



**Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Graduación**

**Aumento de la rentabilidad en la empresa de  
medicina prepaga “Prevención Salud”**

**Carrieri Estefanía**

**34529587**

**VADM10572**

**Año 2019**

## **Agradecimientos**

El camino recorrido no ha sido sencillo, requerí para realizarlo mucho esfuerzo y perseverancia, que sin el acompañamiento y apoyo de mi familia no lo hubiera logrado.

Se los dedico a ellos, por la paciencia, comprensión y por el tiempo que me han concedido, permitiéndome dar este gran paso.

Le agradezco a Dios por enseñarme el camino a esta hermosa experiencia, no dejándome desmotivar y caer ante el primer fracaso.

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa” (Mahatma Gandhi).*

## **Resumen**

El presente Proyecto de Investigación Profesional, se realizó en la empresa de medicina prepaga “Prevención Salud”, cuyo objetivo general fue aumentar un 15 % la rentabilidad, consecuencia de cambios negativos en el perfil de la demanda y la pirámide etaria, que provocan un aumento de la población de pacientes ancianos y crónicos.

Los métodos que se utilizaron para recabar la información necesaria en el campo de la investigación, son la de tipo exploratoria y descriptiva. Se obtuvieron datos de relevancia de la población encuestada, arrojando como resultados generales que la empresa bajo estudio posee dentro de su cartera activa, afiliados con una ponderación significativa en el rango de edad de 41 a 56 años y, en mayor medida con ingresos mensuales de \$ 26.000 a \$ 45.000.

Una posible manera de recomponer la rentabilidad, es mediante una mayor cantidad de afiliados, lo que se dice en la jerga “economías de escala”, dado que, con más usuarios aportantes, se soportan mejor los gastos de estructura, considerando para ello necesario atraer a nuevos adherentes jóvenes y sanos, que tengan un bajo consumo en las prestaciones.

Palabras claves: medicina prepaga, costos prestacionales, cartera activa de afiliados.

## **Abstract**

This Professional Research Project was carried out in the prepaid medicine company "Health Prevention", whose general objective was to increase profitability by 15%, as a consequence of negative changes in the profile of demand and the age pyramid, which cause an increase of the population of elderly and chronic patients.

The methods used to gather the necessary information in the field of research are exploratory and descriptive. Relevant data were obtained from the surveyed population, showing as a general result that the company under study has, within its active portfolio, affiliates with a significant weight in the age range of 41 to 56 years and, to a greater extent, monthly income from \$ 26,000 to \$ 45,000.

A possible way to recompose the profitability, is through a greater number of affiliates, what is said in the jargon "economies of scale", given that, with more contributing users, structure costs are better supported, considering it necessary to attract to new young and healthy adherents, who have a low consumption of benefits

Keywords: prepaid medicine, benefit costs, active affiliate portfolio.

## Índice.

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1.....	T
EMA .....	10
1.2. FUNDAMENTACIÓN.....	10
1.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO .....	11
CAPÍTULO II. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	13
2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO .....	13
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....	14
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	14
3.1.1. MARCO PESTEL .....	14
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	16
3.2.1. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	16
3.3. ANÁLISIS INTERNO .....	19
3.3.1. MATRÍZ FODA .....	19
3.3.2. MATRÍZ BOSTON CONSULTING GROUP.....	21
3.4. VENTAJA COMPETITIVA.....	23
3.5. SEGMENTACIÓN, SELECCIÓN DEL MERCADO Y POSICIONAMIENTO EN LOS MERCADOS.....	25
3.5.1. SELECCIÓN DEL MERCADO META .....	27
3.5.2. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	28
3.6. ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO .....	28
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA .....	31
CAPÍTULO V. ETAPA DIAGNÓSTICA .....	34
5.1. MACROENTORNO .....	34
5.1.1. ANÁLISIS POLÍTICO/LEGAL .....	34
5.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	35
5.1.3. ANÁLISIS TECNOLÓGICO .....	36
5.1.4. ANÁLISIS MEDIOAMBIENTAL.....	36
5.1.5. ANÁLISIS SOCIOCULTURAL .....	37
5.1.6. CONCLUSIONES DEL MACROENTORNO.....	39

5.2. MICROENTORNO .....	40
5.2.1. PRIMERA FUERZA: RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	40
5.2.2. SEGUNDA FUERZA: AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	41
5.2.3. TERCERA FUERZA: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	42
5.2.4. CUARTA FUERZA: AMENAZA DE POTENCIALES COMPETIDORES .....	43
5.2.5. QUINTA FUERZA: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	43
5.2.6. CONCLUSIONES DEL MICROENTORNO .....	44
5.3. ANÁLISIS INTERNO .....	45
5.3.1. LA EMPRESA.....	45
5.3.2. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
5.3.3. ANÁLISIS FODA .....	54
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS .....	58
CAPÍTULO VII. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL .....	60
7.1. INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	60
7.2. OBJETIVOS DE DE LA PROPUESTA .....	58
7.2.1. FUNDAMENTACIONES DE LOS OBJETIVOS .....	60
7.3. ETAPA ESTRATÉGICA.....	58
CAPÍTULO VIII. ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA. ....	64
8.1. PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS .....	64
8.1.1. PROGRAMA 1. CREANDO UN NUEVO PLAN DE COBERTURA MÉDICA .....	64
8.1.1.1. TÁCTICA 1. COMPOSICIÓN DEL PLAN DE COBERTURA.....	64
8.1.1.2. TÁCTICA 2. CREANDO UN NUEVO PLAN DE COBERTURA MÉDICA .....	67
8.1.2. PROGRAMA 2. DESARROLLANDO EL MARKETING.....	67
8.1.2.1. TÁCTICA 1. ESTIMULAR LA DEMANDA .....	68
8.1.2.2. TÁCTICA 2. DIFUSIÓN EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	69
8.1.3. PROGRAMA 3. CAPACITANDO A LOS SUPERVISORES DE CADA REGIÓN DE VENTA.....	70
8.1.3.1. TÁCTICA 1. CAPACITAR AL PERSONAL .....	70
8.1.4. PROGRAMA 4. OFRECIENDO BENEFICIOS EXCLUSIVOS .....	72
8.1.4.1. TÁCTICA 1. COMERCIO AMIGO .....	72
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES DEL TRABAJO FINAL DE GRADO .....	73
CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA .....	74
CAPÍTULO XI. ANEXOS.....	75

11.1. CUESTIONARIO.....	75
11.2. PRECIOS PLANES DE COBERTURA MÉDICA INDIVIDUAL HASTA 30 AÑOS .....	75
11.3. PRESUPUESTO PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	77
11.4. PRESUPUESTO TRASLADO Y HOSPEDAJE .....	78
11.5. PRESUPUESTO MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	78

## **Índice de Ilustraciones.**

ILUSTRACIÓN 1. MATRIZ DEL RESUMEN DE ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS (SFAS) .....	21
ILUSTRACIÓN 2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS .....	24
ILUSTRACIÓN 3. PASOS EN LA SEGMENTACIÓN, SELECCIÓN Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO. ....	25
ILUSTRACIÓN 4. PRINCIPALES VÍAS DE CRECIMIENTO .....	30
ILUSTRACIÓN 5. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.....	50
ILUSTRACIÓN 6. RESULTADO DE ENCUESTAS. CANTIDAD DE AFILIADOS.....	52
ILUSTRACIÓN 7. RESULTADO DE ENCUESTAS. GÉNERO DEL TOTAL DE AFILIADOS ....	53
ILUSTRACIÓN 8. RESULTADO DE ENCUESTAS. RANGO DE EDADES DEL TOTAL DE AFILIADOS.....	53
ILUSTRACIÓN 9. RESULTADO DE ENCUESTAS. OCUPACIÓN .....	54
ILUSTRACIÓN 10. DIAGRAMA DE GANTT .....	54

## **Índice de tablas.**

TABLA 1. FICHA METODOLÓGICA.....	31
TABLA 2. FICHA METODOLÓGICA.....	32
TABLA 3. FICHA METODOLÓGICA.....	33
TABLA 4. TOTAL DEL PAÍS. POBLACIÓN EN VIVIENDAS PARTICULARES, POR TIPO DE COBERTURA DE SALUD, SEGÚN SEXO Y GRUPO DE EDAD. CENSO 2010.....	38
TABLA 5. MATRÍZ SFAS.....	56



## **Introducción.**

El presente trabajo será realizado en el marco del trabajo final de graduación de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Empresarial Siglo 21.

El mismo se aplicará en la empresa que presta servicios de medicina prepaga “Prevención Salud”, donde se abordará como temática el aumento de la rentabilidad, por lo que se procederá a realizar un diagnóstico de la organización, con la finalidad de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que trascienden a la misma.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se abordará el planteamiento del problema y su justificación, para la cual se enuncia el objetivo general y los objetivos específicos de investigación, para dar respuesta al tema en cuestión.

En segundo lugar, se presentará el marco teórico que busca dar respuesta a la problemática planteada desde la teoría, a través del aporte de diferentes autores referentes del tema.

En tercer lugar, se expondrá la metodología, donde se presentarán diversos instrumentos para recabar información, para luego ser analizadas y evaluadas.

Por último, en cuarto lugar, se exhibirán y desarrollarán las propuestas para resolver la problemática expuesta.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema.**

El estudio que se presenta a continuación, mediante un Proyecto de Aplicación Profesional, contiene el Trabajo Final de Graduación aplicado a una empresa que presta servicios de medicina prepaga, cuyo nombre es Prevención Salud, del Grupo Sancor Seguros, líder en la República Argentina.

Dicha empresa, opera hace sólo cuatro años en el mercado de salud, con una apuesta fuerte de calidad en servicio, lo que conlleva un alto índice de inversión (en RRHH, capacitación, marketing, software, insumos médicos y logística) y, la implementación de diversas estrategias, para insertarse y posicionarse competitivamente en el mercado.

Comercializa una amplia gama de planes, que constituyen una oferta integral de alcance nacional y se acentúa en la promoción de hábitos saludables, mediante programas preventivos para cuidar la salud, entendiendo que la prevención es mejor camino para poder llevar una buena calidad de vida.

Por otra parte, la ley que regula la medicina prepaga, las define legalmente señalando que “se consideran Empresas de Medicina Prepaga a toda persona física o jurídica, cualquiera sea el tipo, figura jurídica y denominación que adopten cuyo objeto consista en brindar prestaciones de prevención, protección, tratamiento y rehabilitación de la salud humana a los usuarios, a través de una modalidad de asociación voluntaria mediante sistemas pagos de adhesión, ya sea en efectores propios o a través de terceros vinculados o contratados al efecto, sea por contratación individual o corporativa” (Ley 26682, art.2).

### **1.1. Tema.**

Aumento de la rentabilidad en la empresa de medicina prepaga “Prevención Salud”.

### **1.2. Fundamentación.**

La motivación de estudio en la empresa Prevención Salud, se expresa en el acceso a la información con que se cuenta y, en el interés de conocer profundamente como desde los comienzos de la existencia de las medicinas prepagas, presentan un notable desfasaje entre costos e ingresos como un problema común, precisando un

estudio de mercado y revisión de los gastos, para evitar una ruptura de ecuación económica financiera.

Observando que uno de los problemas que trascienden a la empresa de medicina prepaga, Previsión Salud, son los altos costos prestacionales y una cartera de clientes con mucho consumo, se entienden como posibles soluciones, realizar una segmentación de la cartera de afiliados, identificando a los nichos de mercado que se quiere atender y los posibles conceptos de posicionamiento para cada segmento meta y además, desarrollar un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, para determinar el atractivo estructural del segmento de mercado.

### **1.3. Antecedentes de la empresa objeto de estudio.**

La empresa de medicina prepaga “Previsión Salud”, fue creada como una nueva línea de negocios, por el Grupo Sancor Seguros, con más 70 años de trayectoria.

El Grupo de Sancor Seguros, se ha caracterizado por adoptar iniciativas que lo diferencian del resto del mercado, la primera ha sido su expansión internacional, convirtiéndose en la única aseguradora de origen nacional en radicarse con compañías propias en Uruguay, Paraguay y Brasil.

La nueva firma, comenzó a comercializar planes médicos con una oferta integral en todo el país en diciembre de 2.013 y, la prestación del servicio en marzo de 2.014.

La decisión de incursionar para los dueños del Grupo Sancor Seguros, en medicina prepaga, respondió no sólo al deseo de ampliar el horizonte de negocios, sino también al objetivo de continuar potenciando la prestación de servicios integrales a los clientes de todo el país, para que puedan encontrar en el Grupo, todo lo que necesitan en materia de protección, no sólo de sus bienes y de su vida, sino también de su salud.

Se demandaron para el desarrollo de ésta nueva línea de negocios de medicina privada, durante el primer año, alrededor de 20 millones de pesos, aproximadamente. Ese importe, fue destinado a capacitaciones, desarrollo de sistemas informáticos, insumos y la conformación de la red de prestadores.

Asimismo, se estableció un canal de comercialización de productores asesores y los principales Centros Médicos del país, donde se encontraban incluidos en las cartillas a disposición de los afiliados.

Durante los meses de octubre y noviembre, referentes de la firma, capacitaron a los productores asesores de seguros del Grupo Asegurador de todo el país, quienes conformarían el canal de comercialización de los servicios de prepaga. Se realizaron capacitaciones en Sunchales, Santa Fe, Rosario, Mendoza, Córdoba, Resistencia, Trelew, Tucumán, Salta, Posadas, General Roca, Buenos Aires, Concordia, Río Cuarto, Mar del Plata, Bahía Blanca y Santa Rosa.

Prevención Salud, se creó con la idea de ofrecer tanto al segmento individual como corporativo, una gran variedad de planes médicos y una oferta integral de alcance nacional, pensada para cubrir las necesidades de una persona en materia de salud. Otorgando planes que van desde una opción inicial con copago, que garantiza todas las prestaciones contempladas en el Programa Médico Obligatorio (PMO), hasta el plan más completo, con cobertura Premium, los mayores valores de reintegro, comodidad y numerosos beneficios adicionales exclusivos. Además, planes corporativos integrales.

## **Capítulo II. Objetivo General y Objetivos Específicos.**

### **2.1. Objetivo general.**

Aumentar un 15 % la rentabilidad en la empresa de medina prepaga “Prevención Salud”, para octubre de 2.020.

### **2.2. Objetivos específicos.**

- 1) Identificar los nichos de mercado que se quiere atender para septiembre de 2.019.
- 2) Exponer una nueva segmentación del mercado para octubre de 2.019.
- 3) Determinar el atractivo estructural del segmento de mercado para noviembre de 2.019.

