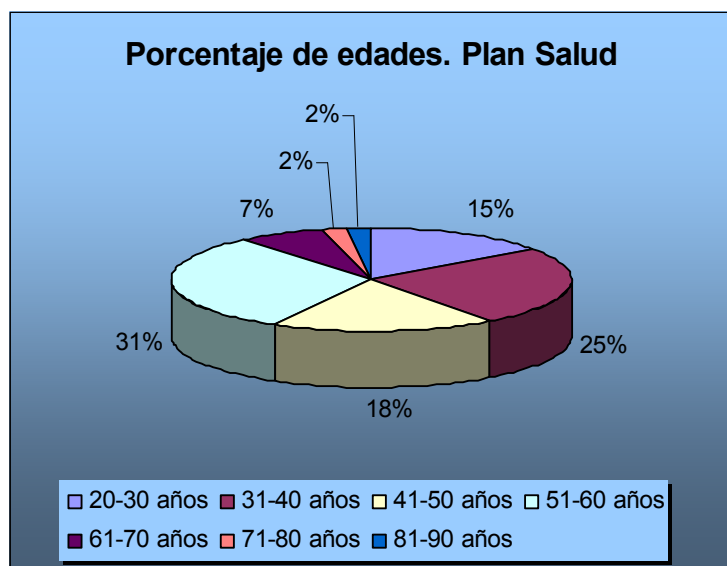
41-50 AÑOS 18%

51-60 AÑOS 31%

61-70 AÑOS 7%

71-80 AÑOS 2%

81-90 AÑOS 2%



**PLAN 2002**

✓ 119 TITULARES AFILIADOS

**SEXO:**

De los 119 titulares:

43 HOMBRES

76 MUJERES



**EDADES:**

20-30 AÑOS 33%

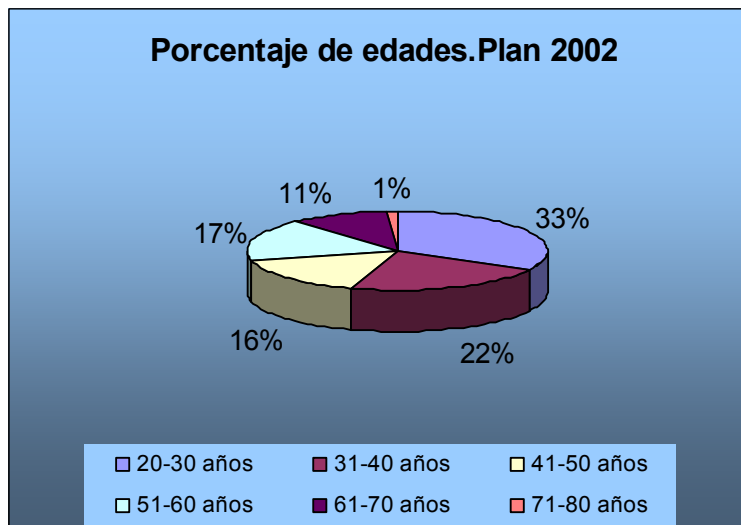
31-40 AÑOS 22%

41-50 AÑOS 16%

51-60 AÑOS 17%

61-70 AÑOS 11%

71-80 AÑOS 1%



### **Lugares de residencia de los clientes de ambos planes:**

Para facilitar el análisis y la comprensión, y dada la gran diversidad de barrios que se dan entre los afiliados, se decidió armar 5 zonas, compuestas por varios barrios cada una de ellas, definidas a partir del uso del último nomenclador cartográfico de Córdoba. Agrupaciones integradas por barrios que poseen una cercanía, que se encuentran aledaños, etc.

Las zonas se dividieron de la siguiente manera, indicando aproximadamente la cantidad de familias que residen en cada uno de ellos. Se toman esas 5 zonas y se agrupan por puntos cardinales:

En la zona norte central de la ciudad se encuentran:

9 familias Plan Salud

15 familias de plan 2002

- **Noroeste**

12 familias plan salud

8 familias plan 2002

- **Noreste**

23 familias plan salud y 2 empresas

21 familias plan 2002

- **Centro**

24 familias plan salud y 1 empresa

10 familias plan 2002

- **Suroeste**

4 familias plan salud

3 familias plan 2002

- **Sureste**

14 familias plan salud

4 familias plan 2002

## **ANÁLISIS DEL USO DEL SERVICIO POR PARTE DE LOS CLIENTES**

Además de estos datos, la empresa cuenta con una grilla por afiliado, que contiene las prácticas médicas de cada uno de ellos, no así las consultas que realizan, ya que no se requiere autorización por parte de la prepaga, y no se registran.

Respecto de las prácticas, se observó que son mas frecuentes en el caso de las mujeres, estudios de los siguientes tipos:

- ✓ Ecografías
- ✓ Colposcopías
- ✓ Citología oncológica
- ✓ Análisis de rutina

Respecto de los dos primeros, estos se realizan con una frecuencia de 2 veces al año para el caso de las mujeres.

Para el caso de los hombres, estos utilizan con mucha menos frecuencia los servicios, (no hablando de casos particulares), y se ha concluido que los estudios mas frecuentes en los últimos meses fueron:

- ✓ Estudios de próstata (una vez por año)
- ✓ Análisis de rutina

Estos datos se registran en la empresa porque requieren autorización previa. Las conclusiones se pueden relacionar con los tipos de estudios que se observan y que obedecen a una concientización por parte de la sociedad de mantener controles periódicos respecto de ellos.



## INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA EL ESTUDIO DE LOS CLIENTES

A fin de conocer la opinión de un grupo de clientes de la empresa, se llevó a cabo una investigación de mercados, con las características que se detallan a continuación con el objetivo principal de obtener una visión diferente y contrastante a la que se obtuvo de las entrevistas a los dueños de la empresa.

La investigación es de carácter cualitativo, donde se entrevistaron 10 casos. Los mismos se describen en el siguiente cuadro.

Planes	Plan Salud				Plan 2002			
Edades	Entre 20-40		Entre 40-60		Entre 20-40		Entre 40-60	
Canti. de casos	2 mujeres	1 hombre	1 mujer	1 hombre	1 mujer	2 hombres	1 mujer	1 hombre

Análisis de la información obtenida:

Las entrevistas en profundidad (ver desarrollo de las mismas en el anexo) que se realizaron a los clientes permitieron conocer algunas opiniones respecto a los puntos de interés que se abordaron. Como análisis de las mismas, se puede afirmar que:

- 1- La atención respecto de los vendedores y secretaria es considerada buena y hasta muy buena, no existiendo opinión contraria en ninguna de las entrevistas. Por lo tanto este punto representa un aspecto positivo de la organización.
- 2- Respecto de la ubicación de las oficinas comerciales acuerdan que es buena y cómoda y que se encuentra en el centro lo cual facilita la interacción.
- 3- Algunos entrevistados expresan que agregarían centros de atención a la cartilla de prestadores de la organización.

- 4- La variable precio es considerada por todo como justa y acorde a los servicios que ofrece.
- 5- La mayoría de las personas se encuentran en desacuerdo con las regulaciones y normas vigentes en el rubro y acuerdan que es importante acceder y tener una medicina privada.
- 6- También existe unanimidad respecto de la nueva ley de desregulación de obras sociales, consideran una buena oportunidad para los trabajadores en relación de dependencia.
- 7- Respecto a las características personales de los entrevistados, se puede concluir parcialmente que su nivel socioeconómico es medio y medio bajo. Las actividades personales se asocian al comercio, viajantes y ama de casa en otros casos. Los lugares de residencia son principalmente la zona norte de la ciudad.

En otros estudios futuros se investigará el perfil, los hábitos y conductas de los clientes con tamaños de muestras considerables que permitan inferir los datos a la población en estudio.

## ANALISIS DE LA DEMANDA

La demanda del mercado para un producto es el volumen total que adquirirá un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en período definido, en un entorno de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido.<sup>20</sup>

En este caso podría concluirse que la demanda para esta empresa es difícil de definir por el tipo de empresa y servicio que presta. Aquí los clientes se afilian a la empresa una sola vez y utilizan el servicio cuando ellos estiman conveniente.

Por lo tanto una estimación de la demanda del mercado es 35000 afiliaciones mensuales

Por otro lado existe la demanda de la empresa, que es la participación de la empresa en la demanda del mercado.

Si se quisiera realizar la demanda actual de la empresa expresada en valor económico (pesos), se podría plantear la siguiente ecuación:

$$Q = n p q$$

Donde:

Q = cantidad de ventas de la empresa a Julio 2004

n = número de compradores de la empresa

q = cantidades adquiridas por un comprador promedio

p = Precio de una unidad media

Así se obtendrá:

$$\mathbf{\$36.000 = 1200 \times 1 \times 30}$$

Por otra parte, si queremos realizar un pronóstico de las ventas futuras de la organización, se podría realizar una aproximación a través de la técnica cronológica de *suavizamiento exponencial*, conociendo los datos: ventas reales durante este período, Qt; ventas suavizadas de éste período, SQt, y un parámetro de suavizamiento, j.

---

<sup>20</sup> Philip Kotler .Dirección de mercadotecnia.Capítulo 10. Prentice Hall. Año 1996

Así podremos estimar las ventas para el próximo trimestre:

$$Q = 0.70 (3.780) + 0.30 (3.270) = 3.627$$

Los resultados se obtuvieron tomando en cuenta los datos del período: Setiembre, Octubre, Noviembre (cuarto trimestre del año anterior), Diciembre, Enero, Febrero (primer trimestre), y Marzo, Abril, Mayo (segundo trimestre) respectivamente, porque sabemos que el servicio posee alta estacionalidad, entonces el análisis se realizará de esta manera (trimestralmente).

Donde:

0.70 = factor de suavizamiento es alto debido a la estacionalidad de la demanda.