### **Capítulo III. Marco teórico.**

Para abordar la problemática planteada, el primer paso necesario para lograr hacer cambios verdaderamente útiles en la organización bajo estudio, es la realización de un diagnóstico comprensivo sobre ésta y el entorno que la rodea. Para ello, en este Marco Teórico se expone la teoría que se utilizará y en la que se apoyará dicha investigación.

#### **3.1. Análisis del Macroentorno.**

Es fundamental comprender para los directivos de una organización el mundo incierto y cada vez más complejo que los rodea, debiendo para ello analizarse diversos niveles de influencia, como las cuestiones del macroentorno, lo que permitirá ayudar a identificar cuestiones clave y formas de abordar esta complejidad y estos cambios.

##### **3.1.1. Marco PESTEL**

Para analizar el macroentorno, es de utilidad el marco PESTEL, que permite identificar como pueden afectar a las organizaciones tendencias como: *políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales*. (Johnson G., Scholes K., y Whittington R., 2006).

A continuación, se detallan las tendencias mencionadas, con las características de cada una y los principales elementos a ser considerados.

- Políticos: Indican factores tales como:
  - Estabilidad del gobierno
  - Política fiscal
  - Reglamentos sobre comercio exterior
  - Políticas de bienestar social
- Económicos: Entre los principales elementos de este factor podemos mencionar:
  - Ciclos económicos
  - Tendencias del PBN

- Oferta monetaria
- Inflación
- Tipos de interés
- Desempleo
- Renta disponible
- Socioculturales: Indican variables sociales que influyen en la organización tales como:
  - Demografía
  - Distribución de la renta
  - Movilidad social
  - Cambios en el estilo de vida
  - Actitudes hacia el trabajo y el ocio
  - Consumismo
  - Nivel de educación
- Tecnológicos: Entre los principales indicadores de este factor, podemos mencionar:
  - Gasto público en investigación
  - Atención del gobierno y la industria el esfuerzo tecnológico
  - Nuevos descubrimientos/desarrollos
  - Rapidez de la transferencia tecnológica
  - Tasa de obediencia
- Ambientales: Las principales variables de este factor son:
  - Leyes de protección ambiental
  - Regulación sobre el consumo de energía
  - Gestión ambiental y responsabilidad social

- Legales:
  - Legislación sobre la competencia
  - Legislación laboral
  - Salud y seguridad
  - Seguridad de los productos

### **3.2. Análisis del Microentorno.**

El microentorno hace referencia, a la relación que existe entre la empresa y los actores externos, que encuentran en su ambiente inmediato, tales como: proveedores, intermediarios del mercado, clientes, competidores y público.

#### **3.2.1. Las cinco fuerzas competitivas.**

Considerando los estudios realizados por Michel Porter, 2000, la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su ambiente, por lo tanto, la meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios, resulta en encontrar una posición en el sector donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacar alguna ventaja.

Las cinco fuerzas competitivas –entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales, si son afrontadas eficazmente, se puede conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa.

De acuerdo a Michel Porter (2000), las cinco fuerzas competitivas, se describen a continuación:

- *Riesgo de que entren más participantes*: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de los nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Las principales fuentes de las barreras son:
  1. *Economías de escala.*
  2. *Diferenciación de productos*



3. *Necesidades de capital*
  4. *Costos cambiantes*
  5. *Acceso a los canales de distribución*
  6. *Desventajas de costos independientes de las economías de escala*
  7. *Política gubernamental*
- *Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:* adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, mediante tácticas como guerras de publicidad, competencia de precios, introducción de productos y un mejor servicio a los clientes, las mismas en una compañía influyen en otras, produciendo represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; las compañías son mutuamente dependientes. Asimismo, la rivalidad intensa proviene de diversos factores, entre ellos:
    1. *Competidores numerosos de igual fuerza*
    2. *Lento crecimiento de la industria*
    3. *Altos costos fijos o de almacenamiento*
    4. *Ausencia de diferenciación o costos cambiantes*
    5. *Aumento de la capacidad en grandes incrementos*
    6. *Competidores diversos*
    7. *Importantes intereses estratégicos*
    8. *Barreras salidas contra la salida*
  - *Presión proveniente de los productos sustitutos:* Los mismos, limitan los rendimientos potenciales de un sector, imponiendo un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él, por ello, cuánto más atractiva sea la opción de precios ofrecidos por los sustitutos, el margen de utilidad será mayor. Para describir a los sustitutos, se debe buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria.
  - *Poder de negociación de los compradores:* se entiende que los compradores compiten con la industria, cuando se ven obligados a reducir los precios,

cuando negocian una mejor calidad o más servicios y también, cuando enfrentan los rivales entre sí. Se considera que un grupo de compradores puede ser poderoso si se logran cumplir las siguientes condiciones:

1. *El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor*
  2. *Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza*
  3. *Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados*
  4. *El grupo tiene pocos costos cambiantes*
  5. *El grupo obtiene bajas utilidades*
  6. *Los compradores representan una serie de amenaza contra la integración hacia atrás*
  7. *El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios*
  8. *El grupo tiene toda la información*
- *Poder de negociación de los Proveedores:* Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:
    1. *El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende*
    2. *El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria*
    3. *La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores*
    4. *El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador*

5. *Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes*
6. *El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical*

### **3.3. Análisis interno**

Una vez analizado el entorno que rodea a la organización, resulta necesario analizar las características internas de ésta, las cuales definirán la facilidad o dificultad de implementar las estrategias diseñadas por la gerencia.

Existen dos herramientas ampliamente utilizadas para el análisis de la empresa. Una herramienta está enfocada en las características generales de la organización (FODA) y la otra en las características de los productos que se ofrecen (Matriz BCG).

#### **3.3.1. Matriz FODA.**

Según los autores *“FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica.* (Johnson G., Sholes K. y Whittington R., 2006).

Este análisis, debe permitir identificar las competencias que distinguen a una organización, es decir sus capacidades y recursos específicos, con los que cuenta y la mejor manera de utilizarlos, como así también, las oportunidades que no está aprovechando actualmente, debido a la falta de recursos adecuados.

El análisis FODA puede ser de utilidad, para obtener un enfoque más amplio de la estrategia, a través de la fórmula:  $AE = O / (F - D)$ , es decir, Alternativa Estrategia es igual a Oportunidades dividida entre Fortalezas menos Debilidades.

Los autores exponen los pasos para la Creación de una Matriz de Resumen del Análisis de Factores Estratégicos. Cabe mencionar, que la Matriz SFAS (por sus siglas en inglés *Strategic Factors Analysis Summary*, Resumen del Análisis de Factores Estratégicos), resume los factores estratégicos combinando los factores externos con los factores internos.

Pasos para crear una Matriz SFAS:

- 1) En la columna 1 (*Factores estratégicos*), enumere los factores EFAS e IFAS mas importantes. Después de cada factor, indique si es Fortaleza (F), Oportunidad (O), Debilidad (D) o Amenaza (A).
- 2) En la columna 2 (*valor*) asigne valores a los factores estratégicos internos y externos. Del mismo modo que con las tablas EFAS e IFAS que se presentaron anteriormente, la columna correspondiente al valor debe sumar 1.00.
- 3) En la columna 3 (*Calificación*), asigne una calificación a la manera en que la administración de la empresa responde a cada uno de estos factores estratégicos.
- 4) En la columna 4 (*Calificación ponderada*), multiplique el valor registrado en la columna 2 de cada factor por su calificación anotada en la columna 3, para obtener en puntaje clasificado de cada factor, esto produce una calificación ponderada de cada factor que va de 5.00 (sobresaliente) a 1.0 (mala), con 3.00 como promedio.
- 5) En la columna 5 (*Duración*), indique corto plazo (menos de un año), mediano plazo (uno a tres años) o largo plazo (tres años o más).
- 6) En la columna 6 (*Comentarios*), explique el razonamiento usado para cada factor.

Ilustración 1. *Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS).*

## Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS)

Factores estratégicos (seleccione las oportunidades y amenazas más importantes de los EFAS, que se presentaron en la tabla 4.5, así como las fortalezas y debilidades más importantes de los IFAS, que se presentaron en la tabla 5.2)	1	2	3	4 Duración			5	Comentarios
	Valor	Calificación	Calificación ponderada	M C O R T O	E D I R A N G O	L A R A Z O		
S1 Cultura de calidad de Maytag (F)	0.10	5.0	0.50				X	La calidad es clave para el éxito
S5 Orientación internacional de Hoover (S)	0.10	2.8	0.28	X	X			Reconocimiento de marca
W3 Posición financiera (D)	0.10	2.0	0.20	X	X			Deuda alta
W4 Posicionamiento global (D)	0.15	2.2	0.33		X	X		Sólo en Norteamérica, Reino Unido y Australia
O1 Integración económica de la Unión Europea (O)	0.10	4.1	0.41				X	Adquisición de Hoover
O2 Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad (O)	0.10	5.0	0.50			X		Calidad de Maytag
O5 Tendencia hacia las "supertiendas" (O + A)	0.10	1.8	0.18	X				Débil en este canal
T3 Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente (A)	0.15	3.0	0.45	X				Dominan la industria
T5 Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos (A)	0.10	1.6	0.16				X	Presencia asiática
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1.00</b>		<b>3.01</b>					

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger *“Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) (2007, pág. 141)*

### 3.3.2. Matriz Boston Consulting Group.

La matriz de crecimiento/participación, modelo de análisis de la cartera de negocios, fue desarrollada en 1970, por Boston Consulting Group.

La tasa de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el que el negocio opera. La misma varía entre el 0 y el 20 % y, una tasa de crecimiento del mercado de más del 10 % se considera alta. La cuota de mercado relativa, medida en el eje horizontal, se refiere a la participación de la UEN, en relación con la de su competidor más grande en el segmento, se divide utilizando el índice de 1 0 como línea divisoria. (Kotler Philip y Kevin Lane Keller, 2006).

Se pueden identificar cuatro grupos de productos-mercados respecto de los cuales se puede formular un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción. (Braidot, 1996).

- *Negocios o productos dilema*: Son productos que tienen una baja participación en el mercado y un alto potencial de ventas. También se los denomina “interrogantes”, pues no se sabe a ciencia cierta si acertaremos con ellos (pueden ser un éxito o un fracaso). Aquí debe tomarse una decisión, invertir para que el producto crezca o hacerlo retirar, de lo contrario, el producto pasará a ser perro.
- *Negocios o productos estrella*: Se trata de productos con una elevada tasa de crecimiento y alta participación. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.
- *Negocios o productos vaca lechera (cash-cows)*: Son productos que tienen una elevada participación (productos líderes) pero una baja tasa de crecimiento. Un error común que se observa, es invertir en estos negocios o productos, dado que su próxima etapa es la de “perro”.
- *Negocios o productos perro (dog business)*: Estos son productos con una baja participación en el mercado y bajo potencial de crecimiento. Su rentabilidad es muy baja, aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.

En relación al ciclo de vida del producto, en la etapa de introducción, los productos son interrogantes, en la de crecimiento, estrellas, en la fase de madurez, vacas lecheras y en la etapa de declive, son productos perros.

Por su parte, la posición de cada uno de los negocios o productos, sobre la matriz, da una indicación sobre la estrategia aconsejable para cada uno de ellos, esto es: mantenimiento de liderazgo para las estrellas, abandono o baja inversión para los perros, inversión y desarrollo selectivo para los signos de interrogación y rentabilización máxima para las vacas lecheras (Braidat, 1996).

Néstor P. Braidat (1996, p.157), expone que “...la empresa debe considerar diferentes decisiones estratégicas:

- Analizar la fuerza competitiva de la cartera de productos existente, estimando la masa de recursos que suministrarán por cada actividad en cada periodo hasta el final del horizonte de planificación.
- Verificar si hubiere desviaciones estratégicas, es decir, diferencias entre resultados planificados y efectivamente conseguidos.
- Definir estrategias a fin de absorber desviaciones producidas, vía mejora de rendimiento de actividades existentes, abandono de otras que absorben demasiados recursos sin perspectivas de mejora, etc.”

### **3.4. Ventaja competitiva.**

Esta es la respuesta de Porter (1985), en términos del todo generales:

“*La ventaja competitiva* crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Porter, en su libro de Estrategia Competitiva (1982), propone tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

El éxito en la implementación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad y cooperación entre los canales de distribución.

M. Porter (1982, p.62) señala que “las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas entre sus rivales son: estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos (véase figura No. 1) que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente juntas ya que la empresa puede caer en los niveles más bajos de rentabilidad”.

Ilustración 2. *Estrategias genéricas*

		<b>Estrategias genéricas</b>	
		<b>Líder en costos</b>	<b>Líder en diferenciación</b>
<b>Para todo el mercado</b>		Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
	<b>Para un nicho de segmentos</b>	Liderazgo enfocado en costos	Liderazgo enfocado en diferenciación

**Fuente:** M. Porter (1982, p.60)

Según Néstor P. Braidar (1996) la estrategia Liderazgo general de costos, se basa en mayor productividad y en la posibilidad de ofrecer un precio bajo. La protección a las acciones potenciales de las fuerzas competitivas existentes en el mercado, la brinda la ventaja competitiva en costos. A su vez, un bajo coste resulta una importante barrera de entrada para eventuales nuevos competidores y un freno a los productos sustitutos potenciales.

En referencia a la Estrategia de diferenciación, menciona que la misma consiste en agregarle a la función del producto, algo que sea percibido como único en el mercado y lo haga diferenciar de la oferta de los competidores y, protegiendo a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, de manera distinta a la del liderazgo en costos. Cabe aclarar, que la diferenciación, permite una separación contra la



rivalidad competitiva, al reducir la sustituibilidad del producto, incrementar la fidelidad de los consumidores y provocar una disminución de la sensibilidad a precios, lo que conlleva a un mejor potencial de rentabilidad.

Y, por último, la Concentración, enfoque o estrategia de especialista, tiene por objeto la concentración en la atención a las necesidades específicas de un segmento o grupo particular de compradores, intentando de satisfacer a este nicho de mercado, mejor que los competidores. Esta estrategia implica un liderazgo en costos, diferenciación o las dos a la vez, pero dirigidas a la población objetivo.

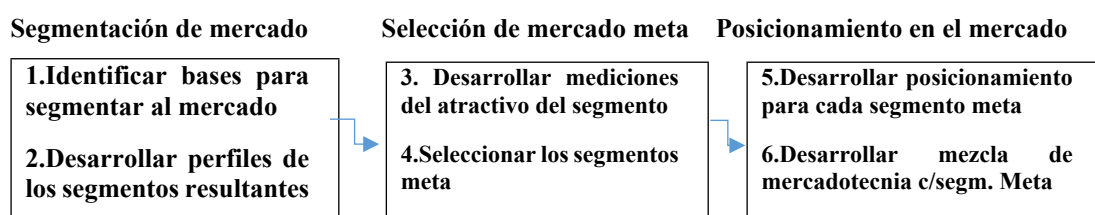
### 3.5. Segmentación, selección de mercados y posicionamiento en el mercado.

La mercadotecnia de selección del mercado meta requiere de tres pasos principales (ver figura 2). El primer paso es la *segmentación del mercado*. El mismo consiste en dividir un mercado en diferentes grupos de compradores, los cuales necesitarán productos diferentes. La tarea de la empresa es identificar distintas maneras para segmentar el mercado y desarrollar perfiles de los segmentos de mercado resultantes.

El segundo paso es la *selección de mercado meta*, que requiere evaluar cuál es el atractivo de cada segmento y seleccionar uno o más de los segmentos de mercado para ingresar.

El tercer y último paso, es el *posicionamiento*, entendido como la formulación de un posicionamiento competitivo para el producto (Kotler, 1989).

Ilustración 3. *Pasos en la segmentación, selección y posicionamiento en el mercado*



Fuente: Kotler (1989, p.254)

En la etapa de Segmentación del mercado, el mercado se encuentra formado por compradores, los cuales difieren en los siguientes aspectos: deseos, recursos, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de venta. Éstas variables pueden ser utilizadas para segmentar un mercado.

Debe tenerse en cuenta, que no hay una única manera que sirva para segmentar cualquier mercado (Kotler, 1989), para ello, se presenta a continuación las principales variables geográficas, demográficas, psicográficas y de la conducta que se usan en la segmentación de los mercados de consumo, con sus características.

- *La segmentación geográfica* refiere a la división del mercado en diferentes unidades geográficas, como pueden ser: naciones, estados, regiones, ciudades, municipio, barrios. “La compañía decide operar en una o en unas cuantas áreas geográficas, o bien operar en todas, pero prestándole atención a variaciones en las necesidades y preferencias geográficas” (Kotler, 1989, p.257)
- *La segmentación demográfica* consiste en dividir el mercado en grupos con variables demográficas como: la edad, el tamaño de la familia, el sexo, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Estas variables son más fáciles de medir que las otras variables.
- *La segmentación psicográfica* es la división del mercado por características de la personalidad, estilo de vida o clase social. Las personas dentro de un mismo grupo, pueden mostrar perfiles psicológicos diferentes.
- *La segmentación por la conducta*, se refiere a los conocimientos, actitudes, uso o respuestas a un producto, con que los grupos de compradores se dividen.

Kotler (1989), expone los requerimientos para la segmentación eficaz:

1. **Mensurabilidad:** consiste en el grado en el cual permita medir el tamaño y el poder adquisitivo de los segmentos.
2. **Accesibilidad:** es el grado en el cual se pueda alcanzar y servir eficazmente a los segmentos.

3. Sustanciabilidad: refiere en el grado con que los segmentos sean lucrativos y lo suficientemente grandes.
4. Accionamiento: el grado en el cual permita realizar programas eficaces para poder atraer a los segmentos y servir a los mismos.

### **3.5.1. Selección del mercado meta.**

Se pueden adoptar entre tres estrategias de cobertura de mercado, conocidas como mercadotecnia indiferenciada, diferenciada y concentrada.

La mercadotecnia indiferenciada establece que la empresa puede decidir ignorar las diferencias que presentan los segmentos de mercado y perseguir el mercado total en una sola oferta, concentrándose en lo que es común en las necesidades de los consumidores, más que en lo que es diferente. Para ello, procederá a diseñar un producto y un mercado de mercadotecnia atractivo para la mayor cantidad de consumidores, haciendo ver al producto con una imagen superior. Por su parte, las empresas que opten por la mercadotecnia indiferenciada, desarrollarán una oferta dirigida a los segmentos más grandes en el mercado, provocando una intensa competencia por los segmentos más grandes y una insatisfacción para los más pequeños.

En la mercadotecnia diferenciada, la empresa decide operar en diversos segmentos del mercado, diseñando ofertas específicas para cada uno de ellos y, al ofrecer variaciones de producto y de mercadotecnia, se espera como resultado la obtención de mayores ventas y una posición más profunda dentro de cada segmento del mercado. Esta estrategia crea más ventas totales que la mercadotecnia indiferenciada, pero a su vez aumenta los costos de hacer negocios, haciendo que los costos de modificación del producto, de producción, de administración, de inventario y de promoción sean más elevados.

En cuanto a la mercadotecnia concentrada, lo que intentan la mayoría de las empresas es en vez de elegir una porción pequeña de un mercado grande, perseguir una porción más grande de uno o unos cuantos submercados. Con esta estrategia la empresa logra una posición fuerte de mercado en los segmentos que sirve y puede llegar a lograr, escogiendo bien el segmento, ganar una tasa elevada de rendimiento sobre su inversión (Kotler, 1989).

### **3.5.2. Posicionamiento en el mercado.**

Cuando la empresa haya decidido en cuáles segmentos del mercado entrar, luego debe decidir que “posiciones” desea ocupar en esos segmentos *“La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo a atributos importantes: el lugar que ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia (...) la posición de un producto es un conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen acerca del producto en comparación con los productos de la competencia”* (Kotler, 1989, p.273).

Se pueden seguir varias estrategias de posicionamiento, de acuerdo con atributos del producto específicos. Alternativamente, pueden posicionarse los productos según las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrezcan, como así también de acuerdo a las ocasiones de uso o en contra del competidor y, por último, la posición del producto con respecto a diferentes clases de productos. Cabe aclarar que, para la planificación de una posición para un producto actual o nuevo, la empresa debe realizar ante todo un análisis competitivo, que le permitirá identificar las posiciones existentes de sus propios productos y los de la competencia.

### **3.6. Estrategias para el crecimiento.**

Néstor P. Braidot (1996, p.169), menciona que “Ansoff, en su Corporate Strategy, al analizar las posibilidades de crecimiento de las empresas, plantea dos direcciones básicas para impulsarlo: hacia los productos o hacia los mercados, y como derivación de estas dos alternativas, la posibilidad de atacar con ambas a la vez, a través de la diversificación”

Se describe a continuación, los cuatro principales tipos de oportunidades de crecimiento intensivo.

#### *a) Penetración del mercado*

El objetivo es incrementar las ventas de los productos actuales en los mercados presentes. Ello es posible a través de acciones de marketing agresivas:

- Aumentando las ventas de los clientes actuales

- Atrayendo clientes de la competencia
- Atrayendo nuevos clientes

b) *Desarrollo del mercado*

Intenta un aumento de las ventas, llevando los actuales productos a nuevos mercados.

- Nuevos mercados geográficos
- Promoción de uso del producto en otros segmentos de mercado
- Atacando

c) *Desarrollo del producto*

Consiste en que la empresa incremente sus ventas, a través del desarrollo de nuevos productos o mejorando los productos actuales para sus mercados presentes.

- Desarrollo de un nuevo producto
- Reformulación del producto actual

d) *Diversificación*

Consiste en ingresar con productos, mercados o incluso niveles desconocidos en el sistema de producción y comercialización, definiendo su objetivo de crecimiento en tres dimensiones:

- Crecimiento en el mercado de referencia en el que opera (crecimiento intensivo)
- Crecimiento derivado de una expansión horizontal o vertical de su actividad principal (crecimiento integrado)
- Crecimiento obtenido por aprovechamiento de oportunidades detectadas fuera de su ámbito de actividad habitual (crecimiento diversificado)

Ilustración 4. *Principales vías de crecimiento.*

<b>1) Crecimiento intensivo</b>	<b>2) Crecimiento integrado</b>	<b>3) Crecimiento diversificado</b>
a) Penetración en el mercado	a) Integración hacia atrás concéntrica. Control de suministros	a) Diversificación concéntrica Nuevos productos con: tecnología, sinergia, mercadotecnia
b) Desarrollo del mercado	b) Integración hacia adelante Control de distribución	b) Diversificación horizontal Agregado de productos
c) Desarrollo del producto	c) Integración horizontal Control de competencia	c) Diversificación de conglomerado Nuevos productos

**Fuente:** Néstor P. Braidot (1996, p.172)

En conclusión, el objetivo de este capítulo fue dar a conocer las bases teóricas que puedan sustentar la problemática de estudio. Bajo este delineamiento es posible evaluar las acciones a seguir, para buscar aumentar la rentabilidad de la empresa de medicina prepaga “Prevención Salud”.

#### **Capítulo IV. Metodología.**

Con el fin de lograr los objetivos planteados, se utilizarán herramientas que permitan realizar un estudio exhaustivo al respecto.

Para el trabajo en general se utilizarán los tipos de investigación exploratoria y descriptiva, con la finalidad de identificar elementos y características del problema de investigación.

Se abordará el tipo de investigación exploratoria, mediante la metodología cualitativa, utilizando fuentes primarias, con la técnica de entrevistas en profundidad, para el objetivo específico de “Identificar los nichos de mercado que se quiere atender para septiembre de 2.019”. Para ello, el instrumento a utilizar será guías de pautas. Las mismas se realizarán al gerente comercial de la empresa y al jefe de desarrollo comercial.

Tabla 1. *Ficha Metodológica.*

Tipo de diseño	Exploratorio
Método de recolección de datos	Entrevista en profundidad
Tipo de datos	Primarios
Población meta	Gerente comercial de la empresa y jefe de desarrollo comercial
Método	Cualitativo
Instrumento	Guías de pautas
Procedimiento muestral	No probabilístico por juicio

**Fuente: Elaboración Propia**

Por otra parte, para “Exponer una nueva segmentación del mercado para octubre de 2.019”, con el tipo de investigación descriptiva, utilizando fuentes primarias, con metodología cuantitativa, se llevarán a cabo encuestas cerradas, con el propósito de obtener información de los clientes actuales, en relación a las características geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. Se confeccionará para ello, como instrumento cuestionarios. Por lo tanto, la población

en estudio serán los afiliados que concurren a la oficina comercial, radicada en la ciudad de Neuquén, correspondiente a una de las unidades de negocio de empresa de medicina prepagada Prevención Salud. Las mismas, se realizarán en el transcurso de un mes calendario, a disposición de los afiliados, de lunes a viernes en el horario de 8 a 16 horas.

Tabla 2. *Ficha Metodológica.*

Tipo de diseño	Descriptivo
Método de recolección de datos	Encuestas cerradas
Tipo de datos	Primarios
Población meta	Afiliados que concurren a la oficina comercial, radicada en la ciudad de Neuquén
Tamaño de muestra	1680
Método	Cuantitativo
Instrumento	Cuestionarios
Procedimiento muestral	Probabilístico aleatorio
Implementación	Mes calendario, de lunes a viernes

**Fuente: Elaboración Propia.**

Para finalizar, el tipo de investigación que se pretende utilizar para el último objetivo “Determinar el atractivo estructural del segmento de mercado para noviembre de 2019”, será de tipo exploratorio, aplicando fuentes secundarias, metodología cualitativa, utilizando el instrumento de recopilación de datos. Extrayendo la información necesaria de publicaciones periódicas y trabajos de investigación.



Tabla 3. *Ficha Metodológica.*

Tipo de diseño	Exploratorio
Método de recolección de datos	Publicaciones periódicas y trabajos de investigación
Tipo de datos	Secundarios
Población meta	Competidores
Método	Cualitativo
Instrumento	Recopilación de datos
Procedimiento muestral	No probabilístico

**Fuente: Elaboración Propia.**

## **Capítulo V. Etapa Diagnóstica.**

**5.1. Macroentorno.** Siguiendo las variables ambientales del análisis PESTEL:

### **5.1.1. Análisis Político/Legal.**

A partir de 1989 el Sector de Salud ha ido cambiando, gradual y paulatinamente, como fruto de una estrategia deliberada que el gobierno implementó, con el sentido general de reforzar el papel de las autoridades sanitarias centrales y provinciales.

Algunas de las líneas principales de la reforma del sistema fueron:

1. Creación del Hospital Público de Autogestión (Decreto 578/93).
2. Establecimiento de la libre elección de Obra Social para los beneficiarios de la Ley 23.660 (Decreto 9/93).
3. Implementación del Proyecto de Reforma del Sector Salud (PRESSAL) con financiamiento externo (Decreto 1056/95).
4. Creación de la Superintendencia de Servicios de Salud como ente de supervisión, fiscalización y control de los agentes que integran el sistema de Seguro de Salud. (Decreto 1615/96).
5. Establecimiento del Programa Médico Obligatorio, que obliga a las Obras Sociales y de las Empresas de Medicina Prepaga a brindar un conjunto de prestaciones básicas (Res. MsSyAS 247/96).
6. Implementación del Programa Nacional de Garantía de la Atención Médica (Res. 342/92 del MSyAS y Decreto 1424/97).
7. Presentación en el Poder Legislativo de un Proyecto de Ley de Regulación de las Entidades de Medicina Prepaga (Expte. 0383-PE-97).
8. Desregulación de Obras Sociales (Decreto 9/93; Decreto 446/2000; Decreto 377/2001).

Ésta reforma ha reestructurado organizativamente el escenario de la salud y ha cambiado las relaciones entre los distintos actores del sistema, la misma consiste no sólo en modificaciones organizativas, sino que constituye un movimiento más

abarcativo que es, a la vez, causa y efecto de profundas redefiniciones en las relaciones entre el Estado y la sociedad.

El Poder Ejecutivo Nacional reglamentó la ley 26.682, que estableció un régimen de regulación de las empresas de medicina prepaga, a través del decreto 1993/2011, publicado en el Boletín Oficial, se reglamenta dicha ley, que fija las pautas referidas a las prestaciones que se deben cubrir; modelos de contratos y sus aspectos legales; aranceles a los prestadores y formas de pago.

También las obligaciones que competen a las partes involucradas y sanciones aplicables por infracciones a la ley, y regula los planes de adhesión voluntaria y los planes superadores o complementarios por mayores servicios que comercialicen los Agentes del Seguro de Salud.

La mencionada ley, establece el Marco Regulatorio de Medicina Prepaga y le da al gobierno la potestad para regular precios y tarifas.