3330= ventas registradas en el cuarto trimestre del año 2004 (septiembre, octubre, noviembre 2004)

2700 = ventas registradas en el primer trimestre de 2005 (diciembre, enero, febrero 2005)

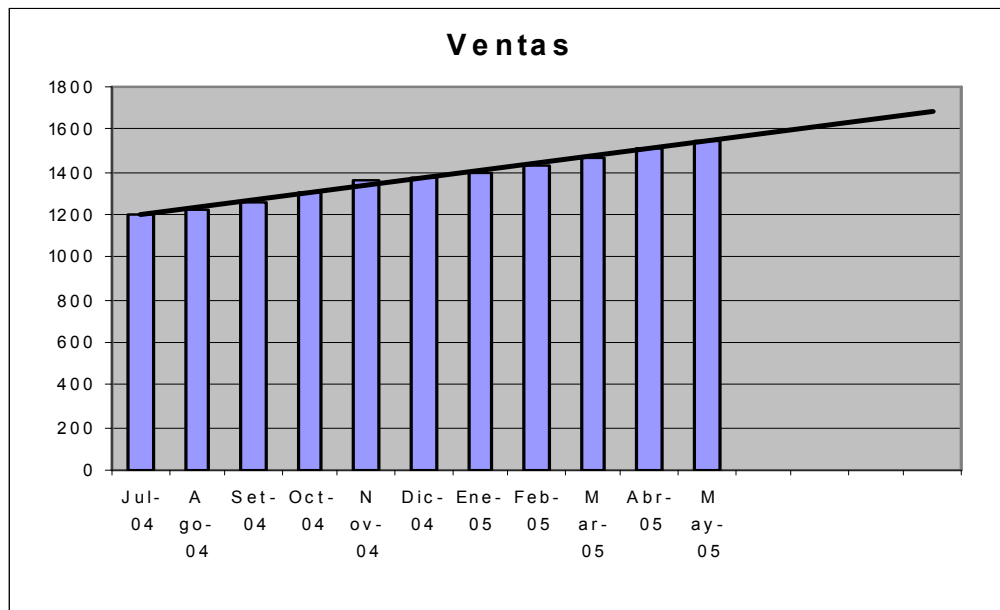
3780 = las ventas registradas en el segundo trimestre (marzo, abril, mayo 2005)

3270= ventas suavizadas.

El resultado que se obtuvo **\$3627**, representan las ventas del próximo período, luego de haber tomado como datos de referencia las ventas de los trimestres anteriores.

Proyección de la tendencia:

El gráfico que se presenta a continuación, representa la proyección de la tendencia de la demanda manteniendo constante el ritmo de crecimiento actual.



Estos valores tienen en cuenta solo la tendencia, y se pronostica que los clientes totales ascenderían a 1600 hacia comienzos del segundo semestre 2005.

Algunos datos que se presentan a continuación se estimaron y otros se extrajeron del análisis del macroentorno y a partir de allí se pudo realizar este análisis:

Además de los datos estadísticos obtenidos anteriormente, existen también otros datos que pueden servir a la hora de tomar decisiones y que se relacionan con las restricciones de consumo que presenta este tipo de servicios y algunos parámetros de la población donde se encuentra localizada la empresa.

**RESTRICCIONES DE CONSUMO:**

- ✓ Muy dificultosa la aceptación de personas mayores de 65 años, lo que reduce el mercado potencial de acción de la empresa.

MERCADO DE CORDOBA (ciudad)	1284582
HOMBRES entre 25 y 65 años de CBA (ciudad)	397692
MUJERES entre 25 y 65 años de CBA (ciudad)	429524
CRECIMIENTO POBLACIONAL ANUAL (Cba. ciudad)	1 %
PARTICIPACIÓN MERCADO DE LA EMPRESA SERVIREDA	2 %

# ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO

---

## ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Cuando se habla del macroambiente, las compañías deberían saber que de allí se desprenden oportunidades y también posibles riesgos, que les pueden afectar directa ó indirectamente. Es casi una obligación para ellas observar las tendencias que pueden afectar el rendimiento y el desempeño de sus actividades.

A continuación se expondrán algunas variables que tienen una mayor influencia en el sector de empresas de medicina prepaga.

Una variable importante que influye en casi todas las empresas, es la *Demográfica*, sin duda tiene una importante influencia a la hora de alcanzar objetivos, por ej., de tipo económicos.

A continuación se expone una tabla que muestra la población de la ciudad de Córdoba, por representar la zona de interés para este trabajo particular.

Localidad	Población 2001	Variación absoluta respecto del censo anterior
Córdoba (ciudad)	1.284.582	105.210

Fuente: Censo 2001. Indec<sup>21</sup>

Aquí se observa la población de la ciudad de Córdoba en el último censo de 2001 junto a la variación en cantidad de personas respecto del anterior censo. Se verifica un crecimiento poblacional en esta ciudad del 8%.

Ahora se muestra a continuación una tabla que refleja la composición de esa población por edad. Ya que del total anterior no todos los habitantes resultan de interés para este trabajo. La división también se realiza por sexo.

Además es cuadro siguiente también muestra el total de esos habitantes que poseen algún tipo de cobertura en salud en la ciudad de Córdoba.

<sup>21</sup> -www.indec.mecon.ar. 6-09-2005. En base a datos del Censo 2001.

Sexo y grupo de edad	Total	Obra social y/o plan de salud privado o mutual	
		Tiene	No tiene
<b>TOTAL</b>	<b>1.284.582</b>	<b>710.127</b>	<b>574.455</b>
0a 14 años	335.488	158.767	176.701
15 a 64 años	827.218	448.527	378.691
Varones	613.779	325.684	288.095
0-14 años	169.948	80.787	89.161
15-64 años	397.694	206.967	190.727
Mujeres	670.803	384.443	286.360
0-14 años	165.520	77.980	87.540
15-64 años	429.524	241.560	187.964

Fuente: Censo 2001. Indec.<sup>22</sup>

.El cuadro anterior sintetiza tres variables de interés: edad, sexo y cobertura en salud. Los datos relevantes son aquellos que están agrupados bajo las edades mayores a 15 años.

#### *Situación social:*

En los últimos cinco años se ha producido un escaso crecimiento del PBI. Un alto porcentaje de personas no cumplen con las condiciones mínimas para llevar una vida digna. En tan solo 3 años (desde 1999 hasta 2002), la pobreza en los hogares se duplicó pasando de 23.7% a 45.4%.<sup>23</sup>

Otra variable importante de analizar es el umbral de pobreza que alcanza nuestro país y nuestras zonas, que se determinan en el nivel de ingresos por debajo del cual una persona es considerada en situación de pobreza. Y

<sup>22</sup> -www.indec.mecon.ar. 6-09-2005 en base a datos del Censo 2001.

<sup>23</sup> - Datos extraídos por IIE del CEPAL (2003).Bolsa de Comercio de Córdoba. Año 2003.



cambia de acuerdo a las variaciones en los precios de los bienes que componen la canasta básica de alimentos.

*Como afectan los precios:*

Los precios afectan al nivel de consumo y al porcentaje que las personas destinan a ese rubro.

A continuación se podrá observar en la tabla una ponderación de cada rubro dentro del IPC (Índice de Precios al Consumidor), y las variaciones que sufrieron en los precios entre Diciembre de 2001 y Junio de 2003. La tercera y la cuarta columna indican las ponderaciones de consumo y las variaciones en los precios para el primer quintil de pobreza (el más pobre), expresado en la columna 3, y lo mismo para el quintil 5, (el más rico).

Nivel General	IPC		Quintil 1		Quintil 5	
	Ponder.	Variación	Ponder.	Variación	Ponder.	Variación
<b>Nivel General</b>	<b>100</b>	<b>43.9</b>	<b>100</b>	<b>49.3</b>	<b>100</b>	<b>42</b>
Alimentos y bebidas	31,3	61	46,6	66,9	23,3	54,3
Indumentaria	5,2	70,8	4,8	65,2	5,5	74,4
Vivienda y serv. básicos	12,7	18,3	11	26,9	13,1	19,5
Equipamiento y manten.del hogar	6,6	55,6	4,1	87,1	8,7	39,2
Atención medica y gastos de salud	10	31,2	6,5	41,5	10,7	26,3
Transporte y comunicaciones	17	32,6	16,2	11,8	17,4	46,2
Esparcimiento	8,7	55	3,7	59,4	12,1	56,8
Educación	4,2	7,6	2,1	15,5	5,2	6,5
Otros bienes y servicios	4,4	39,6	5	43,6	4	37,1

Fuente: IIE extraído del INDEC

Se observa que las personas del primer quintil destinan un 6.5% a los gastos de salud y atención médica, distinto al 10.7% que destinan los de mayores ingresos.

Un resumen final, se muestra a continuación, con los principales datos socioeconómicos de la provincia Córdoba, que permiten obtener un panorama de la situación socioeconómica, a rasgos generales:

<b>Indicadores</b>	<b>Córdoba</b>
<b>Capital</b>	<b>Córdoba</b>
Área (Km2)	165,321
Población (2001)	3,066,601
Densidad ( hab./km2, 2001)	18,6
Tasa anual de crecimiento demográfico	1%
Población urbana (2001)	88%
Tasa de analfabetismo (2001)	2,10%
Esperanza de vida	74,2
Participación en el PBI nacional	8%
Composición del PBG:	
Agropecuario	9,50%
Industrial	26,80%
Servicios y comercio	64%
PBG per cápita (\$\$)	6260

Es posible visualizar datos sobresalientes como la porción que representa el sector servicios y comercio en el PBG, indicando la cada vez más creciente importancia de este rubro.

Además sabemos que, la población esta en crecimiento (lento), y que el 88% de la misma es urbana. Todos datos que influyen de manera favorable en nuestro sector, ya que es posible que se incremente el número de persona que adquieran servicios de salud.

*Principales indicadores del mercado laboral:*

El nivel de empleo es un buen indicador para el análisis del mercado laboral. A fines del año 2002 se ha registrado un aumento del empleo, que posibilitó

una caída de la tasa de desocupación de las mismas (del 15.6% para el 2003, registrando una caída de 6 puntos respecto al año anterior).

Este hecho estuvo influenciado por los planes sociales que se desarrollaron, como los Planes de Jefes de Hogar Desocupados.

Indicador	Onda EPH	Región	
		Córdoba	Río IV
Actividad	May 01	40.5	38.0
	May 02	40.1	38.0
	May 03	40.8	40.8
Empleo	May 01	35.4	33.8
	May 02	30.0	33.3
	May 03	34.1	36.2
Desocupación	May 01	12.7	11.0
	May 02	25.3	12.5
	May 03	16.5	11.2
Subocupación	May 01	15.3	13.6
	May 02	17.5	21.8
	May 03	15.8	16.4

Fuente: IIE en base a EPH- INDEC<sup>24</sup>

En la tabla anterior se muestran algunos índices de Córdoba ciudad y de Río IV, el primero es de gran utilidad, y el segundo sirve como marco de referencia para futuras ampliaciones de la zona de cobertura.

No podemos dejar de mencionar el aspecto tecnológico que puede influir, que reduce costos e incorpora actividades a los diferentes sectores económicos.

<sup>24</sup> Instituto de Investigación Económico en base a la Encuesta permanente de Hogares. Indec. Bosla de Comercio de Córdoba. Año 2003.