Firmaron en ese entonces dicho decreto, la Presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner; el jefe de Gabinete, Aníbal Fernández; la ministra de Desarrollo Social, Alicia Kirchner; y el ministro de Salud, Juan Manzur.

### **5.1.2. Análisis Económico.**

En lo que concierne a lo económico, se observa que, con los reiterados incrementos en las cuotas, la disminución del poder adquisitivo de la población y la mayor cantidad de afiliados por la vía de una obra social, está achicándose el patrón de los afiliados voluntarios a los servicios de medicina prepaga.

Según datos de la Dirección General de Estadística y Censos, en total, y con cargo a 2018, hubo 5 aumentos: 7,5% desde junio, otro 7,5% a partir de agosto, 8% desde octubre, 8,5% en diciembre y 5% en febrero de 2019. Un incremento total del 42,2% (Dirección General de Estadística y Censos, 2018).

Dichos aumentos, son producto de los altos costos de los medicamentos e insumos médicos que se traen del exterior, del valor del dólar y, la incidencia del aumento que se acuerde en la paritaria del sector.

En consecuencia, de los abruptos incrementos, muchos afiliados se pasan a planes más bajos, con menor cobertura.

Asimismo, todos estos factores, hacen que entidades pequeñas y medianas estén muy afectadas en su sustentabilidad, generando una salida desordenada del sector, vendiéndose, fusionándose o desapareciendo.

### **5.1.3. Análisis Tecnológico.**

En su gran mayoría, las empresas de medicina prepaga siguen con las formas tradicionales de servicio, comercialización y comunicación y, en su minoría, están incursionando en la vorágine digital, la cual presenta tantas oportunidades como riesgos.

Vivimos en una era digital, donde los usuarios tienen acceso a todo y reclaman mejoras, muestran constantemente sus gustos y necesidades y expresan sus opiniones y, en la vidriera de las nuevas tecnologías e internet, las empresas tienen herramientas para conocer a fondo los gustos, adentrarse a su lenguaje, ofrecerles servicios acordes.

Con la tecnología digital, las empresas de medicina prepaga, pueden ofrecer a los usuarios una atención actualizada con los dispositivos móviles y plataformas digitales, ofreciendo trato inmediato, personalizado, y por medio de canales familiarizados a los nativos de las nuevas tecnologías, evitando trámites tediosos, con planillas escritas.

Por lo expuesto, las empresas que no aprovechan esta herramienta, quedan en situación de desventaja frente a los competidores.

### **5.1.4. Análisis Medioambiental.**

Muchos son los temas ambientales que han cobrado importancia sobre las prácticas empresariales, desde hace algunos años: el consumo de energía y agua, la cantidad de desperdicios sólidos producidos, las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), uso de material reciclable, impacto ambiental sobre la cadena de producción, etc. La Responsabilidad Ambiental Empresarial es hoy mucho más que una iniciativa de reciclaje o de conservación de la energía.

Actualmente, actuaciones de esta índole tienen un recorrido de doble dirección: por un lado, sirven de “efecto llamada” para que otras empresas adopten

el mismo compromiso y, por otro lado, al intentar mejorar su reputación, el cliente premia el esfuerzo por su compromiso medioambiental.

Además, las empresas que quieran realmente ser competitivas, deberán adoptar la excelencia tanto en lo que respecta a sus empleados como en lo concerniente al medio ambiente y al entorno.

El compromiso medioambiental es un elemento imprescindible para que las empresas innoven y se modernicen para conseguir una economía más competitiva y global, además de ser un vehículo social para el fomento de la dignidad en el trabajo y el desarrollo sostenible.

#### **5.1.5. Análisis Sociocultural.**

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), en Argentina viven 3.856.966 más personas que en 2001. En los últimos diez años la Argentina recibió 274.017 extranjeros. Asimismo, la población nacional está compuesta por 40.117.096 habitantes, un 10,6 % más que en 2001, de las cuales 20.593.330 son mujeres y 19.523.766 varones, es decir, que cada 100 mujeres hay 94,8 varones (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2018).

Por otro lado, para el 4º trimestre de 2018, los últimos indicadores arrojan una tasa de actividad de un 46,5%, tasa de empleo del 42,2%, tasa de desocupación del 9,1%, tasa de ocupados demandantes de empleo, del 17,3% y una tasa de subocupación del 12% (INDEC, 2018).

En la presente tabla se puede observar para el total del país, la población en viviendas particulares, por tipo de cobertura de salud, según sexo y grupo de edad, datos obtenidos en el último Censo 2010.

Tabla 4. Total del país. Población en viviendas particulares, por tipo de cobertura de salud, según sexo y grupo de edad. Censo 2010.

---

Sexo y grupo de edad	Población en viviendas particulares	Tipo de cobertura de salud				No tiene obra social, prepaga o plan estatal
		Obra Social (¹)	Prepaga a través de obra social	Prepaga sólo por contratación voluntaria	Programas y planes estatales de salud	
<b>Total</b>	<b>39.671.131</b>	<b>18.410.964</b>	<b>4.192.827</b>	<b>2.029.716</b>	<b>722.942</b>	<b>14.314.682</b>
0-4	3.326.197	1.233.328	361.540	143.378	107.171	1.480.780
5-9	3.378.126	1.342.347	363.578	137.332	75.572	1.459.297
10-14	3.488.515	1.416.370	339.999	129.597	71.223	1.531.326
15-19	3.518.730	1.413.161	319.797	129.805	63.684	1.592.283
20-24	3.256.270	1.141.539	314.262	151.002	46.645	1.602.822
25-29	3.085.891	1.170.277	380.860	172.277	42.280	1.320.197
30-34	3.064.450	1.285.429	424.655	176.582	43.424	1.134.360
35-39	2.642.934	1.156.257	368.020	159.911	40.051	918.695
40-44	2.285.230	1.036.730	296.772	138.989	39.408	773.331
45-49	2.175.900	1.015.691	267.366	136.784	42.078	713.981
50-54	2.020.040	937.752	238.457	141.364	42.258	660.209
55-59	1.842.677	881.662	205.463	138.973	40.920	575.659
60-64	1.607.139	977.177	138.632	108.985	29.253	353.092
65-69	1.273.386	1.032.993	66.726	61.396	13.463	98.808
70-74	999.265	866.650	42.436	39.911	8.743	41.525
75-79	775.667	679.644	30.362	27.802	7.822	30.037
80 y más	930.714	823.957	33.902	35.628	8.947	28.280
<b>Varones</b>	<b>19.276.217</b>	<b>8.586.360</b>	<b>2.093.083</b>	<b>985.496</b>	<b>327.279</b>	<b>7.283.999</b>
0-4	1.691.384	628.862	183.549	72.841	54.683	751.449
5-9	1.714.241	680.130	184.436	70.842	38.626	740.207
10-14	1.772.272	721.004	172.760	66.505	36.681	775.322
15-19	1.769.252	704.966	160.761	64.258	31.648	807.619
20-24	1.615.719	570.098	159.062	70.806	20.535	795.218
25-29	1.519.624	583.545	186.975	79.485	17.749	651.870
30-34	1.498.559	626.452	207.865	82.546	17.821	563.875
35-39	1.291.285	556.698	182.271	77.314	15.740	459.262
40-44	1.110.616	489.520	147.096	68.509	15.132	390.359
45-49	1.056.751	479.510	133.099	66.258	16.092	361.792
50-54	971.526	432.210	116.389	67.257	16.388	339.282
55-59	881.074	393.342	100.956	66.623	15.947	304.206
60-64	751.875	364.614	79.135	60.351	14.572	233.203
65-69	580.090	443.071	34.613	30.026	6.355	66.025
70-74	431.601	370.347	19.214	17.610	3.521	20.909
75-79	310.402	270.042	12.641	11.572	2.854	13.293
80 y más	309.946	271.949	12.261	12.693	2.935	10.108
<b>Mujeres</b>	<b>20.394.914</b>	<b>9.824.604</b>	<b>2.099.744</b>	<b>1.044.220</b>	<b>395.663</b>	<b>7.030.683</b>
0-4	1.634.813	604.466	177.991	70.537	52.488	729.331
5-9	1.663.885	662.217	179.142	66.490	36.946	719.090
10-14	1.716.243	695.366	167.239	63.092	34.542	756.004
15-19	1.749.478	708.195	159.036	65.547	32.036	784.664
20-24	1.640.551	571.441	155.200	80.196	26.110	807.604
25-29	1.566.267	586.732	193.885	92.792	24.531	668.327
30-34	1.565.891	658.977	216.790	94.036	25.603	570.485
35-39	1.351.649	599.559	185.749	82.597	24.311	459.433
40-44	1.174.614	547.210	149.676	70.480	24.276	382.972
45-49	1.119.149	536.181	134.267	70.526	25.986	352.189
50-54	1.048.514	505.542	122.068	74.107	25.870	320.927
55-59	961.603	488.320	104.507	72.350	24.973	271.453
60-64	855.264	612.563	59.497	48.634	14.681	119.889
65-69	693.296	589.922	32.113	31.370	7.108	32.783
70-74	567.664	496.303	23.222	22.301	5.222	20.616

75-79	465.265	409.602	17.721	16.230	4.968	16.744
80 y más	620.768	552.008	21.641	22.935	6.012	18.172

(<sup>1</sup>) Incluye PAMI.

**Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.**

Con lo que respecta a la incidencia de la pobreza y de la indigencia, los resultados de la encuesta permanente de hogares, para el segundo semestre de 2018, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es de 23,4%; estos comprenden el 32,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 4,8% de hogares indigentes que incluyen el 6,7% de las personas.

Los indicadores mencionados, registran una suba de la pobreza y la indigencia con respecto al primer semestre de 2.018 y también respecto de los consignados en el segundo semestre de 2.017.

### **5.1.6. Conclusiones del Macroentorno.**

La empresa bajo estudio, posee varias presiones en lo que refiere a las variables políticas/legales, dado que la Superintendencia de Servicios de Salud (SSS), establece los aumentos en los valores de las cuotas y, en lo que alude a las variables económicas, el contexto inflacionario y de incertidumbre en el que se vive en el país, perjudica a todas las empresas de medicina prepaga, en las proyecciones y toma de decisiones, en razón de que es difícil planificar en un contexto cambiante e incierto.

No obstante, en lo que respecta el aspecto tecnológico, dicha empresa, al ser una de las últimas creadas, se insertó abiertamente en la era de la generación digital, confeccionado un sitio de autogestión, el cual permite realizar a los afiliados trámites y resolver dudas de manera ágil y sencilla, desde la comodidad del hogar u oficina, como plataformas virtuales que permiten acceder a la historia clínica, realizar consultas y trámites a través del sitio web o app mobile y, realizar consultas gratuitas simples sobre salud a un profesional médico a través de video llamadas, las 24 horas, evitando esperas y traslados, factura electrónica recibida en la casilla

de correo electrónico mensualmente, permitiendo agilidad en las gestiones, entre otros.

Por otro lado, Prevención Salud, inició su negocio pensando en una gestión sustentable para la creación de valor económico, social y ambiental, dando inicio a su Proceso de Responsabilidad Social Empresaria, a partir de su adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas en 2.015 y, de la presentación de su primera Comunicación para el Progreso en abril de 2.016. Aplica un fuerte trabajo en aspectos preventivos, en lo que concierne al cuidado del ambiente, tanto en el espacio laboral como en el medio en general. Es por ello, que cuenta con una política ambiental, en la cual comparten a los fines de cuidar y educar en el cuidado del ambiente y, en consecuencia, prevenir ciertas afecciones a la salud. Esta política contempla cuatro pilares: uso sostenible de los recursos, conformidad ambiental de los productos y servicios, prevención de la contaminación y adaptación a los cambios meteorológicos.

## **5.2. Microentorno.**

Para estudiar el microentorno que rodea a la empresa de medicina prepaga “Prevención Salud”, se analizan las cinco fuerzas competitivas de Porter.

### **5.2.1. Primera Fuerza: Rivalidad entre los competidores.**

En el mercado de medicina prepaga, hay un gran número de competidores, instalados en el sector, los cuales ofrecen distintos tipos de cobertura y a precios acorde a cada una de ellas.

Hay prepagas que poseen una fuerte posición como líderes en el mercado, siendo el líder histórico en el sector OSDE. Dicha empresa opera con un millón de cápitas (580 mil de las cuales corresponden a la prepaga), cifra que supera en gran medida a sus cercanos competidores (actualmente Grupo SWISS MEDICAL y el Grupo GALENO). Esta estructura del sector le aporta un importante poder negociador frente a los prestadores y economías de escala considerables.

El segmento de las prepagas propiamente dichas (excluyendo a OSDE) es el más numeroso, en él conviven los líderes que cuentan con más de 200 mil afiliados, con pequeñas y medianas prepagas, muchas de ellas de cobertura local.



Cuenta un factor clave del éxito, la imagen de marca, muchas veces apoyada en la imagen de algún prestador en el cual se encuentran integradas. La cantidad de afiliados va de la mano del poder negociador y permite lograr una buena cartilla.

Por su parte GALENO, es la única empresa de la Argentina que cuenta con la mayor infraestructura sanatorial propia, siendo propietaria de siete sanatorios – La Trinidad y Dupuytren – y siete centros médicos propios, con 750.000 afiliados. Desde esta posición, asumen el compromiso de brindar el más completo servicio, acompañado por la mayor responsabilidad médica un sólido respaldo tecnológico. Su estrategia comercial no sólo está basada en la venta de Planes de Salud, sino también en la inversión de Sanatorios y Centros Médicos estratégicamente ubicados en todo el país

En cuanto a SWISS MEDICAL GROUP, es uno de los principales grupos empresarios de Argentina que se dedica a la protección de personas y es líder en mercado de salud. La misma nació en 1989 con la construcción de la Clínica y Maternidad Suizo Argentina, la primera inversión del grupo y el eslabón inicial para los sucesivos emprendimientos, que colocaron a Swiss Medical Group como una de las organizaciones líderes en esta actividad, con más de 950.000 afiliados.

En relación al crecimiento del sector, se encuentra la industria en constante crecimiento, debido a que está ligada a una necesidad básica de las personas. La tasa de natalidad en la Argentina está en crecimiento y la expectativa de vida es cada vez mayor, por lo tanto, no habría posibilidad de que la industria entre en receso, siendo sumamente necesario el consumo por parte de las personas de los servicios de salud.

Por otro lado, en relación a los costos fijos, puede expresarse que los mismos son muy elevados, los cuales incluyen en su estructura: médicos, administración, comerciales, logística, infraestructura médica e inmuebles. Por lo tanto, puede expresarse que la rivalidad es mayor.