Argentina presentó un incremento en el área de tecnología en la década de los 90, pero el año 2002 fue un período de crisis económica, en el que el sector tecnológico se vio fuertemente perjudicado debido a la devaluación. Sin embargo existe mucha disparidad entre los indicadores de este tipo de desarrollo en las diferentes provincias. Si tenemos en cuenta algunos indicadores como la teledensidad (cantidad de líneas cada 100 habitantes), el parque de PC (cada 100 habitantes), y los usuarios de Internet (también cada 100), se observa que Córdoba se encuentra muy cercano al promedio nacional, con 22, 13, y 10 respectivamente, siendo el promedio nacional: 23, 11 y 10 respectivamente.<sup>25</sup>

## PERSPECTIVAS ACTUALES DEL SECTOR

### *Cambian las reglas de juego en salud*

En los primeros meses del año 2005 los laboratorios, obras sociales, prepagas, farmacias y consumidores en general enfrentaron una serie de modificaciones en los presupuestos de salud, porque hay nuevas normativas impulsadas por el Ministerio de Salud.

A partir de esta modificación las obras sociales y las prepagas están obligadas a cubrir el 40% de los medicamentos ambulatorio y el 70% de los fármacos en el caso de enfermedades crónicas.

También se incluyó un precio de referencia para éste último listado. En éstos casos las prepagas y las obras sociales se beneficiarán si el precio de referencia es mucho menor del que tienen los medicamentos de marca y perjudicadas en caso contrario, ya que pagarán más que con los porcentajes anteriores.

A quien impactará de manera desfavorable es al sector farmacéutico, porque el cliente antes dejaba más plata sobre el mostrador, por lo que continuarán los históricos conflictos por que ellas tendrán que financiar más y por ende

---

<sup>25</sup> - Fuente: IIE en base a Prince and Cooke. Bolsa de Comercio de Córdoba. Año 2003.

los retrasos de la seguridad social serán mayores (porque también se incrementan sus responsabilidades).<sup>26</sup>

Otro punto a tener en cuenta es el incremento en las cantidades de personas que poseen problemas de salud mental, ocasionados por las malas condiciones de vida (pobreza), el desempleo y la desintegración social, además de la contaminación, que provocan trastornos del ánimo, como depresión, estrés, etc. Estudios indican que está creciendo tanto en zonas rurales como urbanas las demandas de utilización de servicios de salud mental, aún más que los servicios de medicina en general. *Esto repercutirá cada vez más en los gastos de salud.* Se incrementarán los consumos de psicofármacos, antidepresivos. Es posible que este problema traiga como consecuencia la insuficiente cobertura de los sistemas de salud.

#### *Desregulación de obras sociales:*

El sistema Nacional de Salud se encuentra en crisis, y eso repercute en los beneficiarios, tanto en la accesibilidad a los servicios de salud, como en la calidad de las prestaciones.

Por esto se le dará un protagonismo activo a los beneficiarios, para que decidan sobre el destino de sus aportes y las contribuciones de sus empleadores.

Esta medida comenzó a regir el 1º de enero de 2001. Esto da la posibilidad a las prepagas de tomar, bajo determinadas circunstancias, las obras sociales, y regularse su sistema de cobertura de salud.

Esta nueva regulación, beneficia a los trabajadores en relación de dependencia que ahora podrán optar entre varias opciones de salud, respaldadas por las empresas de salud privadas.

---

<sup>26</sup> [www.infobae.com](http://www.infobae.com), 16-04-2004. Sección Salud.

### *Acciones recientes y proyectos de empresas del sector*

- El Hospital Privado planea para fines del año 2005 ampliar sus centros de atención y expandirse a otras provincias para concretar proyectos de expansión planificados para este año. La Rioja esta siendo prueba piloto de este cambio y esperan desembarcar en tres provincias mas. Con este proyecto espera para fines de este año aumentar su cartera de clientes en 5000 nuevos afiliados. Además de expandir su sistema de prepaga, sumará dos policlínicos en el Gran Córdoba para los próximos meses.

- Por su parte Medifé lanzó dos nuevos planes al mercado, uno de ellos apunta al mercado joven (segmento de 18 a 36 años) y el otro a las Pymes. En el último año registró un crecimiento del 20% debido a la desregulación de convenios colectivos.

Además de ello, abrirá un call center para brindar respuesta inmediata a los clientes de todo el país. También planea para los próximos dos meses abrir una tercera sucursal en Córdoba, mas precisamente en el Cerro de las Rosas.

- Gea SA por su parte, esta dedicada a los planes corporativos para lo cual recientemente lanzaron un plan denominado Zero, destinado especialmente a los trabajadores solteros en relación de dependencia que puedan derivar sus aportes sin costos extras. Ésta junto a otras acciones le retribuirá a la empresa un aumento del 5% en su cartera de clientes.

Además de esto, acaba de firmar un acuerdo con el Hospital Italiano de Buenos Aires para capacitar a los médicos de Gea en “Especialización en Medicina Familiar”.

- Punilla, una empresa que brinda servicios sociales, acaba de incorporarse al mercado de las prepagas con una visión clara: enfocarse al segmento medio típico de Córdoba brindándoles una atención personalizada con una red de asesores comerciales y un call center in company para fidelizar a los clientes.

A continuación se expondrá un cuadro que muestra las principales variables analizadas en este punto que tiene como objetivo sintetizar y medir en términos de impacto en la organización la información presentada.

El mencionado cuadro, denominado matriz de impacto, evalúa cuan negativo o positivo es el impacto de las variables en las actividades de la organización.

VARIABLE	IMPACTO (desde positivo hasta negativo)				
	++	+	0	-	--
Crecimiento poblacional	X				
Alto porcentaje de personas entre 15 y 65 años sin cobertura en salud	X				
Escaso crecimiento del PBI (1999-2002)				X	
Contribución del rubro servicios al PBG de CBA		X			
Crecimiento tecnológico		X			
Nuevas regulaciones en el sector					X
Desregulación de obras sociales	X				
Acciones de expansión y fidelización de empresas competidoras				X	

El aumento en los precios perjudica de mayor manera a los sectores más bajos de la población, mientras que tiene una influencia menos negativa para los sectores medios y altos.

Dentro del conjunto de variables descriptas anteriormente y resumidas en el cuadro precedente, encontramos algunas de ellas que representan una mayor amenaza u oportunidad para la empresa ServiRED.

Los primeros cuadros se asocian a variables de tipo demográficas, sociales y económicas y permiten visualizar la población de interés en la ciudad de Córdoba dentro de la cual opera la empresa.

Estos parámetros serán de utilidad para tomar decisiones respecto del mercado al que apunta y al que se quiere conquistar, como así también obtener una visión de la situación actual del mismo.

Respecto a la Desregulación de obras sociales, este nuevo convenio que permite a los empleados en relación de dependencia optar por un sistema de cobertura respaldada por una empresa privada, representa una gran oportunidad para la empresa, por la razón de que permitirá ampliar su cartera de clientes de manera significativa a través de la asociación de empresas completas al sistema.

Por otro lado, las acciones anteriormente mencionadas que realizaron y realizarán las empresas competidoras del sector influyen en él de manera substancial y por ende en esta organización en particular. La mayoría de las acciones están destinadas principalmente a captar parte del mercado corporativo por las razones anteriormente mencionadas y a fidelizar a los clientes a través de la apertura de los revolucionarios call centers.

Estas acciones representan una amenaza para ServiRED porque se torna más competitivo el sector en general y con mayores posibilidades de triunfo para las empresas más grandes.

Ahora ya se está en condiciones de analizar los datos obtenidos anteriormente, tanto del business review, como del análisis externo. Este cuadro que se presentará a continuación refleja un resumen de la investigación y la información recogida hasta ahora, que permite visualizar a simple vista cual es la situación de la empresa, que esta haciendo bien, que debería modificar, cuales son las oportunidades que podría aprovechar del mercado y en base a eso, tomar mejores decisiones con un parámetro sólido como base para la acción. Esta herramienta del marketing será punto de partida para el desarrollo del plan propiamente dicho.



## **ANALISIS FODA**

### **Fortalezas**

- Experiencia de los dueños en el sector salud
- Facilidad de uso del servicio por parte de los afiliados
- Ubicación de las oficinas comerciales

### **Debilidades**

- Escasa trayectoria en el mercado
- Falta de comunicación comercial
- Ausencia de cobertura en centros de alto reconocimiento
- Bajo reconocimiento de la imagen de marca de la organización
- Alta rotación de la fuerza de venta (vendedores)
- Alto índice de abandono de los clientes por mes (deserción)
- Falta de información de la competencia

### **Oportunidades**

- Desregulación de Obras sociales
- Aumento de la población joven en la ciudad de Córdoba

### **Amenazas**

- Fuerte competencia entre empresas de tamaño medio en el sector
- Mala imagen del sector en la sociedad
- Acciones de marketing concretas por parte de empresas del sector
- Integración de las empresas competidoras hacia atrás

### **Fortalezas**

- ✓ Experiencia de los dueños en el sector: Este es un punto positivo que posee la empresa, ya que la experiencia de los socios evita perder recursos: tiempo, dinero, etc. en el conocimiento exhaustivo del sector, conociendo de antemano los manejos, las regulaciones y demás habilitaciones y restricciones que posee.
- ✓ Facilidad de uso del servicio por parte de los afiliados: esta es una de las principales ventajas de la empresa, ya que no se requiere órdenes de práctica ni de consulta para asistir a los centros médicos. Simplemente se necesita la presentación del credencial. Esto facilita el accionar de los clientes, contribuyendo con su comodidad y conformidad con el servicio.
- ✓ Ubicación de las oficinas comerciales: es considerada una fortaleza, ya que tanto los dueños como los clientes concuerdan en esto. La zona donde se encuentra es de gran circulación de peatones y autos, como se lo considera generalmente al microcentro. Además no es lo mismo estar localizados en un barrio más alejado, que permanecer en el corazón de la ciudad, en cuestiones de publicidad e imagen.

### **Debilidades**

- ✓ Escasa trayectoria en el mercado: la empresa comenzó sus operaciones hace tan solo dos años. Puede considerarse una debilidad, en cuestiones de imagen, de reconocimiento de marca, ya que además del tiempo que lleva en el mercado, no realiza ningún tipo de comunicación. También se necesita el respaldo de centros de salud, farmacias, sistemas de emergencias, etc.; y se consiguen a medida que la empresa se afianza en el mercado y puede ir ampliando sus centros de cobertura.
- ✓ Falta de comunicación comercial: puede considerarse una importante debilidad, ya que la comunicación que realizan los propios clientes boca a boca, no es suficiente para lograr un reconocimiento de marca y una imagen diferenciadora. La empresa debería comunicar sus servicios y beneficios a través de algún medio de alcance general, apuntando a su

segmento de mercado. Con la finalidad de lograr ser conocida, y además por sus importantes beneficios.

- ✓ Bajo reconocimiento de la imagen de marca de la organización: los clientes de la empresa no conocen bien cuales son las razones por las que eligieron la empresa, no conocen con certeza las acciones que realizan ni cuales son los servicios que ofrecen.
- ✓ Ausencia de cobertura en centros de alto reconocimiento: los centros de Córdoba, como el sanatorio Allende, Clínica Romagosa, Clínica Reina Fabiola, no forman parte de la cobertura para ninguno de los dos planes de Servired, por lo tanto se transforma en una restricción importante, más aún para las personas que necesitan de tratamientos crónicos.
- ✓ Alta rotación de la fuerza de venta: dado que los vendedores no están comprometidos con la organización, que muchas veces provienen de otras empresas del rubro que han quebrado, y que van rotando de empresas, llevándose a los clientes que ellos consiguieron. Es tanto un problema de la empresa, por no lograr capacitarlos y fidelizarlos, como de ellos mismos, que muchas veces trabajan con poca honestidad, y prefieren ir cambiando de empresas y llevarse a los clientes para obtener mejores ganancias.
- ✓ Alto índice de abandono de los clientes por mes: existe un promedio de 8 personas mensuales que abandonan el servicio de Servired. Este número es alto y representa un desafío para la empresa tratar de reducirlo a cero. Dentro de las razones de abandono de los clientes se encuentra la amplia oferta de empresas de este nivel y el alto índice de rotación de la fuerza de ventas, lo cual implica que estos se trasladan de empresas con los clientes que lograron para la empresa anterior.
- ✓ Las personas que contratan este tipo de servicios en éste nivel medio poseen una variada y amplia oferta por lo que permanentemente mutan de una empresa a otra a la menor persuasión de un vendedor domiciliario, además de las razones mencionadas en el punto anterior.

- ✓ Falta de información de la competencia: la empresa no cuenta con ningún tipo de información, ni registro respecto a las acciones, estrategias y modos de operar de las empresas competidoras, lo cual la coloca en una posición de desventaja respecto de las otras que si cuentan con ella. Además no contar con esta información la puede llevar a la empresa a tomar decisiones erradas.

### **Oportunidades**

- ✓ Desregulación de Obras sociales: es una oportunidad para la empresa, ya que podrán afiliarse a gran cantidad de personas, que corresponda a alguna organización, y que opten por cambiar su sindicato por la pre-paga. Seguirán descontándose por recibo de sueldo, lo cual representa una comodidad para los clientes.
- ✓ Aumento de la población joven en la ciudad de Córdoba: siendo éste el sector de mayor interés para la organización por las características del mismo, se considera una oportunidad que se debería aprovechar para ampliar la cartera de clientes.

### **Amenazas**

- ✓ Fuerte competencia de empresas de tamaño medio en el sector: el sector está compuesto por muchas empresas, y algunas de ellas con una imagen firme y reconocida por todos. Esto representa una desventaja para la organización, ya que necesita estudiar bien el mercado, porque una falla de ésta, implicaría una disminución inmediata de la cartera de clientes.
- ✓ Mala imagen del rubro en la sociedad: paradójicamente, el rubro salud es uno de los más manoseados y con más malas experiencias por parte de las personas. Están con mucha inseguridad de que las empresas quiebren, y les cuesta confiar en las empresas nuevas. Además de eso, no existe buena cobertura en salud pública, es deficiente.
- ✓ Acciones de marketing concretas por parte de empresas del sector: como se explicó con anterioridad, algunas empresas del sector están

realizando acciones de fidelización y expansión en Córdoba, lo cual representa una amenaza para la empresa.

- ✓ Integración hacia atrás: se puede decir que las empresas se integran hacia atrás, al adquirir o fundar centro médicos, que son de su propia empresa. Este es el caso de Parque Salud, con el sanatorio Parque, y de Ger, con el CEMEC. Representa una gran ventaja para esas empresas, y una gran amenaza para las otras del sector. Para Servired, esto representa una amenaza, porque no cuenta con recursos necesarios para realizar una inversión de éste tipo. Este aspecto es valorado por los clientes, ya que les proporciona comodidad y mayor seguridad en la empresa.

### MATRIZ DE IMPACTO

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
	++	+	0	-	--
Desregulación de Obras sociales.	X				
Aumento de la población joven		X			
Fuerte competencia.					X
Mala imagen del sector por parte de la sociedad.				X	
Acciones de marketing de empresas competidoras				X	
Integración hacia atrás				X	

Dentro de las oportunidades que se presentan, las dos que se mencionan en la tabla anterior representan una gran oportunidad para la organización. Sin embargo la primera de ellas (desregulación de obras sociales) resulta muy positiva para la empresa, ya que le permitirá realizar acuerdos con las empresas e incrementar considerablemente la cartera de clientes.

Dentro de las amenazas para la empresa, la basta cantidad de empresas competidoras que existe perjudican a la organización desde el punto de vista de los clientes. Si bien el mercado va creciendo, a medida que las empresas se presentan en el mercado, se torna cada vez más difícil retener

ó mantener a los clientes propios. Además los vendedores están alertos a estos cambios y evalúan permanentemente la posibilidad de mutar.

	FORTALEZAS			DEBILIDADES	
	++	+	0	-	--
Experiencia de los dueños en el sector		X			
Facilidad de uso	X				
Ubicación de las oficinas		X			
Escasa trayectoria en el mercado				X	
Falta de comunicación comercial					X
Falta de cobertura en centros de alto reconocimiento				X	
Bajo reconocimiento de imagen de marca en los clientes					X
Alta rotación de la fuerza de venta				X	
Alto índice de abandono de los clientes por mes					X

Dentro del conjunto de fortalezas o puntos buenos que presenta la organización, la ubicación de las oficinas comerciales representa una ventaja para ella, ya que es una zona de gran movimiento de personas y vehículos. Además de ser un buen vector de comunicación y publicidad propia.

Respecto a las debilidades que presenta la empresa, el bajo reconocimiento de marca y el alto índice de abandono de los clientes representan un gran reto para ella. Ambas están relacionadas con la falta de fidelización de los clientes, ausencia de comunicación comercial, entre otras acciones como lo es el hecho de que exista alta rotación de la fuerza de ventas.

A continuación se presentan matrices de oportunidades y amenazas, donde se miden: la probabilidad de que la empresa se valga de una oportunidad del mercado junto con la posibilidad de conocer cuan atractivo es esto para la empresa en estudio. O por otro lado conocer la posibilidad de evitar las amenazas.

**MATRIZ OPORTUNIDAD: " Desregulación de obras sociales"**

		Probabilidad de éxito	
		ALTA	BAJA
Atractivo potencial	BAJA	<b>X</b>	

**"Aumento de la población joven en la ciudad de Córdoba"**

		Probabilidad de éxito	
		ALTA	BAJA
Atractivo potencial	BAJA	<b>X</b>	

**MATRIZ DE AMENAZAS: "Fuerte competencia de empresas de tamaño medio en el sector"**

		Posibilidad de evitarla	
		ALTA	BAJA
Atractivo potencial	BAJA		<b>X</b>

**"Mala imagen del sector por parte de la sociedad"**

		Posibilidad de evitarla	
		ALTA	BAJA
Atractivo potencial	ALTA		<b>X</b>
	BAJA		

**"Acciones concretas de marketing de empresas competidoras"**

		Posibilidad de evitarla	
		ALTA	BAJA
Atractivo potencial	ALTA		<b>X</b>
	BAJA		

**"Integración hacia atrás de las empresas del sector"**

		Posibilidad de evitarla	
		ALTA	BAJA
Atractivo potencial	ALTA		<b>X</b>
	BAJA		



# PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

---

## **Diagnóstico**

El estudio que se llevó a cabo ha permitido realizar un diagnóstico de la situación de la empresa. A continuación se detallan los puntos que serán ejes de partida para la elaboración del plan de marketing:

### ● **Ausencia de mecanismos de fidelización de clientes**

La empresa no cuenta con mecanismos de fidelización de clientes que creen lazos duraderos con la empresa.

Las acciones de retención que emprenda la organización permitirán mantener a los clientes a gusto con el servicio y por ende con la empresa.

### ● **Baja presencia de imagen de marca en la mente de los clientes.**

ServiRED no cuenta con una identificación clara e instalada en los mismos, la asociación mental de la marca con respecto a la empresa no está bien definida. Por lo tanto, este factor representa un reto para la empresa que puede perjudicarla en varias ocasiones.

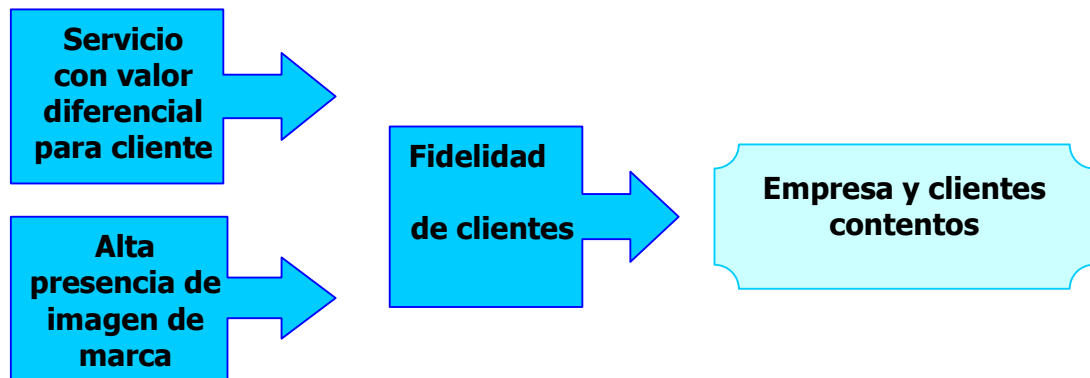
Se observa en el resultado de las entrevistas en profundidad que los clientes de la empresa pertenecen a ella sin saber bien los servicios que ofrece, cuáles son las acciones que realizan y las razones por las que cuentan con ella y no con otra. Este punto refleja que a la menor acción de alguna empresa competidora que los seduzca, abandonarán la empresa de manera definitiva.

Estos dos puntos anteriores derivan en un tercer factor:

### ● **Alto índice de abandono de los clientes por mes.**

La empresa cuenta con alta tasa de deserción de los clientes por mes, lo cual afirma la presencia de los puntos anteriores, entre otros factores que pueden incidir.

Un camino posible y correcto sería:



Dicho esquema presentado con anterioridad no refleja la única línea de pensamiento, ni representan los únicos vectores que derivan en esa conclusión, sino que a modo de ejemplo para este trabajo en particular se sigue esa ruta deductiva como una de las tantas posibles para lograr la felicidad en la empresa y en los clientes.

Además de haberse detectado esos puntos, y como se mencionó con anterioridad, los directivos de la empresa tienen como objetivo futuro, la incorporación de 50 clientes mensuales nuevos, por lo tanto se presentará como otra meta de este plan, con sus correspondientes planes de acción para cumplirlo.

Siendo estos los principales punto de partida para la acción, se podrán definir las principales metas de este plan.

## **PLAN DE MARKETING**

Las referencias anteriormente mencionadas, originan la definición de metas que se plantearán a continuación, y que pondrán en marcha dos líneas de acción para su cumplimiento.