Las claves para competir son:

- Buenos precios para el sector corporativo.
- Control y Disminución de costos.

- Contar con una cantidad de cápitás importante que permita alcanzar economías de escala en la negociación con los prestadores.

### **5.2.2. Segunda Fuerza: Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos de la medicina prepaga son las obras sociales, los seguros de salud y el hospital público.

Las obras sociales son un sustituto relativamente cercano, aunque el nivel de sustitución depende de la obra social de la que se trate, considerando que algunas obras sociales utilizan los servicios de una prepaga para administrar los servicios. En otros casos, el servicio es prestado por gerenciadore de cápitás.

Los planes de seguro de salud son sustitutos lejanos, porque los clientes quieren que se les brinde atención médica y no un reembolso de sus gastos. Las experiencias negativas que se han tenido con las compañías de seguro en el cobro de siniestros no predisponen a la clientela para la contratación de este servicio.

El hospital público es un sustituto lejano dado que los servicios que presta el hospital público no tienen la calidad suficiente en lo que respecta a la disponibilidad y, en muchos casos, faltan los instrumentos para realizar diagnósticos por razones presupuestarias y de mantenimiento.

La calidad de la prestación médica en sí misma es buena, quizás comparable, pero los requisitos de disponibilidad hacen que sea un sustituto lejano.

La población o cápitás que deben ser cubiertas desde el hospital público es, por otra parte, enorme porque contempla a cerca de 14 millones de personas que no tienen cobertura, a los que no utilizan la obra social que les corresponde por cuestiones de disponibilidad o calidad y a pacientes con enfermedades crónicas.

El hospital público es más un sustituto de las obras sociales, bastante fuerte, por cierto, dado que presta los servicios que en muchos casos debieran prestar las mismas.

### **5.2.3. Tercera Fuerza: Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores de las medicinas prepagas, son las clínicas y sanatorios, profesionales independientes, laboratorios de análisis, empresas de emergencia, farmacias y compañías de seguros.

En general tienen bajo poder negociador, el cual depende del prestigio de la institución o profesional y la localización geográfica, este último es un factor importante cuando se negocia con prestadores del interior del país.

Las clínicas y sanatorios del interior a veces actúan también como competidores.

Este es un sector que en general no está acostumbrado a trabajar con grandes escalas por lo que se estima que en un futuro cercano mejorará su eficiencia.

Las claves para competir son:

- Tener un importante número de cápitass para negociar.
- Poseer un muy buen sistema de benchmarking que permita controlar la correcta aplicación de las prestaciones e identificar a los prestadores más eficientes.

#### **5.2.4. Cuarta Fuerza: Amenaza de potenciales competidores.**

Las barreras de entrada hacen que el ingreso en el negocio desde cero no sea muy atractivo; la obtención de clientes es complicada porque:

- Existe una cierta propensión a no cambiar por el riesgo que implica.
- Los clientes que desean cambiar son los que utilizan el servicio y saben que no les sirve, por lo que no son los clientes más rentables.

Las mayores barreras de entrada en el sector son, en estos momentos, macroeconómicas y sectoriales: la depresión económica y la baja rentabilidad.

No se observan potenciales ingresantes de peso en el sector, ni por el lado de los prestadores integrándose hacia adelante, ni desde el exterior.

#### **5.2.5. Quinta Fuerza: Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes del sector son las obras sociales, las empresas (segmento corporativo) y los particulares (segmento individual).

El poder de negociación de los clientes reside en la cantidad de cápitass que aporten a la prepaga. Por lo tanto, las grandes empresas y las obras sociales de determinados sectores tienen un poder de negociación alto.

Los particulares tienen bajo poder negociador, aunque la depresión económica hace que en cierta medida estén ejerciendo cierto poder en el sentido que se están cambiando a planes más económicos.

Las claves en la relación con el cliente son:

- Diferenciación del servicio.
- Brindar una buena relación calidad de servicio-precio.

#### **5.2.6. Conclusiones del Microentorno.**

Mediante el análisis del microentorno, se arriba a las siguientes conclusiones.

La industria es meramente competitiva y a su vez, atractiva, con muchas empresas operando en el mercado, buscando diferenciarse, posicionarse como líderes, para establecer ventajas.

En relación a los proveedores, no tienen los mismos un alto poder de negociación, se lo considera medio.

Respecto al ingreso de nuevos competidores y sustitutos, no representan fuerzas de influencia en el sector.

Y, por último, el poder de negociación de los clientes, se reduce si buscan productos de calidad y buena atención.

## **5.3. Análisis Interno**

### **5.3.1. La empresa.**

Prevención Salud nace con el respaldo que brinda pertenecer al Grupo Sancor Seguros, líder en la República Argentina, con 70 años de trayectoria y creciente expansión internacional. La innovación, característica diferencial de todas las empresas del Grupo, está en su ADN y la aplicación a sus coberturas.

---

Presentan un gran compromiso con la calidad y la eficiencia en la prestación. La atención personalizada y una marcada vocación de servicio con orientación al afiliado, forman parte de su filosofía de trabajo.

Definen su misión, misión y valores:

Misión: “Velar por la calidad de vida y la salud de nuestros afiliados, brindando un servicio prestacional de excelencia con el máximo profesionalismo, calidez humana y cercanía permanente”.

Visión: “Aspiramos a ser una empresa de medicina prepaga que, posicionándose dentro de las líderes del país, se diferencie por brindar un servicio de excelencia, contribuyendo así al bienestar de la comunidad”.

Valores:

- Alta calidad: Trabajamos para lograr la excelencia y confiabilidad en los servicios.
- Innovación: Como vía para posicionarnos en el mercado.
- Integridad: Nos desempeñamos con valores éticos, transparencia, responsabilidad, lealtad y respeto.
- Espíritu emprendedor: Fuerza y dinamismo como ejes de nuestro accionar.

- Compromiso: Con el desarrollo de nuestra gente, estimulando su autonomía y el trabajo en equipo. También estamos comprometidos con nuestro cuerpo de venta y prestadores de salud, generando un vínculo sólido y compartido.
- Practicidad: Nuestro estilo está cimentado en la simpleza, agilidad y flexibilidad de los procesos.
- Actitud de servicio: Sentimos como propios los problemas del otro.
- Atención personalizada: Estamos cerca, brindando soluciones concretas.
- Vocación comercial: Tenemos alma comercial que nos impulsa a cuidar a nuestros clientes y crecer permanentemente.
- Responsabilidad Social: Fomentamos la construcción de una cultura de la prevención y promoción de la salud en la comunidad.

La estrategia que persigue es de sustentabilidad, dado que iniciaron su negocio pensando en una gestión sustentable, para la creación de valor económico, social y ambiental. Se basa en cinco pilares, los cuales son puestos en práctica a través del Proceso de RSE:

- Diálogo con los grupos de interés como eje fundamental de la estrategia, ya que en cada ciclo del Proceso de RSE buscan sumar las expectativas de alguno de los grupos de interés para tenerlas en cuenta en los planes de acción que llevan adelante.
- Innovación en el desarrollo de productos y servicios sustentables. La premisa es trabajar en favor de una cultura de la prevención y la promoción de la salud entre sus clientes y en la sociedad en general; creando así valor económico, ético, ambiental y social con cada operación que realizan.
- Desarrollo de Iniciativas de RSE vinculadas a la prevención y salud para su gente, su cadena de valor, clientes y asociados, la sociedad en general y las generaciones futuras. La consigna es crear valor allí donde son expertos. A partir de la creación de Prevención Salud como empresa del Grupo Sancor Seguros, se incorporó el eje Salud en este pilar.

- Generación de valor a través del conocimiento, fortaleciendo el desarrollo científico, económico y social de la región y el país. Para ello su Grupo ha creado un Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social (CITES), iniciativa cuyo objetivo es formar un conglomerado de empresas de base tecnológica que produzcan desarrollos innovadores como la aplicación “Llamando al Doctor”.
- Sistematización y Medición del desempeño económico, social y ambiental. Desde el año 2016 iniciaron el Proceso de RSE en Prevención Salud contando con la experiencia en gestión de la sustentabilidad del Grupo Sancor Seguros, y utilizando también lineamientos internacionales.

Esta empresa de medicina prepaga, cuenta con un sitio de autogestión, el cual permite realizar a los afiliados trámites y resolver dudas de manera ágil y sencilla desde la comodidad del hogar u oficina.

Las gestiones que se pueden realizar son: gestionar autorizaciones y reintegros; solicitar la credencial; descargar y consultar facturas; adherirse al pago automático; consultar la cartilla médica y el vademécum; conocer al detalle la cobertura del plan del afiliado; solicitar asistencia al viajero.

Asimismo, cuenta con beneficios para los afiliados, como plataformas virtuales que permiten acceder a la historia clínica, realizar consultas y trámites a través del sitio web o app mobile y, realizar consultas gratuitas simples sobre salud a un profesional médico a través de video llamadas, las 24 horas, evitando esperas y traslados, factura electrónica recibida en la casilla de correo electrónico mensualmente, permitiendo agilidad en las gestiones, entre otros.

También cuenta con descuentos en la cuota mensual de diferentes gimnasios del país adheridos por convenio con la prepaga; personal de contención en internaciones, a cargo de profesionales que brindan acompañamiento y asesoramiento; otorga obsequios y beneficios exclusivos para el cuidado de la futura mamá y de su bebé, sin necesidad de realizar gestiones adicionales y, obsequios para el inicio del primer grado.

Los productos y planes de salud que ofrece ésta empresa de medicina prepaga son los siguientes:

- Plan A con copago: Este plan comprende una cobertura esencial a precio muy conveniente. Se asume un pago adicional en prestaciones ambulatorias, pero no en internación. Los prestadores son según cartilla y se ofrece una cobertura del 100% en prótesis nacionales.
- Plan A1: Este plan cuenta con una cobertura esencial a precio conveniente. La cartilla es cerrada, por lo tanto, se debe recurrir a los prestadores que allí se indican. Con A1 las prótesis nacionales cuentan con una cobertura del 100%. Al estar las 24 horas, se cuenta con un servicio de Consultorio Médico Virtual, una consulta con un médico a través de una video llamada.
- Plan A2: Cuenta con una cartilla abierta con reintegros. Las habitaciones son individuales. En farmacias se cuenta con una cobertura del 40%, en cirugía refractiva del 50%, en prótesis importadas del 50% y en nacionales del 100%. También ofrece vacunas para alergias, lentes de contacto, programas preventivos, la mayor cobertura odontológica e indemnización en gastos médicos. Se cuenta con este plan con asistencia al viajero en países limítrofes.
- Plan A3: Con este plan se puede acceder a una mayor cobertura en prótesis importadas. También se cuenta con una cobertura del 40% en un vademécum más amplio. Brinda el servicio de ecografías 3D y 4D. Este plan incluye cobertura en flebología y una cobertura del 100% en cirugía refractiva.
- Plan A4: Con este plan se accede a una cartilla de prestadores de mayor prestigio a nivel nacional, un amplio vademécum y reintegros superadores. La cobertura en óptica y odontología es superior. 75% de cobertura en prótesis importadas, 100% de cobertura en prótesis nacionales y 100% de cobertura en cirugía refractiva. Además, con A4 se ofrece una cobertura superadora en fisio-kinesiología. La asistencia al viajero funciona a nivel nacional y en países limítrofes.



- Plan A5: Permite acceder a cirugías estéticas y refractiva. Los reintegros son superadores. Se accede a habitaciones VIP. Ofrece una mayor cobertura en flebología y óptica. En odontología implantes y prótesis también se cuenta con cobertura mayor, Prótesis importadas al 100%. Ofrece chequeos médicos y ecografía 3D, 4D o 5D. Cuenta con una cobertura del 50% en vademécum y, por último, el servicio de asistencia al viajero con cobertura nacional e internacional.
- Plan A6: El mismo cuenta con reintegros superadores, habitación VIP, chequeo médico y una cobertura del 60% en vademécum. En óptica, flebología y odontología se cuenta con una amplia cobertura. Se accede al 100% de cobertura en prótesis importadas. La cirugía estética y refractiva también está incluida en este plan. Además, se brinda cobertura en ecografía 3D, 4D o 5D y con servicio de asistencia al viajero a nivel nacional e internacional.

Asimismo, ésta empresa de medicina prepaga, ofrece Programas Preventivos para cuidar la salud, entendiendo que la prevención es mejor camino para poder llevar una buena calidad de vida.

Mediante los mismos, se realizan actividades que buscan evitar o disminuir los principales riesgos conocidos, que afectan a la salud.

Se mencionan algunos de ellos y sus características principales.

- “Somos lo que comemos: Programa de alimentación consciente y hábitos saludables”.
- “Un toque de consciencia: Se estima que 1 de cada 8 mujeres van a tener cáncer de mama en algún momento de su vida. Por eso, te invitamos a conocer qué acciones llevar a cabo para prevenirlo”.
- “Sumá chances de vida: Dona para vivir. Viví para donar. Programa de concientización sobre donación de sangre y médula ósea”.

Por otra parte, dicha empresa dio inicio a su proceso de Responsabilidad Social Empresaria, a partir de la adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas en

2015 y, de la presentación de su primera Comunicación para el Progreso (COP) en abril de 2016.

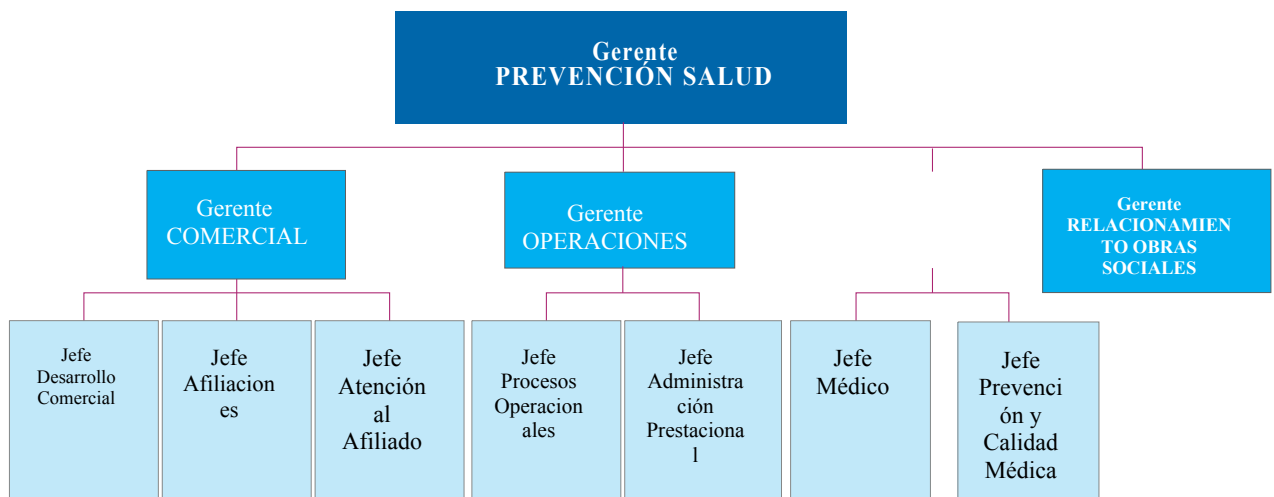
El proceso de RSE, está basado en la misma Estrategia de Sustentabilidad del Grupo Sancor Seguros, dado que parten de la misma filosofía y valores.