Ellas son:

- *"Incrementar mensualmente la cartera en 20 clientes durante 18 meses en la ciudad de Córdoba".*

Esto implicará incorporar un total de 50 clientes a la empresa por mes, que sería ampliar la cartera actual en un 40 % en 18 meses.

Para lograr esto, se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- La organización y distribución de tareas dentro del grupo de venta
- La comunicación de la marca de la empresa por distintos medios
- Aprovechamiento de las leyes vigentes para captar otros mercados

- *"Lograr un índice de retención de clientes de al menos el 95 %".*

Si tomamos como referencia la meta anterior, si ingresan 50 personas, no deberían abandonar la empresa más de 3 clientes en ese mes. Estos 3 clientes pueden ser tanto los que ingresaron este mes como alguno de los que ya estaban en la empresa.

Esto se logrará a través de:

- Mejora continua de los servicios ofrecidos al cliente
- Participación constante de los mismos en actividades de la empresa

- *"Mejorar la presencia de imagen de la marca en la mente de los clientes actuales".*

Todas las acciones que la empresa emprenda en favor de sus clientes contribuirán a mejorar y establecer la marca en sus mentes, lo cual favorecerá la consecución de las metas anteriores.

A partir de ahora, este plan se dividirá en dos grandes líneas de acción: **captación de clientes y retención de clientes actuales.**

## LÍNEA DE ACCIÓN 1

### CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

#### ► ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE NUEVOS CLIENTES

El modo de operación está resumido en esta premisa, que desprende una serie de acciones que se expondrán a continuación y que definen, de manera más detallada, los pasos a seguir para su cumplimiento. Esta estrategia pretende ampliar la cartera de clientes de la compañía en un mercado que se presenta ampliamente competitivo.

#### ► ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VENTAS

Con esta estrategia se busca complementar la anterior, a través de la organización de la comercialización de la empresa, como una de las formas de cumplir con la primera de las metas: ampliar la cartera de clientes.

#### ► PLAN DE ACCIÓN 1

##### ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

###### ▪ Objetivo.

A través de este plan de acción concreto se buscará ordenar de manera sistemática y organizada la comercialización de la empresa, es decir, la fuerza de venta quienes resultan los actores principales en la captación de los clientes. Esto se logrará a través de diferentes programas.

#### ► PROGRAMA 1

##### TELEMARKETING

###### ▪ Objetivo.

Vincularse a través de un contacto telefónico con grupos de personas durante 6 meses a partir de Marzo de 2006, con el propósito de llegar a nuevas personas de barrios donde ya se poseen clientes.

El grupo de personas a quienes se les ofrecerá el servicio de manera telefónica está incluido dentro de este plan y fueron seleccionados por barrios por ser una variable de interés para este tipo de empresa.

▪ **Responsable.**

La capacitación para este programa se encuentra incluida dentro del plan y estará a cargo de una persona especializada en este tema. (Ver detalles en el anexo N° 3).

El coordinador de vendedores se encargará de verificar que se estén cumpliendo los objetivos de este programa.

▪ **Tiempo.**

Este programa se llevará a cabo por el plazo de 6 meses, se designarán 3 vendedores para ofrecer exclusivamente el servicio de manera telefónica.

▪ **Costo.**

El costo de la capacitación está incluido dentro del plan

Costo aproximado de las llamadas:

<b>Llamadas estimadas de los 3 vendedores</b>	<b>Costos aproximados totales</b>
30 llamadas diarias	\$9
150 llamadas por semana	\$45
600 por mes	\$180
3600 llamadas por 6 meses	\$ 1080

Teniendo en cuenta las personas que ya poseen sistema de salud privada, aquellas que no se localizan aun después de varias llamadas, y otro porcentaje de personas que no quieren el servicio, se puede estimar aproximadamente una tasa de respuesta positiva para la empresa del 5 % semanal.

Esto es, que de las 150 llamadas que se realizan por semana, se estima aproximadamente que 7 de ellas responderán favorablemente a la afiliación

a la empresa. Esto indica que se incorporarán a la empresa 30 personas nuevas por mes.

Esto representa:

- 7 afiliaciones semanales.

Ingreso aproximado: \$ 210 (\$30 x 7 afiliaciones).

- 30 afiliaciones mensuales.

Ingreso aproximado: \$ 900 (\$30 x 30 afiliaciones).

- 180 afiliaciones en 6 meses.

Ingreso aproximado: \$5400.

Por cada afiliación extra que realicen los vendedores sobre los objetivos que se les plantean recibirán una comisión que será la primera mitad de la cuota de cada cliente extra que se incorpore a la empresa.

Comisión promedio: \$15 por cada afiliación.

Estimando que los vendedores realicen una afiliación más por semana, este valor arroja un costo para la empresa de \$ 1.080 en el semestre.

<b>Inversión realizada</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>\$ 2.160 semestral</b>	<b>\$ 5.400 ingreso semestral</b>

## ► PROGRAMA 2

### FOLLETERÍA

#### ▪ **Objetivo.**

Introducir los cambios y novedades que presenta la empresa para reforzar la imagen de marca de la empresa en un folleto.

Este folleto tiene como finalidad, distribuirlos entre los vendedores para incorporarlos a su carpeta de presentación, la incorporación en los mailings como así también dejarlos disponibles en la oficina central y la distribución

en la vía pública a través de una promotora. Este folleto contendrá de nuevo, los siguientes puntos:

- Mención de la nueva línea 0 800 para reclamos, sugerencias e ideas (acción que se propone mas adelante).
- Mención a las promociones vigentes en la empresa

Estos nuevos folletos desafiarán en colores y formato a los anteriores.

▪ **Responsables.**

El diseño estará a cargo de una empresa de diseño gráfico.

Se encontrarán en las oficinas y lo poseerán los vendedores y se distribuirán en la vía pública.

▪ **Tiempo.**

Se elaborarán 2000 folletos en una semana.

▪ **Costos.**

La impresión de los mismos tendrá un valor estimado en \$ 1950

Promotora: \$100 por una semana por 4 hs. cada día.

<b>Inversión realizada</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>\$ 2.050</b>	<b>10% ingresan mensualmente a la empresa.</b>

► **PROGRAMA 3**

**MARKETING DIRECTO**

▪ **Objetivo.**

Obtener afiliados del sector corporativo dada la nueva ley de desregulación de obras sociales.

El mailing estará dirigido al sector corporativo, y dentro de cada empresa a la persona que corresponda, informando los beneficios de contar con una medicina privada, los costos para dicha empresa y la invitación a una reunión con prestadores de la firma para evacuar dudas y tratar de llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes. Se enviará también el folleto



informativo y publicitario y la frase atractiva que motive a leer la correspondencia será:

***¿Le interesa saber de que se trata? ¡ No dude en llamarnos!***

Empresas.

Las empresas a las que se dirigirá la acción se encuentran detalladas por rubro y persona de contacto dentro de la empresa en el anexo de este trabajo.

Las mismas fueron seleccionadas de una Guía de Empresas y Ejecutivos de Córdoba que publicó la revista Punto a Punto en el año 2003.

Para seleccionar ese grupo de 20 empresas se tuvo en cuenta las siguientes variables:

- Empresas que posean entre 1 y 50 empleados
- Empresas que facturan menos de 1 millón al año
- Empresas del rubro industrial y comercial de la ciudad de Córdoba

Se seleccionaron estas variables porque se consideran que son las que se corresponden con las características de ServiRED y por lo tanto el grupo de empresas seleccionadas pueden responder a la oferta y propuesta que se les ofrece.

▪ **Responsables.**

El diseño quedará a cargo de una empresa de Diseño Gráfico.

Las impresiones estarán a cargo de una imprenta de la ciudad de Córdoba.

Soledad (una de las dueñas) se encargará de verificar que se hayan cumplimentado los requerimientos, de retirarlos y distribuirlos por correo a las empresas.

▪ **Tiempo.**

Esta acción se llevará a cabo en el mes de Marzo, y durará una semana. Se espera una tasa de respuesta de al menos el 25% del total de empresas seleccionadas. Este valor se estima considerando los siguientes factores:

- Empresas que ya poseen cobertura de salud
- Aquellas que no están interesadas en las propuestas de la organización

▪ **Costos.**

El diseño del mailing tiene un costo aproximado de \$40

Las 20 piezas tienen un costo de \$ 450

Envío de los mailings: \$45

<b>Inversión realizada</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>\$535</b>	<b>5 empresas x 15 empleados promedio</b>

## ▶ PLAN DE ACCIÓN 2

### PARTICIPACIÓN EN EVENTOS

#### ▪ **Objetivo.**

Obtener una base de datos de nuevas personas con el propósito de ofrecerles el servicio posteriormente, a la vez de publicitar la marca de la empresa en eventos sociales.

## ▶ PROGRAMA 1

### FOTOGRAFÍA TUS RISAS

#### ▪ **Objetivo.**

Obtener una lista de personas, de modo tal de formar una nueva base de datos para entregar a los representantes con el propósito de ofrecer el servicio de la empresa.

Esta acción tiene como objetivo también publicitar el nombre de la empresa en un evento social.

Este programa consiste en colocar un pequeño stand en el hall de ingreso al teatro Real con una promotora contratada para tal fin y un promotor de la empresa para evacuar dudas y concretar afiliaciones.

Al ingreso de cada función de la obra en cartel, la promotora entregará a las mujeres que asistan un abanico de material de alto impacto que tendrá impreso el nombre de la empresa.

Junto a eso se entregará un pequeño cupón con el nombre de la empresa y debajo espacio para completar los datos personales.

A la salida de la función depositarán los cupones en una urna para participar en un sorteo por una maquina de fotos digital.

#### ▪ **Responsables.**

Uno de los dueños se responsabilizará por el control de dicha actividad.

- **Tiempo.**

Se realizará la promoción en el mes de diciembre durante tres fines de semana, y el último día se sorteará la máquina de fotos digital con la presencia de los espectadores de esa última función.

Se realizará los días sábados y domingos.

- **Costos.**

Los costos están asociados a los abanicos, los cupones el pago a la promotora y representante y el alquiler del espacio en el teatro.

Abanicos.

Los mismos estarán diseñados por Meff, (empresa que realiza trabajos de serigrafía, gigantografía, souvenir, etc.). Se realizaran en material de alto impacto, tendrán forma de triángulo y en uno de sus lados estará impreso el nombre de la empresa.

Costos por unidad: \$1.35

Costo total: \$675

Costo total de los cupones: \$28

Espacio en el teatro: \$ 150

Promotora: \$200

Comisión del vendedor: \$100 fijos + comisión por afiliación realizada de \$15.

Máquina de fotos digital Tonomac: \$159.90 (1.3 megapíxeles, conexión USB).