En el año 2016, se publicó el primer Reporte de Sustentabilidad para el período 2015/2016, y desde allí se comenzó a presentar todos los años, en base a estándares internacionales como los Principios del Pacto Global, la ISO 26000 y GRI G4.

La medicina prepaga Prevención Salud, pertenece a la cooperativa del Grupo Sancor Seguros y, su estructura organizacional, está conformada por el Gerente y compuesta por cuatro áreas:

- Comercial: Incluye los sectores de Desarrollo Comercial (desarrollo de nuevas oportunidades comerciales), Afiliaciones (cotización, afiliación y facturación) y, Atención al Afiliado (fidelización de los afiliados).
- Operaciones: Abarca los Procesos Operacionales (gestión de reintegros, recuperos y auditoría de facturación) y, la Administración Prestacional (gestión de prestaciones).
- Técnico-Médico: Realiza las operaciones propias del área técnica de salud.
- Relacionamiento con Obras Sociales: Se encarga de la vinculación con obras sociales.

Ilustración 5. *Organigrama de la Organización.*



Según el último Reporte Social 2017-2018, la cantidad de empleados era de 179; de proveedores 89.350 y, de afiliados 148.417.

Cabe aclarar, que el perfil de cliente de la empresa, es un cliente que valora la buena atención, como la relación entre costo y calidad de servicio, pretendiendo que el costo no sea elevado.

Por otra parte, la calidad en la atención de los centros médicos, como así también el nivel de respuesta, comunicación y resolución de problemas de manera eficiente y con practicidad.

En cuanto a la infraestructura y ubicación geográfica, ésta empresa de medicina prepaga, posee presencia en diversas provincias de la República Argentina. La misma, tiene su Casa Central en Sunchales, provincia de Santa Fe, junto con el edificio corporativo; Sucursales en CABA, Comodoro Rivadavia y Ushuaia; Sedes en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Mendoza, las localidades de General Roca y Rosario; Delegaciones en Resistencia, Bahía Blanca, Santa Rosa, Mar del Plata, Concordia y Río Cuarto; Oficinas Comerciales en Azul, Corrientes, La Plata, Neuquén, Salta, San Carlos de Bariloche, San Francisco, San Rafael, Trelew, Posadas, Paraná, San Luis, Villa María, San Juan, Martínez, Temperley, el Calafate, Lincoln, Rosario, Pilar, Del Cerro, Marco Paz, Ituzaingó y Yerba Buena y, por último Oficinas exclusivas en Luque, Mendoza, Río Cuarto y Santa Fe.

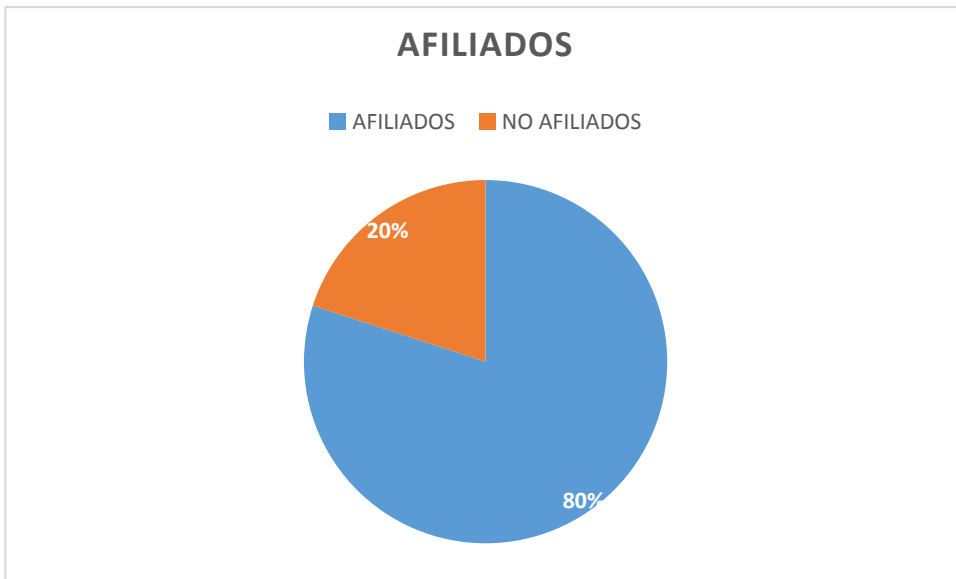
### **5.3.2. Análisis y relevamiento de investigación.**

Partiendo de los datos recabados mediante la entrevista en profundidad, realizada al gerente comercial de la empresa y al jefe de desarrollo comercial, se concluye que los nichos de mercado que se quiere atender, es la población joven, los cuales consumen menos servicios, a diferencia de pacientes ancianos y crónicos.

Asimismo, de las encuestas realizadas a los afiliados que concurren a la oficina comercial, radicada en la ciudad de Neuquén, correspondiente a una de las unidades de negocio de Prevención Salud, las cuales se llevaron a cabo en el transcurso de un mes calendario, a disposición de los afiliados, de lunes a viernes y en el horario de 8 a 16 horas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Del total de la muestra de 1.680 personas, un 80% contestaron ser afiliados de la empresa de medicina prepaga Prevención Salud, y el 20% restante, no serlo, siendo un total de 1.344 afiliados y 336 no afiliados.

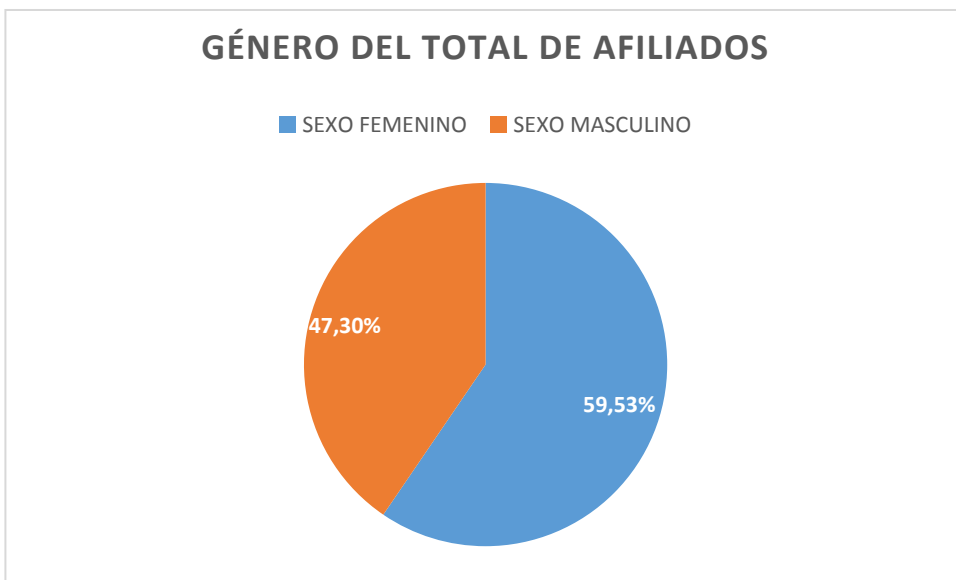
*Ilustración 6. Resultado de Encuesta. Cantidad de afiliados.*



**Fuente: Elaboración propia.**

Por otra parte, de esa población de 1.344 afiliados, el 59,53% corresponde al sexo femenino (800 mujeres) y el 40,47% al sexo masculino (544 hombres).

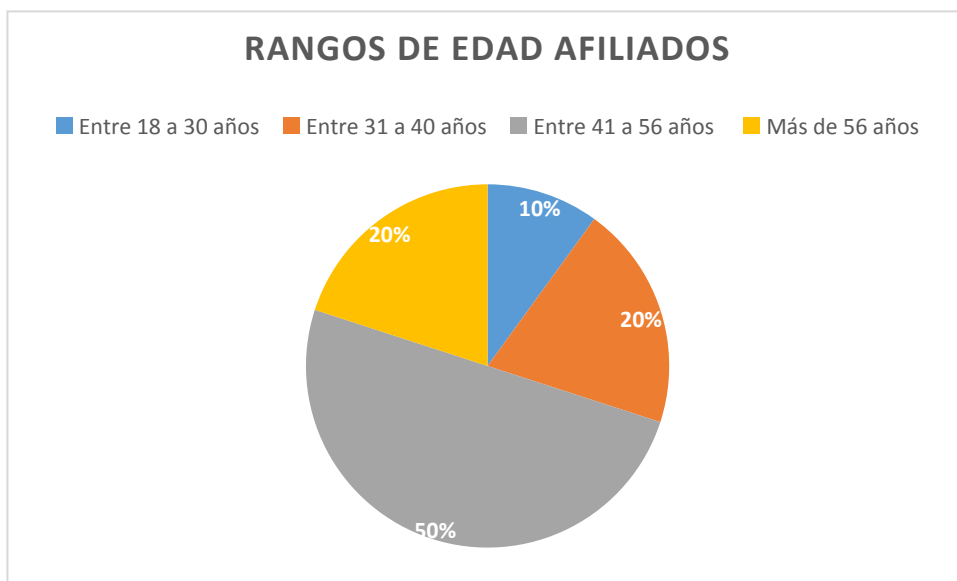
*Ilustración 7. Resultado de la encuesta. Género del total de afiliados.*



**Fuente: Elaboración propia.**

Asimismo, el rango de edad con mayor porcentaje de ponderación es de 41 a 56 años de edad, representando un 50% y el de menor porcentaje, siendo de 10% de 18 a 30 años, luego con 20%, el rango de edad de 31 a 40 y más de 57 años.

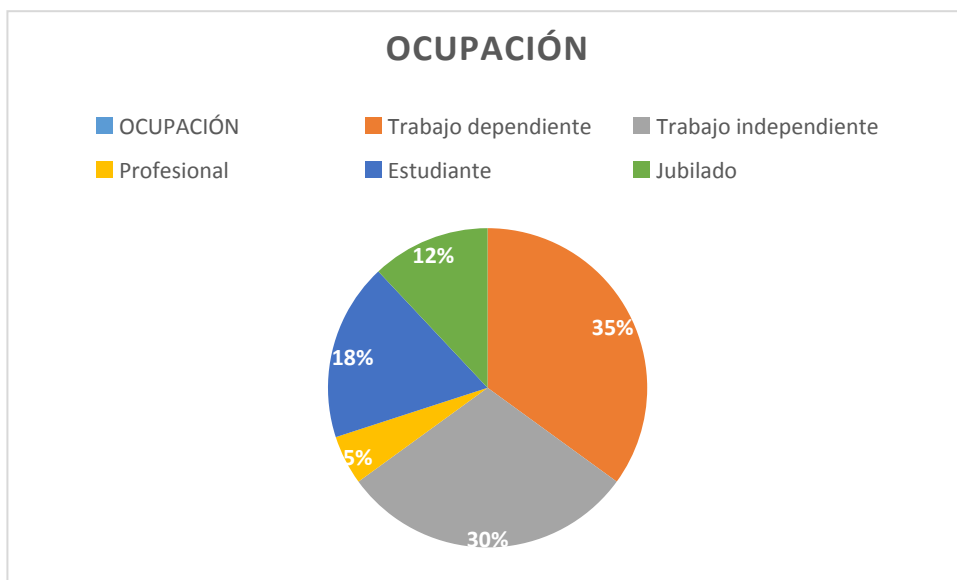
Ilustración 8. Resultado de la encuesta. Rango de edades del total de afiliados.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la ocupación, los resultados arrojados, fueron un 35% en relación de dependencia; un 30% independientes; profesionales un 18%, estudiantes un 5% y jubilados un 12%.

Ilustración 9. Resultado de la encuesta. Ocupación.



Fuente: Elaboración propia.

De lo mencionado, se observa que hay mayor cantidad de mujeres que hombres afiliados, entre 41 a 56 años, en relación de dependencia o independientes.

Por todo lo expuesto, se pretende a través de la definición de las variables de segmentación, identificar nichos de mercado rentables y atractivos, para captar a la población joven y saludable, que son los que en menor cuantía gastan y consumen.

### **5.3.3 Análisis FODA.**

Con el propósito, de ofrecer un claro diagnóstico que permita tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro, se presenta a continuación un análisis FODA, de la empresa de medicina prepaga Prevención Salud, con los fines de analizar sus características internas y su situación externa.

Aspectos internos:

Fortalezas:

- Respaldo económico financiero del Grupo Sancor Seguros, con más de 70 años de trayectoria.
- Fundado en bases del cooperativismo, permitiendo una distribución pareja y equitativa de los recursos.
- Al ser la empresa de medicina prepaga más joven en el mercado, una de las últimas creadas, se encuentra en la era de la generación digital.
- Cuenta con el respaldo de la ART Prevención, que se posiciona dentro de las mejores ART del país hace años, siendo de base de estructura de la red prestacional de ésta medicina prepaga.

Debilidades:

- Bajo reconocimiento de la imagen de marca de la empresa.
- Empresa joven en relación a las empresas N° 1 líderes en el mercado de medicina prepaga.
- Menor cantidad de afiliados en comparación con la competencia.
- Menor capacidad de negociación para conseguir los costos prestacionales, debido a la poca cantidad de afiliados en la cartera activa.

Aspectos externos:

Oportunidades:

- Desregulación de las obras sociales.
- Deficiencia de la Salud Pública.

Amenazas:

- Regulación y control por la Superintendencia de Servicios de Salud.
- Control de precios que se ejerce sobre cuotas y aranceles prestacionales.
- Integración de las empresas competidoras hacia atrás.
- Creciente incidencia de las organizaciones de Defensa del Consumidor.

A continuación, se presenta la Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS) de la empresa bajo estudio.

Tabla 5. *Matriz SFAS.*

Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Respaldo económico financiero del Grupo Sancor Seguros, con más de 70 años de trayectoria. (F)	0,20	2,5	0,5			x
Al ser la empresa más joven en el mercado, una de las últimas creadas, se encuentra en la era de la generación digital. (F)	0,15	3,33	0,5		x	
Desregulación de las obras sociales (O)	0,20	2,11	0,422			x
Deficiencia salud pública (O)	0,10	3,30	0,33			
Menor cantidad de afiliados en comparación con la competencia. (D)	0,10	3,15	0,35		x	
Menor capacidad de negociación para conseguir los costos prestacionales, debido a la poca cantidad de afiliados en la cartera activa. (D)	0,15	2,5	0,375		x	
Control de precios que se ejerce sobre cuotas y aranceles prestacionales (A)	0,15	2,5	0,375			x
TOTALES	1,00		2,852			

**Fuente: Elaboración propia.**



Se concluye que, la empresa bajo estudio, si bien posee una intensa presión regulatoria, en cuanto a las variables políticas/legales, debido a que el gobierno establece los aumentos en los valores de las cuotas y, asimismo, el contexto inflacionario en el que se vive en el país, dicha empresa, cuenta con el respaldo financiero del Grupo Sancor Seguros, con más de 70 años de trayectoria, una de las fortalezas más destacada de la misma.

Sin embargo, no ésta exento del contexto, de las crecientes intervenciones judiciales, en la relación empresa de medicina prepaga vs afiliado (fallos a favor de afiliados sin sustento médico ni jurídico, impacto mediático de algunas prácticas médicas).

Por otro parte, puede observarse que, la desregulación de las obras sociales, resulta muy positiva para la empresa, dado que le permitirá realizar acuerdos con las empresas o incrementar considerablemente la cartera de afiliados.

No obstante, la industria de medicina prepaga, es un entorno meramente competitivo, con un gran número de competidores, que ofrecen distintos tipos de cobertura y a precios acorde a cada una de ellas, por lo que Prevención Salud, al ser una las empresas jóvenes de la industria, posee bajo reconocimiento de la imagen de marca y desventaja con las empresas N° 1 líderes en el mercado de medicina prepaga, teniendo menor cantidad de afiliados en comparación con la competencia.

En relación a las variables tecnológicas, ésta empresa de medicina prepaga, al ser la empresa más joven en el sector, una de las últimas creadas, se encuentra en la era de la generación digital, siendo una fortaleza, considerando los avances tecnológicos que se encuentran actualmente en el mundo global.

## **VI. Conclusiones diagnósticas.**

Luego de haber realizado el análisis de situación de la empresa de Medicina Prepaga “Prevención Salud” y habiendo aplicado Pestel, se desprende que las variables macroeconómicas afectan de manera negativa a la empresa, por el fuerte aumento de las tarifas, como el contexto inflacionario, lo que supone que una gran cantidad de afiliados evalúe pasarse a planes más bajos, con menor cobertura o dejando de pagar, augurando cierre de oficinas, despidos de profesionales y un achicamiento conforme con la pérdida un importe número de afiliados.

Asimismo, del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, surge que, en la industria de medicinas prepagas, existe una empresa líder en el mercado OSDE y otras empresas bien posicionadas, como SWISS MEDICAL GROUP y GALENO, que absorben la mayor cantidad de afiliados.

Utilizando la herramienta de benchmarking, tomando como referencia los productos y servicios que ofrecen los líderes en el mercado, como es el caso de la empresa OSDE, que cuenta con una clara ventaja competitiva, con respecto a sus competidores, con el lanzamiento del innovador proyecto (NEO), que atiende un segmento del mercado que hasta el momento no se tenía en cuenta de manera particular. Estos resultaban indiferentes hacia las coberturas de salud, siendo este un tema irrelevante para el segmento. Pero OSDE logró una importante generación de respuestas asociando a NEO con actividades como eventos culturales, educativos, gimnasios, tiendas de ropa, agencias de viajes, etc.

Del diagnóstico de la organización, se visualiza que la empresa al ser una de las empresas más jóvenes en el mercado, posee bajo reconocimiento de marca y menor cantidad de afiliados en su cartera activa, lo cual es una debilidad.

Por lo tanto, mediante la estrategia de segmentación del mercado, seleccionado el segmento meta, se ofrecerá un nuevo plan de cobertura médica, para dicho segmento, a un precio menor que la competencia y que permita de esta manera contrarrestar dicha debilidad, con la adhesión de mayor cantidad de afiliados, con los cuales se obtengan mayores ingresos y mejore la rentabilidad de la empresa.

## **Capítulo VII. Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional.**

### **7.1. Introducción y fundamentación de la propuesta.**

En esta etapa se contempla todo lo analizado y diagnosticado a través del FODA, se pone en evidencia nuevamente los objetivos de indagación que permitieron llegar a detectar que la empresa bajo estudio posee una cartera activa con mucho consumo, a raíz de que los afiliados actuales tienen una ponderación significativa, de un rango etario entre 41 a 65 años, propensos a enfermedades

crónicas, consecuencia de la edad, por lo tanto, las propuestas de mejora, están orientadas a captar una mayor participación del mercado, en lo que concierne a un segmento de población joven, que son los que menos consumen, focalizando las mismas, en obtener una mayor cantidad de afiliados, que permita lograr un incremento en la rentabilidad de la empresa.

Se considera muy importante analizar cuáles son los objetivos y las estrategias de la empresa a nivel corporativo para, posteriormente, definir las estrategias a nivel funcional y los planes a nivel operativo.

## **7.2. Objetivos de la Propuesta.**

- i. Incrementar un 5 % la cantidad de afiliados, con la adhesión al nuevo Plan de Cobertura Médica, para marzo de 2019.
- ii. Lograr una participación del mercado de un 15% en abril de 2019 con respecto al mismo mes del año 2018.
- iii. Incrementar en un 10% los ingresos por cápita en mayo de 2019 con respecto al mismo mes del año 2018.

### **7.2.1. Fundamentaciones de los objetivos.**

Se define el primer objetivo sabiendo que la propuesta es la creación de un nuevo plan de cobertura médica para la empresa en estudio, por lo que, abordándose con anterioridad, que el problema que afronta actualmente la empresa, es una cantidad de afiliados en su cartera activa con mucho consumo, se pretende la adhesión de más afiliados, pero que los mismos sean jóvenes y sanos.

El segundo objetivo, está planteado desde la perspectiva que, con la incorporación de los nuevos afiliados al plan de cobertura propuesto, se logre una mayor participación del mercado.

Y, por último, el tercer objetivo a desarrollar mediante la propuesta y que va de la mano con el objetivo general del presente trabajo, es el incremento de los ingresos por cápita, que deberá verse reflejado en la facturación de la empresa, con mayores rendimientos.

### **7.3. Etapa estratégica.**

#### **Estrategia corporativa.**

En esta etapa se sugiere determinar los siguientes pilares estratégicos de la empresa bajo estudio.

- ❖ Misión: “Velar por la calidad de vida y la salud de nuestros afiliados, brindando un servicio prestacional de excelencia con el máximo profesionalismo, calidez humana y cercanía permanente”.
- ❖ Visión: “Aspiramos a posicionarnos dentro de las cinco mejores empresas de medicina prepaga del país, brindando un servicio prestacional de excelencia y de atención a nuestros afiliados, siendo pioneros en la atención digital”.

Valores:

- Alta calidad: Trabajamos para lograr la excelencia y confiabilidad en los servicios.
- Innovación: Como vía para posicionarnos en el mercado.
- Integridad: Nos desempeñamos con valores éticos, transparencia, responsabilidad, lealtad y respeto.
- Espíritu emprendedor: Fuerza y dinamismo como ejes de nuestro accionar.

- Compromiso: Con el desarrollo de nuestra gente, estimulando su autonomía y el trabajo en equipo. También estamos comprometidos con nuestro cuerpo de venta y prestadores de salud, generando un vínculo sólido y compartido.
- Practicidad: Nuestro estilo está cimentado en la simpleza, agilidad y flexibilidad de los procesos.
- Actitud de servicio: Sentimos como propios los problemas del otro.
- Atención personalizada: Estamos cerca, brindando soluciones concretas.
- Vocación comercial: Tenemos alma comercial que nos impulsa a cuidar a nuestros clientes y crecer permanentemente.
- Responsabilidad Social: Fomentamos la construcción de una cultura de la prevención y promoción de la salud en la comunidad.

#### **Estrategia de cartera:**

La estrategia recomendada de crecimiento, es la de diversificación, puesto que el foco será la creación de un nuevo producto, a un nuevo segmento de mercado.

#### **Estrategia competitiva:**

La estrategia competitiva a aplicar para dicha empresa, será la de liderazgo en costos, ofreciendo un plan de cobertura, con la mejor relación valor-precio que los de la competencia, a través de una reducción en los costos. Se busca con dicha estrategia, obtener una mayor participación en el mercado y, por lo tanto, aumentar las ventas.

#### **Estrategia de segmentación:**

La estrategia de segmentación se encuentra destinada a un segmento meta, de jóvenes, de sexo femenino y masculino, de 18 a 30 años de edad, con un nivel educativo terciario/universitario, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio/alto, ubicados geográficamente en todo el territorio de la República Argentina. Dicho segmento, pertenecientes a la Generación Y, pretenden un servicio rápido y confiable, y que puedan utilizarlo cuando lo necesiten.

Este segmento de clientes, resulta rentable para la empresa, por lo que se buscará captar a los mismos.

### **Estrategia de posicionamiento:**

La estrategia de posicionamiento estará basada en los beneficios que les otorgue el producto a sus afiliados. Dichos beneficios serán de exclusividad, orientado al segmento meta, con un plan cerrado, donde dispondrán de un único centro de atención y, promociones adicionales, como descuentos en comercios adheridos.

Se buscará crear una imagen del mismo en la mente del consumidor, para que tengan la necesidad de contar con un plan de medicina prepaga, con calidad de especialistas y a un precio más bajo que la competencia.

### **Estrategia de fidelización:**

La fidelización es uno de los aspectos más importantes a considerar. La empresa de medicina prepaga, ofrecerá además de la diversa gama de planes de salud, adaptados a cada necesidad de sus afiliados, un plan de cobertura para jóvenes estudiantes terciarios/universitarios, con beneficios adicionales, con la finalidad de fidelizar a los mismos, como descuentos en comercios adheridos.

### **Estrategias Funcionales:**

A continuación, se exponen las estrategias funcionales y acciones que deberían seguirse, con la finalidad de orientar los planes de acción que se plantearán posteriormente.

- Estrategia de Servicio: brindar un servicio prestacional de excelencia con el máximo profesionalismo, calidez humana y cercanía permanente.
- Estrategia de Precio: Ofrecer para el nuevo plan de cobertura médico, una mejor relación valor/precio que los de la competencia, para obtener mayor participación de mercado y aumentar las ventas.
- Estrategia de Distribución: Priorizar el canal de ventas, con los asesores comerciales y el canal digital propio de la empresa, como medio para las afiliaciones de los nuevos usuarios.
- Estrategia de Comunicación:
  - Utilizar la estrategia de comunicación *pull*.
  - Mejorar la presencia de la marca en redes sociales, Facebook e Instagram.
  - Se hará especial hincapié en la atención digital al afiliado, mediante el sitio

de autogestión, que permite resolver dudas de manera ágil y sencilla desde la comodidad del hogar.

#### 7.4. Diagrama de Gantt.

Ilustración 11. *Diagrama de Gantt.*

Actividades	Meses							
	oct-19		nov-19		dic-19		ene-20	
<b>Programa 1: Creando un nuevo Plan de Cobertura Médica</b>								
Táctica 1. Composición del Plan de Cobertura.								
Táctica 2. Elaboración de un plan cerrado								
<b>Programa 2: Desarrollando el Marketing</b>								
Táctica 1. Estimular la demanda.								
Táctica 2. Difusión en los medios de comunicación.								
<b>Programa 3: Capacitando a los supervisores de cada región de venta</b>								
Táctica 1. Capacitación al personal								
<b>Programa 4: Ofreciendo beneficios exclusivos</b>								
Táctica 1. Comercio Amigo								

Elaboración propia.

### Capítulo VIII. Aspectos específicos de la propuesta.

#### 8.1. Presentación de Programas de la Propuesta.

1- Creando un Nuevo Plan de Cobertura Médica.

2- Desarrollando el Marketing.



3- Capacitando a los supervisores de cada región de venta.

4- Ofreciendo Beneficios Exclusivos

### **8.1.1. Programa 1: Creando un Nuevo Plan de Cobertura Médica.**

Este programa tiene como finalidad ofrecer un plan de cobertura de salud, al segmento meta de jóvenes estudiantes terciarios/universitarios, de 18 a 30 años de edad, que permita captar a la población joven.

#### **8.1.1.1. Táctica 1. Composición del Plan de Cobertura.**

Descripción:

Para la creación del nuevo Plan de Cobertura Médica, el cual estará orientado al segmento meta, de jóvenes estudiantes terciarios/universitarios, de 18 a 30 años de edad, pertenecientes al nivel socioeconómico medio/alto, se establecerá el nombre del Plan que lo identifique del resto de la gama de planes que cuenta actualmente la empresa, definiendo el producto básico y potencial, como así también el precio.

Se detalla a continuación cada uno de los pasos a llevar a cabo.

- Denominación del nuevo plan de cobertura:

Dicho plan se denominará “*Plan Millennials*”.

- Definición del Producto Básico:

El producto básico ofrece el Programa Médico Obligatorio (PMO), elaborado por la Superintendencia de Servicios de Salud (SSS). El mismo, es el conjunto de prestaciones básicas que todas las Obras Sociales y Prepagas deben cubrir, de manera obligatoria.

- Definición del Producto potencial:

El “Plan Millennials” ofrecerá las siguientes prestaciones principales:

Consultas Médicas de acceso directo en consultorio sin órdenes ni coseguro.

- Medicamentos en Ambulatorio (cobertura del 40% en Farmacias de la Red).
- Estudios y prácticas de baja complejidad sin órdenes ni coseguro.

- Estudios y prácticas de Alta Complejidad (con autorización previa).
- Prácticas y estudios no nombrados (con autorización previa).
- Acceso directo a todas las especialidades sin derivación de médicos de cabecera.
- Cirugía Cardiovascular con circulación extracorpórea.
- Drogas oncológicas y citostáticos.
- Hemodiálisis y Hemodinamia.