<b>Inversión realizada</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>\$1.462,90</b>	<b>Base de datos de 1500 personas y 10 afiliaciones más.</b>

### ▶ PLAN DE ACCIÓN 3

#### PUBLICIDAD

##### ▪ **Objetivo.**

Contribuir junto con las demás acciones, a dar a conocer el nombre de la empresa entre los habitantes de la ciudad de Córdoba, comunicando los servicios y promociones de la empresa y reforzando el valor de la marca.

### ▶ PROGRAMA 1

#### SALUD-ARTE!

##### ▪ **Objetivo.**

Dar a conocer la empresa, las nuevas promociones y planes, a través de un medio con altos niveles de audiencia, y llegar a gran parte de la población de Córdoba con esta oferta.

Este programa consta de una publicidad radial, en la emisora LV3, a través de la cual se dará a conocer la empresa y otras variables que afiancen el posicionamiento. La publicidad se llevará a cabo en el horario de 8:00 hs. a 13:30 hs. en el programa "Juntos", conducido por Mario Pereyra. Este programa posee una audiencia del 90 %, lo que la posiciona en el primer lugar dentro del conjunto de radios escuchadas.

Ejes comunicacionales:

- Promociones de fin de año (mencionados párrafos arriba)
- Demás planes y coberturas
- Localización geográfica
- Línea 0800 de reclamos y sugerencias.

##### ▪ **Responsables.**

Uno de los dueños estará a cargo del cumplimiento de esta tarea, de la negociación con la emisora radial.

▪ **Tiempo.**

Se llevará a cabo durante un mes, en el mes de Noviembre, por las razones mencionadas anteriormente.

▪ **Costos.**

El costo será el del diseño de la pauta publicitaria más el precio del minuto al aire por la cantidad de minutos que dure la publicidad.

Los costos de publicar en esa radio son:

- Segundo al aire entre las 8:00 y las 13:30 hs: \$13.80
- Tiempo de publicidad: 20 segundos.
- Costos totales de publicar dos veces a la semana durante un mes: \$2210

<b>Inversión realizada</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>\$2.210</b>	<b>20% de los que ingresan por mes</b>

## LÍNEA DE ACCIÓN 2

### RETENCIÓN DE LOS CLIENTES

#### ► ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Esta estrategia busca mejorar la presencia de marca en la mente de los clientes. Esto se logrará a través de diferentes programas. Sin embargo, solo la puesta en marcha de mecanismos de fidelización permanentes conseguirá lograrlo.

#### ► ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Que tiene como finalidad realizar acciones sobre la cartera de clientes de modo tal de lograr un índice alto de retención, utilizando índices como el valor del cliente y la vida promedio dentro de la empresa, como parámetros de referencia para la toma de decisiones.

#### ► PLAN DE ACCIÓN 1

##### ACTIVIDADES QUE MEJORAN EL SERVICIO

En este punto se llevarán a cabo algunas actividades que mejoraran la prestación del servicio, desde el punto de vista del cliente, de su comodidad y conveniencia.

##### ▪ **Objetivo.**

Incrementar la calidad del servicio, de modo tal que el cliente note mejoras constantes cuando participa ó interactúa con la empresa.

#### ► PROGRAMA 1

##### SATISFACCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

##### ▪ **Objetivo.**

Mejorar la calidad del servicio ofreciendo a los clientes mayores herramientas para facilitar su contacto con la empresa.

Consta de la incorporación de una línea 0800 a la línea comercial de atención diurna, para los servicios exclusivos de sugerencias y reclamos de los clientes, de atención por contestador durante las 24 horas. Esta línea tiene como finalidad mejorar constantemente el servicio tanto de atención como de prestaciones. No es una línea que solucione problemas de emergencias respecto de lugares de atención o accidentes, sino demostrar la preocupación permanente hacia los inconvenientes o dudas de los clientes.

▪ **Responsables.**

Uno de los dueños de la empresa tendrá a su cargo la instalación de éste servicio solicitándolo directamente a la empresa prestadora de servicios de comunicación.

▪ **Tiempo.**

La incorporación de ésta línea debería ser tan pronto como sea posible, para que comience a funcionar inmediatamente.

▪ **Costos.**

Los costos de instalar una nueva línea 0800, gratuita para los clientes, son:

- Instalación: \$ 100 + IVA
- Costo mensual fijo: \$43.13 + IVA
- Costo por llamada: 0.05 centavos + IVA por minuto las 24 horas.<sup>27</sup>

<b>Inversión realizada</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>\$121</b>	<b>5 mensajes por día</b>

<sup>27</sup> -Datos obtenidos por consulta al 112, atención comercial de Telecom.



## ► PROGRAMA 2

### PARTICIPACIÓN DE CLIENTES EN SORTEOS.

#### ▪ **Objetivo.**

Favorecer las relaciones de largo plazo con los clientes y solidificar la imagen de la marca, a través de actividades con participación de los clientes.

Hacer partícipes a los clientes de ServiRED en programas concretos preparados para tal fin, como una manera de demostrarle su valor para la empresa, a la vez de favorecer la construcción de relaciones de largo plazo.

Desarrollo.

Se ideó el siguiente concurso que comenzará en el mes de septiembre y finalizará en diciembre.

Cuando los afiliados se acerquen a las oficinas para abonar la cuota, se le entregará mensualmente una hoja con preguntas (tipo cuestionario) que deberán responder en el transcurso del mes y llevarla a la empresa nuevamente cuando se abona la cuota del mes siguiente.

Así los clientes que abonen en tiempo y forma completarán 3 cuestionarios para participar ya en diciembre por el premio final: una computadora.

A continuación se presentan los cuestionarios que varían en el nivel de dificultad, desde el más simple al más complejo. La idea es ir intensificando los conocimientos de la empresa en cada uno de los clientes que participe de este concurso.

Primero: correspondiente al mes de Septiembre. Es el de menor grado de dificultad.

Concurso: **Ganate una computadora!!!**

Responda el siguiente cuestionario y participe del sorteo por una computadora.

- 1- Cuál es la dirección de la oficina comercial de Servired?
- 2- Cuáles son los planes que posee u cuales son sus nombres?
- 3- Cuál es el eslogan de la empresa?
- 4- En que otra localidad posee oficinas comerciales?
- 5- Mencione un amigo o familiar a quien nosotros podríamos ofrecer nuestro servicio de salud. Teléfono de contacto o dirección de mail.

Muchas gracias por participar!!!

Segundo: correspondiente al mes de Octubre. Contiene preguntas con mayor grado de dificultad que el anterior.

Concurso: **Ganate una computadora!!!**

Responda el siguiente cuestionario y participe del sorteo por una computadora

- 1- Enumere 3 farmacias que se encuentran adheridas a Servired
- 2- Mencione 2 centros odontológicos que están dentro de los centros asistenciales con convenios.
- 3- Se encuentra incluido el servicio de sepelio? Costo es igual para todas las edades?
- 4- Tiene Servired servicio de emergencias médicas?
- 5- Mencione algún servicio que agregaría a la empresa.

Muchas gracias por participar!!!

Tercero: Noviembre, ultimo cuestionario. Mayor grado de complejidad.

Concurso: **Ganate una computadora!!!**

Responda el siguiente cuestionario y participe del sorteo por una computadora.

- 1- Enumere una red de ópticas adherida.
- 2- Hasta qué edad tienen cobertura los hijos? Que documentación se presenta para tal caso?
- 3- Cuál es el la forma de realizar sugerencias y/o reclamos?
- 4- Cuál es el tiempo de carencia para parto o cesárea?
- 5- Mencione una empresa que UD considere competencia directa de Servired

Muchas gracias por participar!!!

▪ **Responsables.**

Los responsables del cumplimiento de esta acción son los vendedores y la secretaria, quienes dispondrán de las copias y se encargarán de corregirlas a medida que se entreguen.

▪ **Tiempo.**

Durará tres meses la acción y una semana más donde se realizará el sorteo.

▪ **Costos.**

Copias: se realizarán por primera vez 100 juegos y se evaluará el porcentaje de participación: \$ 50.

Costo de la computadora: \$1000

<b>Inversión realizada</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>\$ 1.050</b>	<b>300 afiliados partícipes</b>

**CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL PLAN  
ENERO 2006 - JULIO 2007**

MESES / PROG	AÑO 2006												AÑO 2007									
	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E T	O C T	N O V	D I C	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L			
P1																						
P2																						
P3																						
P4																						
P5																						
P6																						
P7																						

- Las referencias del diagrama de Gahn se expresan en la próxima página.

**Referencias del diagrama de Gahn anterior.**

Prog: Programas

P1: Programa 1: **Telemarketing**

P2: Programa 2: **Folletería**

P3: Programa 3: **Marketing directo**

P4: Programa 4: **Fotografía tus risas**

P5: Programa 5: **Publicidad Radial**

P6: Programa 6: **Incorporación línea 0800**

P7: Programa 7: **Participación de los clientes en sorteos**

## **COSTOS DE LOS PROGRAMAS**

Para finalizar este trabajo se expondrá un cuadro con los costos del plan discriminado por programas y se obtendrá un monto que representará el costo total de la ejecución del mismo.

<b>PROGRAMAS</b>	<b>COSTOS</b>
<b>CAPTAR NUEVOS CLIENTES</b>	
Telemarketing	\$2.160
Folletería	\$2.050
Marketing directo	\$480
Fotografía sus risas	\$1.462,90
Publicidad Radial	\$2.210
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 8362,90</b>
<b>RETENER A LOS CLIENTES</b>	
Incorporación línea 0800	\$121
Participación en sorteos	\$1.050
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$1.271</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.633,90</b>

## ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se expresará a modo de conclusión un cuadro que muestra los principales indicadores económicos de la puesta en marcha de este plan, el costo del mismo y los ingresos que se estiman que la empresa obtendrá con dicho plan, además de los honorarios profesionales.

Este cuadro sintetiza la situación antes y después (de la organización) de la aplicación del plan de marketing.

Ingresos adicionales estimados por la ejecución del plan (expresado en dinero) en 18 meses.	Presupuesto referente a la puesta en marcha del plan (expresado en dinero).	Honorarios profesionales totales expresados en dinero.(*)	Valor del incremento de los ingresos totales (expresado en porcentaje) en 18 meses.	Ingresos totales de la empresa expresados en dinero, luego de la puesta en marcha del plan (expresados en meses).
<b>\$14.140</b>	<b>\$9.633,90</b>	<b>\$4.500</b>	<b>28%</b>	<b>\$ 64.540</b>

(\*) Los honorarios profesionales está conformado por un valor que se corresponde con un monto fijo que se cobrará por mes durante tres meses. Para estimar estos valores se tuvieron en cuenta los ingresos de la empresa.

Monto fijo: \$1.500 mensuales



En síntesis:

- Los ingresos adicionales que se obtendrían con la puesta en marcha del plan y con el cumplimiento de la primera de las metas planteadas, cubren los costos que implican la ejecución de este plan de marketing.
- Los ingresos totales de la empresa se incrementarán un 28 % tras la puesta en marcha del plan.
- El presupuesto referente a la puesta en marcha del plan se descontará de los ingresos adicionales mientras dure la ejecución del mismo. Luego de eso, dichos ingresos formarán parte del total de ingresos de la organización.
- La mayor parte de plan está dirigida a incrementar la cartea actual de clientes, y representa un 88 % de los costos totales del plan.
- El resto del plan está dirigido a retener a los clientes actuales, lo cual representa un desafío para la organización, y si bien aquí existen programas para su cumplimiento, este punto requiere de acciones permanentes de la organización que mejore la presencia de imagen de marca en la mente de los clientes.

***Para finalizar cabe mencionar que solo el cumplimiento de lo pactado con los clientes y su continua fidelización lograrán mantenerlos en la empresa y transformarlos en “apóstoles” que propaguen el dogma de la organización, siendo ellos, la principal fuente de publicidad de la empresa.***

# ANEXOS

---

---

## **ANEXO N° 1**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

A continuación se detalla la investigación exploratoria que se realizó a un grupo de clientes, con su correspondiente metodología. Y más adelante se presentan las entrevistas.

### **INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Se realizará una investigación exploratoria, que permitirá descubrir algunas características de los clientes en cuanto a su opinión de la organización y algunas características de su persona, para obtener una visión complementaria a la de los directivos de la firma, que permitirán utilizarla como eje para las acciones que las mismas emprenda, sin resultar definitivas ni terminantes. Este tipo de investigaciones buscan encontrar nuevas ideas, elegir entre alternativas expuestas, pero de ninguna manera buscan ser afirmaciones exactas de las cuales se puedan inferir datos a una población en estudio. Para ello existen otros tipos de estudios.

Problema de decisión:

Dada la falta de información respecto de los clientes en si como de sus opiniones respecto de la empresa, y la necesidad de conocer en profundidad sus comportamientos se realizará esta investigación, para responder a esos interrogantes.

Objetivos de la investigación:

#### **Indagar los hábitos y costumbres de los clientes**

Conocer los gustos que tiene respecto a salidas, pasatiempo.

Conocer los lugares que frecuentan.

Conocer las actividades favoritas.

Conocer los deportes que realizan.

Conocer algunos puntos fuertes y débiles de su persona.

### **Conocer la percepción de los clientes en el rubro salud**

Conocer la opinión general de los clientes en el rubro salud.

Indagar sobre las opiniones respecto de las medicinas prepagas.

Indagar sobre las empresas competidoras a ServiRED.

Conocer las opiniones respecto a la empresa Servired.

Para realizar esta investigación se realizará la siguiente guía de pautas.

#### AREA 1: INFORMACIÓN DE SALUD EN CÓRDOBA

Opiniones de la salud en Córdoba

Cobertura de los planes

Modificaciones

Modificaciones

Opiniones sobre regulaciones

#### AREA 2: INFORMACIÓN DE LAS PREPAGAS Y MUTUALES

Cuales conoce

Cuales tuvo

Como las evalúa: conformidad  
atención

Caracterización

#### AREA 3: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

Como la conoció, como llego a la empresa

Como la evalúa respecto a: ubicación  
atención  
conformidad  
rapidez en las autorizaciones

Características que encuentra importante que tenga

Cuales son puntos buenos y cuales malos

Razones por las que asiste

Que agregaría

Tiempo que lleva afiliado

#### AREA 4: INFORMACIÓN PERSONAL

Actividades que realiza (profesión)

Tiempo libre

Actividades preferidas

Deportes

Medios por los que se informa

Puntos débiles y fuertes de su persona

A continuación se transcriben las entrevistas en profundidad que se realizaron a los clientes de la empresa.

**ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD -- CLIENTES DE SERVIDE**

AREAS	CAMPOS	ENTREVISTA N° 1	ENTREVISTA N° 2	ENTREVISTA N° 3
<b>Salud en Córdoba</b>	Coberturas de los planes	son buenos, dentro de todo son buenos	Hace tres años que vivo en cba, no conozco mucho la situación, lo primero que hice fue de hacerme de una obra social para continuar con lo que tenía en el lugar donde vivía	No conozco mucho
	Modificaciones	Más variedad de centros para atender, más alternativas. Que no haya que pagar en todos lados	No conozco mucho	No se, ninguna
	Regulaciones	Están bien, antes vos eras esclavo de las O.S, no podías cambiar, Ej.: estaba con el centro de empleados de comercios y de ahí no me podía mover.	Están bien	No se sobre eso, no conozco
<b>Información de las prepagas y mutuales</b>	Cuales conoce	Periodistas: Prensa Propia: Servired	Conozco las que son a nivel nacional : Osde y la de los empleados de comercio, Sanagec Y por publicidad, la del Hospital Privado	Conozco Gea, pero no me gusta porque las oficinas están mal ubicadas, una cerca tenias que trasladarte de un lugar a otro
	Cuales tuvo	Ninguna anteriormente	ninguna	Tuve Gea
	Como las evalúa: conformidad Atención	No tuvo otra anteriormente		Respecto a precios los planes son baratos, pero habia que pasar por varias instancias antes de ser atendidos
	Caracterización	-		Barato, pero incomoda la ubicación
<b>Información sobre la empresa</b>	Como la conoció	A través de la hermana, que estuvo anteriormente afiliada. A ella la visitaron a la casa los vendedores de a empresa. La hermana ya cambio de mutual.	Mi cuñada nos invito a formar parte para que tuviéramos más probabilidad de descuento.	Me hablaron por teléfono, un vendedor, luego vino una mujer a mostrarme los planes, me asocié básicamente por el sistema odontológico
	Como la evalúa: Ubicación (1) Atención (2) Conformidad (3) Rapidez en autorizaciones (4)	1- Es un lugar a trasmano, no es cómodo, tengo varias cuadras, debería estar más cerca de mi trabajo. 2- Es buena, he tenido un par de problemas y me lo	1- No lo se, porque no la utilicé mucho 2- Atención me pareció buena, solo la utilice para sacarme unos puntos 3- Estoy conforme	1- lugar central, es cerca de mi domicilio, los centros de atención me son cómodos también

		<p>3- Solucionaron rápido Estoy conforme, dentro de todo, estoy conforme</p> <p>4- Es un problema, para autorizaciones sino puedes ir hasta allá, tenes que mandarlas por fax, y también las recibis de la misma manera, y sino tenes es un problema.</p> <p>Centros de atención. El precio</p>	<p>4- Nunca necesite autorizaciones</p>	<p>2- Son permisivos con el pago de la cuota mensual, no me cobran recargos, es buena</p> <p>3- Estoy conforme</p> <p>4- No he necesitado autorizaciones, solo me presente con el carnet</p>
Características Importantes		Centros de atención. El precio	No tener carencias	Buenos: atención al cliente Fijación de centros, que no cambien, porque ya tienen tu historia clinica
Puntos buenos y malos		<p>Malos: Ubicación Escasos lugares para atender</p> <p>Buenos: Lo poco que tiene es bueno, la atención es buena, el precio es bueno</p>	Buenos: no tener que hacer tramites previos Prestadores buenos, confiables y de nombre y con lugares de atención que están establecidos desde hace mucho tiempo Precio es bueno	Buenos: Serv odontológico, el tema de la cobranza, te cobran en domicilio
Razones por la que asiste		Porque no puede pagar algo mas caro, y dentro del rango este, es la mejor, y la mas barata a iguales cantidad de servicios	Listado de prestadores y por recomendación de mi cuñada	Me afilie por un servicio y después por comodidad, pero no he utilizado otro tipo de servicio
Que agregaría		Lugares de atención, centros médicos	nada	Además cuenta con un servicio de emergencia
Tiempo de afiliación		Aproximadamente 2 años	2 años y medio	Tener un medico de cabecera, no se si es posible
<b>Información personal</b>				
Profesión		Cosmetóloga, estudiante de Cosmeatría	Rubro de metales, compro y vendo metales	Estudiante de la carrera de licenciatura en Historia
Actividades en tiempo libre		Le gustaría hacer yoga	Internet, sociabilidad a nivel de un club de autos y manejar	Estudio Alemán
Deportes		Ninguno	Ninguno	ninguno
Medios por los que se informa		Televisión, (noticieros) Diario La Voz (Domingos)	Internet y el diario diariamente	Televisión y diario Hoy Día Córdoba
Puntos débiles- fuertes de su persona		Fuertes: Trabajadora Débiles: Inconstante en las actividades que comienza	Fuertes: Honestidad transparencia Débiles: demasiado blando	Fuertes: Compañero, responsable con cosas precisas Malos: poco tolerante.

AREAS	CAMPOS	ENTREVISTA N° 4	ENTREVISTA N° 5	ENTREVISTA N° 6
<b>Salud en Córdoba</b>	Cobertura de los planes	No conozco mucho	Es de nivel medio	Es un desastre
	Modificaciones		Mejorar las prestaciones	Prestaciones
	Regulaciones			Un desastre también
<b>Información de las prepagas y mutuales</b>	Cuales conoce	Hospital Privado		Así como esa, ninguna
	Cuales tuvo	Hospital Privado	No recuerda	Ninguna antes
	Como las evalúa: conformidad	Buena	No recuerda.	
	Atención.			
<b>Información sobre la empresa</b>	Caracterización	Como buena		
	Como la conoció	Vendedor	Promotor	Volante, un folleto
	Como la evalúa: Ubicación (1)	1- Buena	1-Muy buena	1- Muy cómoda
	Atención (2)	2- Buena	2-Muy buena	2-Perfecta
	Conformidad (3)	3- Buena	3-Muy buena	3-Si, muy conforme
	Rapidez en autorizaciones (4)	4- Buena	4-Rapidez en las autorizaciones	4-Muy buena
	Características Importantes			Atención
	Puntos buenos y malos		Buenos: Atención Malos: ninguno	Bueno: Cobertura Malos: ninguno
	Razones por la que asiste	Por rapidez en autorizaciones	Por contratos	Cobertura, es de nivel medio, tiene buena cobertura
	Que agregaría	Nada	Nada	Nada
<b>Información personal</b>	Tiempo que lleva afiliado	6 meses	2 años	1 año y medio
	Cual es su profesión.	Ama de casa	Ama de casa	Viajante, comerciante
	Actividades de tiempo libre	Ventas libres de gimnasia	Ama de casa	Estar con la familia, hija
	Deportes	Gimnasia -Yoga	Ninguno	Padle
	Medios por los que se informa	Calle	Diarios	Internet, diario
	Puntos fuertes y débiles de su persona	No se.	No se	Bueno: no se, no lo digo yo Malo: Impuntual



AREAS	CAMPOS	ENTREVISTA N° 7	ENTREVISTA N° 8	ENTREVISTA N° 9
<b>Salud en Córdoba</b>	Cobertura de los planes		No conozco mucho al respecto	Es malísima, por todo lo que se comenta
	Modificaciones		Ninguna	Y si, deberían modificarse, en los sanatorios
	Regulaciones		Están bien, benefician a los trabajadores	Están bien, ahora los empleados pueden elegir.
<b>Información de las prepagas y mutuales</b>	Cuales conoce	No conozco otras, solo gastronómicos	Hospital italiano, gea	La del Allende, hospital privado.
	Cuales tuvo	Gastronómicos, por ser monotributi.	ninguna	Ipanm, por mi mama
	Como las evalúa: conformidad	Bien, pero es bueno tener una privada	No tuve otra	No se, no la use nunca
	Atención			
<b>Información sobre la empresa</b>	Caracterización			
	Como la conoció	Folleto, después fue un vendedor	vendedores	A través de mi mama, vino un vendedor
	Como la evalúa: Ubicación (1) Atención (2) Conformidad (3) Rapidez en autorizaciones (4)	1-Buena 2-Buena 3-Buena 4-Buena	1-Buena 2-Muy buena 3-Buena 4-Muy bueno	No podría decirte, no la use nunca. La ubicación es buena, en el centro, el resto no se.
	Características Importantes			
	Puntos buenos y malos	Buenos: la atención Malos: ninguno	Ubicación, prestadores	Lugar donde esta, no se mas
	Razones por la que asiste	Precio, rapidez en lo que le pidas	Bueno: atención Malos: ninguno	Ya te dije. malos, ninguno por ahora
	Que agregaría		Precio es acorde a lo que puedo pagar	Familia esta allí.
<b>Información personal</b>	Tiempo que lleva afiliado	Nada Desde que comenzó, 3 años	Nada 8 meses	Nada 7 meses
	Profesión	Tengo un transporte escolar	Encargado de recursos humanos	Estudiante y empleado
	Actividades de tiempo libre	No tengo tiempo libre	Fotografía	Mirar tele, estar con amigos
	Deportes	Caminata	Ninguno	Basketball, a veces

	Medios por los que se informa	Noticiero, Diario, radio, todo el día	Televisión, diario local	Internet, revistas
	Puntos fuertes y débiles de su persona	No, No se, no se.	Buenos: responsable Malos: carácter fuerte	Buenos: buena persona Malos: Desordenado

<b>AREAS</b>	CAMPOS	ENTREVISTA N° 10		
<b>Salud en Córdoba</b>	Cobertura de los planes	Regular, debería incluir mas centros de atención		
	Modificaciones	Agregar centros de atención, mayor seguridad		
	Regulaciones	Muy buena la ley, nos beneficia		
<b>Información de las prepagas y mutuales</b>	Cuales conoce	Hospital Privado, no recuerdo otra		
	Cuales tuvo	Tuve Hospital privado		
	Como las evalúa: conformidad	Bien, las evaluó bien		
	Atención			
	Caracterización	Son buenas		
<b>Información sobre la empresa</b>				
	Como la conoció	Amiga que la tiene		
	Como la evalúa:	1- Muy buena, cómodo		
	Ubicación (1)	2- Muy buena		
	Atención (2)	3- Si, estoy conforme		
	Conformidad (3)	4- Si, muy bien		
	Rapidez en autorizaciones (4)			
	Características Importantes	Ubicación, el centro es cómodo		
	Puntos buenos y malos	Buenos: Ubicación y atención Malos:		
	Razones por la que asiste	Precios y ubicación		
	Que agregaría	Nada, no, si algunos centros de atención		
	Tiempo que lleva afiliado	1 año		
<b>Información personal</b>				

	Profesión	Estudiante y empleado
	Actividades de tiempo libre	Juntarme con amigos
	Deporte	Tenis
	Cuales son los medios por los que se informa?	Internet, televisión
	Cuales considera puntos fuertes y débiles de su persona/personalidad?	No se, abría que preguntarle a otro.

## **ANEXO Nº 2**

### **SONDEO TELEFÓNICO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

A continuación se detallan las preguntas que se realizaron telefónicamente a un grupo de clientes de la empresa con el objetivo de conocer la opinión respecto de la competencia y que empresas consideraban bajo ese aspecto.

Encuestador: Pertenece al Ministerio de Salud y se encuentra realizando un sondeo para conocer la opinión de las personas respecto de los planes de salud.

Preguntas que se realizaron a los clientes:

- 1-Qué opina de los planes de salud en Córdoba?
- 2-Posee algún servicio de medicina prepaga?Cuál es?
- 3-Está conforme?
- 4-Que otras empresas conoce que presten los mismo servicios?
- 5-Se cambiaría a alguna de esas empresas que nombró?

**ANEXO Nº 3**

**PROGRAMA DE TELEMARKETING**

A continuación se presenta una pauta oral posible para el contacto telefónico, donde cada uno de los representantes de la empresa deberá aplicar en sus ventas telefónicas.

Representante A:

APERTURA:

Muy buenos días/tardes, Se encontrará el señor/a.....?

Buenos días/tardes Sr./a ....., mi nombre es ....., le hablo de la empresa Servired S.A.

DESARROLLO:

Quería hacerle una consulta sobre su cobertura de salud, posee UD. y su familia cobertura de este tipo actualmente?

Cuál?.....

Esta conforme?.....

Cuanto tiempo lleva afiliado a esa empresa?.....

Nosotros queríamos contarle de nuestros planes y beneficios.

(Contarle planes, beneficios, costos)

Además queremos ofrecerle la visita de alguno de nuestros representantes para aclararle personalmente todas sus inquietudes y contarle con detenimiento nuestros beneficios. Posiblemente podamos ofrecerle algún tipo de beneficio especial para Ud. y su familia. (Explicar los beneficios de las afiliaciones en los meses de verano).

**RESPUESTAS**

SI

NO

Tomar dirección:.....

Cerrar la conversación con cordialidad

Horario de visita:.....

CIERRE POR SI:

Muy bien, Sr./a....., estará visitándolo/a el señor.....(conocer con exactitud quien será la persona que podrá visitar esa familia) el día.....a la hora... ..(la que ellos proponen), muchas gracias por su tiempo y atención.  
Buenos días/tardes.

CIERRE POR NO:

Muy bien, Sr/a....., muchas gracias por su tiempo y atención, le pediríamos si quiere tomar nota de nuestro teléfono para cualquier consulta que desee realizarnos en el futuro.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

El programa de capacitación incluye una serie de pasos que se detallan a continuación y que se propone como parte del conjunto de acciones que integran este plan:

- Orientación: (2 días). Los vendedores comprenden la estructura general y las metas del programa.
- Servicios (1día). Los vendedores comprenden los servicios básicos que van a vender. Este paso lo explica uno de los dueños de la organización.
- Habilidades para la venta (2 días). Los vendedores aprenden las habilidades para la venta y luego se realiza un rol play con un instructor durante 2 horas.
- Telemarketing (1 día). Aprenden a identificar las necesidades del cliente y practica la implementación de una aplicación para un cliente.

Ya está en condiciones de comenzar las ventas telefónicas, luego de la implementación del programa de capacitación.

#### ANEXO Nº 4

Lista de empresas a las que se les dirigirán las acciones de marketing directo:

<b>EMPRESA</b>	<b>RUBRO</b>	<b>CONTACTO</b>
Electrónica y servicios	Equipos de informática electrónicos y de comunicación	<b>Bruhn Rubén</b>
Exodo travel	Servicios varios	<b>Díaz Ariel</b>
Gudimad	Metalúrgica y siderúrgicas	<b>Funes Hugo</b>
Green Land	Limpieza, aseo personal y cosméticos	<b>Dávila Pablo</b>
GM Work Transfer	Servicios varios	<b>Noceti Victoria</b>
Giraudó Inmobiliaria	Comercio minorista	<b>Giraudó Lucía</b>
Printing Continuos	Imprentas y editoriales	<b>Moreno Juan Carlos</b>
Propuesta Editorial	Imprenta y Editoriales	<b>Corrales Ana María</b>
Talleres gráficos Castelar	Maquinarias y equipos	<b>Baralle Eder</b>
Talleres industriales SBZ	Insumos odontológicos	<b>Bonetto José</b>
Tamar	Artículos del Hogar	<b>Gavillon Horacio</b>
Vaira Impresiones	Imprentas y editoriales	<b>Dafuente Karina</b>
Multisoft	Equipos de informática electrónicos y de comunicación	<b>Ranzuglia Eduardo</b>
Mr Bricolage	Comercio minorista	<b>Freidenberger Jorge</b>
Mobilinea	Comercio mayorista	<b>N'haux Leonardo</b>
Paper SRL	Celulosa y papel	<b>Cresta Horacio</b>
Pedro Valsecchi e Hijos	Construcción	<b>Valsecchi Omar</b>
Dysem SA	Maquinarias y equipos	<b>Quintana Manuel</b>
Ediciones del Boulevard	Imprentas y editoriales	<b>Montoya Javier</b>
<b>Parquets Santa</b>	Madera y derivados	<b>Londero Raúl</b>

## BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA

- *Balance de la economía 2003*. Cámara de Comercio de Córdoba, de Santa Fe, entre otros, 2003. Córdoba.
- Bob- Stone *El mundo del mercadeo directo*. Capítulo 1. Apuntes de cátedra, 2002.
- Eiglier Pierre y Langeard Eric. *Servucción, El Marketing de Servicios*. Capítulo 1. Editorial Mc Graw Hill, 1989. España.
- Frydman, Andrés. *Como fidelizar a los clientes*. Formato videocasette. Videoteca empresaria, 2001. Buenos Aires.
- Hiebing y Cooper. *Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia*. Introducción. Editorial McGraw Hill, 1992. México.
- Koontz y Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. Capítulo 4. Editorial McGraw Hill. Año 1998. México.
- Kotler Phillip. *Dirección de mercadotecnia*. Capítulos 6 y 10. Editorial Prentice Hall, 1996. México.
- Lovelock C. *Servucción. Políticas de precios*. Capítulo 7.
- Monroe Kent . *Política de precios*. Apuntes de cátedra, 2001.
- Mintzberg Henry y otros . *Safari a la estrategia*. Capítulo 1. Editorial Granica, 1998. Argentina.
- Porter Michel. *Estrategia competitiva*. Introducción. Editorial CECSA, 2000. México.
- 
- [www.infobae.com](http://www.infobae.com) fecha: 16-04-2004. Artículo sobre nuevas regulaciones en el sector salud. Sección salud.
- [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar) fecha: 06-09-2005. Estadísticas del Censo 2001. Datos de la composición por edad y sexo en Córdoba.