#### Kinesiología, Fisioterapia y Fonoaudiología

- 25 sesiones por año y por beneficiario, con autorización previa y coseguro
- Cobertura del 100% en prótesis quirúrgicas, ortesis y productos ortopédicos al 50% (cobertura según normas PMO).

#### Emergencias y Urgencias / Asistencia al viajero / Sepelio

- Traslados en ambulancias (a través de la red de Prestadores de Emergencias).
- Consultas médicas a domicilio por medio de servicio de emergencia con coseguro.
- Servicio de Asistencia al Viajero.
- Servicio de Sepelio

#### Salud Mental

- 30 sesiones por año y por beneficiario, con autorización previa y con coseguro.

#### Odontología

- Preventiva y general (cobertura 100% en Red Prestadora).
- Precios y financiación especial en prótesis y ortodoncia en Garden

#### Cobertura en Ópticas

- 100% en Monofocales orgánicos blancos cerca y lejos, y armazones muestrario Carey. (cada 18 meses)

- 80% en Bifocales orgánicos Blancos Flat Top y multifocales orgánicos Blancos Pherz (cada 18 meses)
- 80% en lentes de contacto blandas (desde 2.25D cada 12 meses).

#### Cobertura en internación

- Internaciones no programadas.
- Internaciones programadas.
- Internación en habitación compartida, con baño privado. Incluye medicamentos y materiales descartables en internación el 100%, para todos los niveles de complejidad.
- Cama de acompañante a menores de 10 años.
- Internación Psiquiátrica (hasta 30 días por año).
- Terapia Intensiva – Unidad Coronaria – Neonatología.

#### Consideraciones especiales

- Plan Materno Infantil: en el caso de embarazo se realiza cambio de plan.
- Definición del precio:

La estrategia de precios de “*Plan Millennials*”, estará orientada a la competencia, a las empresas más destacadas del mercado, diferenciándose de las mismas, a través de un precio inferior.

Para fijar un precio final a este nuevo plan de cobertura médica, se recopiló información de los valores actuales de los planes de las empresas OSDE, SWISS MEDICAL, GALENO, MEDICUS y MEDIFE, detallados en anexo 11.2, orientados al segmento meta seleccionado, determinado el valor del plan a \$ 3.980,00.

El objetivo de dicho plan será satisfacer las necesidades del segmento *target*, ofreciendo para ello, un plan que se ajuste a sus necesidades concretas y brinden las respuestas que necesiten en este momento de su vida y, a un precio más bajo.

Responsable:

- Jefe de Desarrollo Comercial.

Plazos:

- Inicio de la actividad: 01/10/2019
- Finalización de la actividad: 01/11/2019

### **8.1.1.2. Táctica 2. Elaboración de un plan cerrado**

Descripción:

La atención de los nuevos afiliados, estará canalizada en una única atención médica de prestadores focalizados, a través de un plan cerrado.

Mediante la confección de una cartilla médica exclusiva por cada zona de atención del nuevo plan de medicina prepaga, se llevará a cabo el asesoramiento al potencial afiliado, de los centros de atención que tiene asignado en toda la región del país.

Pasos:

- Reunión con los Colegios Médicos y Clínicas.
- Realización de Convenios tanto con los Colegios Médicos y Clínicas.
- Asignación de los Centros de Atención para cada ciudad.
- Confección de la cartilla médica.

A continuación, se brindan algunos ejemplos de la asignación de centros de atención exclusiva para cada ciudad:

*Río Negro:*

- Cipolletti: Fundación Médica de Río Negro y Neuquén
- General Roca: Sanatorio Juan XXIII
- San Carlos de Bariloche: Sanatorio San Carlos

*Neuquén:*

- Neuquén capital: Fundación Médica de Río Negro y Neuquén

*Córdoba:*

- Córdoba capital: Hospital Privado Universitario de Córdoba.

*Santa Fe:*

- Rosario: Sanatorio Centro.

Responsable:

- Jefe de afiliaciones.

Plazos:

- Inicio de la actividad: 15/10/2019
- Finalización de la actividad: 15/11/2019

### **8.1.2. Programa 2: Desarrollando el Marketing.**

Este programa tiene como finalidad, desarrollar los canales de publicidad y promoción, para dar a conocer el nuevo plan de cobertura médica, siendo sumamente necesarios, para interceptar a los potenciales jóvenes, tanto en los lugares que frecuentan como los sitios web que visitan con periodicidad.

#### **8.1.2.1. Táctica 1. Estimular la demanda.**

Descripción:

Con la utilización de las herramientas de publicidad gráfica, redes sociales (*Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube*) y web, leds ubicados en universidades, *merchandising* (como lapiceras, pads, anotadores, cuadernos, etc.), publicidad en la vía pública, mediante carteles en los terciarios y universidades.

Así también, se utilizará folletería para la publicidad, a disposición de los vendedores y en los distintos canales de venta.

Por otro lado, mediante la página web que cuenta Prevención Salud, se incluirá un link, el cual brinde información acerca del nuevo plan de cobertura médica: servicios que incluye, sucursal, mail y número telefónico de atención, una plantilla online,

donde se mencionen los médicos y las especialidades de atención, como así también los beneficios adicionales que ofrece el plan.

Responsables:

- Jefe de Desarrollo Comercial.
- Encargado de Publicidad y Marketing.

Plazos:

- Inicio de la actividad: 15/11/2019
- Finalización de la actividad: 15/12/2019

Costos:

El costo en que se incurrirá será el de publicidad y promoción, correspondiente a publicidad gráfica, como carteles en la vía pública, folletería, etc. a un valor total estimado de \$ 523.200,00. (ver anexo 11.3.). Por su lado, la publicidad digital que se realizará no tiene costo alguno.

### **8.1.2.2. Táctica 2. Difusión en los medios de comunicación.**

Descripción:

Es de suma importancia, dar a conocer al público en general, sobre el nuevo producto que ofrece la empresa de medicina prepaga “Prevención Salud”. La difusión en los distintos medios de comunicación, ayuda a la empresa a ganar presencia de marca en el mercado y a posicionarse en la mente de los consumidores.

Pasos:

1. Diseñar cómo será la publicidad
2. Buscar los principales medios de comunicación.
3. Contratar cada medio para que transmita el mensaje.

Responsable:

- Encargado de Publicidad y Marketing.

Plazos:

- Inicio de la actividad: 15/12/2019
- Finalización de la actividad: 15/01/2019

Costos:

Los costos de publicidad en la transmisión por canales de televisión son de \$ 6.500,00 mensuales y mediante publicaciones de notas en los diarios, de \$ 2.300,00. Por su parte, las publicidades digitales son sin costo alguno. (ver anexo 11.5).

### **8.1.3. Programa 3: Capacitando a los supervisores de cada región de venta.**

Este programa tiene la finalidad de establecer un programa de capacitación, para que tanto las fuerzas de ventas y el personal con poder de decisión en las distintas funciones, sea capacitado, para poder brindar un servicio de excelencia, personalizar la atención y de esta manera potenciar las ventas.

#### **8.1.3.1. Táctica 1. Capacitación al personal.**

Descripción:

Ante la incorporación del nuevo plan de cobertura médica “Plan Millennials” a la gama de planes que cuenta actualmente la empresa de medicina prepaga, es meramente necesario, que tanto los supervisores de venta y Jefes de Oficina, se capaciten sobre lo que ofrece dicho plan, a que segmento se encuentra dirigido y cuáles son los objetivos a alcanzar con su incorporación.

Se programará una capacitación, que se llevará a cabo en la Casa Central de Prevención Salud, en Sunchales, provincia de Santa Fe, por el término de dos días y estará orientada a dar a conocer el nuevo plan, a quién está dirigido, las herramientas para atender, asesorar y brindar ayuda a los nuevos clientes del Plan Millennials.

Los supervisores se hospedarán por una noche y dos días en el Hotel Casic Sunchales.

Pasos:

1. Planificar la capacitación
2. Seleccionar al capacitador.
3. Definir el lugar donde se realizará.
4. Programar la carga horaria de la capacitación.

Recursos:

- Salón para llevar a cabo la capacitación
- Instrumentos necesarios para llevar a cabo la capacitación (Cañón, mesas, sillas).

Responsable:

- Jefe de Desarrollo Comercial.

Plazos:

- Inicio de la actividad: 01/01/2019
- Finalización de la actividad: 10/01/2019

Costos:

Los costos asociados a dicha capacitación son de traslado, de cada supervisor que se encuentre radicado en otras provincias hasta Sunchales, siendo actualmente cuatro (4) supervisores, como así mismo el hospedaje en hotel por una noche. Siendo y un total de \$ 28.120,00 (ver anexo 11.4.). Los gastos de refrigerio y demás, son parte de los costos variables que posee dicha empresa.

Mecanismos de control:

Se utilizarán diversas herramientas para controlar las acciones implementadas. Una de ellas será la encuesta a los afiliados para determinar el nivel de servicio ofrecido y la satisfacción de los mismos, lo que permitirá evaluar, asimismo, si resulta necesario llevar a cabo otra capacitación. Por otra parte, se analizará si las ventas pronosticadas han sido efectivas.

#### **8.1.4. Programa 4: Ofreciendo beneficios exclusivos.**



Este programa tiene la finalidad de agregar valor al producto que se ofrece, con el otorgamiento de beneficios exclusivos a los nuevos afiliados del Plan de Cobertura Médica “Plan Millennials”

#### **8.1.4.1. Táctica 1. Comercio Amigo**

Descripción:

Se pretende ofrecer a los afiliados al Plan Millennials, un beneficio de descuento en comercios adheridos, a un determinado porcentaje conforme el Convenio realizado con el comercio.

Los comercios serán lugares frecuentados por el segmento meta de estudiantes terciarios/universitarios. Se mencionan algunos de los comercios a adherir:

- Cines
- Shoppings
- Locales de indumentaria
- Locales de comida rápida
- Heladerías
- Librerías
- Centros de copiado

Pasos:

1. Concretar Convenios con los Comercios.
2. Establecer el porcentaje de descuento con cada comercio adherido.
3. Subir al sitio de autogestión los beneficios del plan.

Responsables:

- Jefe de Desarrollo Comercial
- Encargado de Publicidad y Marketing

Plazos:

- Inicio de la actividad: 10/01/2019

- Finalización de la actividad: 15/01/2019

### **Capítulo VIII. Conclusiones del Trabajo final de Grado.**

Luego de la investigación realizada y el análisis desarrollado a lo largo de todo el trabajo, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Que, el problema que presenta la empresa de medicina prepaga “Prevención Salud”, está arraigado a los altos costos prestacionales y a una cartera de afiliados con mucho consumo.

Que, la menor capacidad de negociación, para conseguir los costos prestacionales, debido a la poca cantidad de afiliados en su cartera activa, es una de las debilidades de la misma.

Que, una posible manera de recomponer la rentabilidad, es mediante una mayor cantidad de afiliados, dado que, con más usuarios aportantes, se soportan mejor los gastos de estructura, resultando necesario atraer a nuevos adherentes jóvenes y sanos, que tengan un bajo consumo en las prestaciones. La cantidad de afiliados que tenía la empresa de medicina prepaga “Prevención Salud”, según último Reporte Social 2017-2018, era de 148.417, lo que implica que se espera que la cantidad de afiliados con la nueva adhesión del plan de cobertura médica, se incremente a un valor de 7.421, siendo un excedente de \$ 29.547.520, sin descontar los gastos y costos en que incurre la empresa.

Que, en virtud de ello y, habiéndose observado que, dentro de la cartera activa de afiliados de Prevención Salud, existe una mayor ponderación en el rango etario, que va desde los 41 a 65 años de edad, se pretende con la implementación del nuevo plan de cobertura médica “*Plan Millennials*”, captar a potenciales afiliados jóvenes, de un promedio de edad, que se encuentren en el rango etario de 18 a 30 años, dirigido a un segmento meta, de estudiantes terciarios/universitarios, mediante un plan cerrado, un único centro de atención, a un precio más bajo que la competencia y con beneficios exclusivos, para de esta manera, lograr bajar los niveles de consumo, reducir los altos costos prestacionales y en consecuencia, aumentar la rentabilidad de la empresa.

## **Capítulo X. Bibliografía.**

Braidot, N. P. (1996). *Marketing Total* (5ta ampliada ed.). México: Ediciones Macchi.

Hunger D., Wheelen T., Sánchez M., Van der Linde G. y Mejia H. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (décima ed.). México: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2018). INDEC. *informa*. Recuperado de <http://www.indec.gob.ar/>.

Johnson G., Sholes K. y Whittington R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma ed.). España: Pearson Educación.

Kotler Philip y Kevin Lone Koller. (2006). *Dirección de Marketing* (deudécima ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia* (3ra ed.). México: Prentice Hall.

*Ley 26682, art.2.* (s.f.). Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de <http://www.http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/182180/texact.htm>

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva* (2da ed.). México: Pecsá.

Porter, M. E. (2000). *Estrategia Competitiva* (vigésima séptima reimpresión ed.). México: Compañía Editorial Continental.

*Prevención Salud.* (s.f.). Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <http://www.prevencionsalud.com.ar>

## **Capítulo XI. Anexos.**

### **11.1. Cuestionario.**

Marque con una X la opción que corresponda.

*Pregunta 1.*

*¿Es Ud. afiliado de la medicina prepaga “Prevención Salud”?*

Sí  No

*Pregunta 2.*

*¿Qué plan de cobertura médica posee?*

Plan A con copago  Plan A1  Plan A2

Plan A3  Plan A4  Plan A5

Plan A6

*Pregunta 3.*

*¿Cuál es su sexo?*

Femenino  Masculino

*Pregunta 4.*

*¿Cuántos años de edad tiene?*

Entre 18 – 30 años  entre 31 – 40 años

Entre 41 – 56 años  más de 57 años

*Pregunta 5.*

*¿Cuál es su estado civil?*

Soltero/a  concubinato  casado/a

Divorciado/a  viudo/a

*Pregunta 6.*

*¿Cuál es su ocupación?*

Trabajo dependiente  trabajo independiente

Estudiante  profesional  jubilado

*Pregunta 7.*

*¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?*

\$18000 - \$25000       \$26000 - \$45000       \$46000 - \$65000   
 Más de \$66000

### 11.2. Precios planes de cobertura médica individual hasta 30 años.

Empresa	Plan	Precio
OSDE	210	\$ 5.179,00
SWISS MEDICAL	SMG20	\$ 4.572,00
GALENO	330	\$ 4.923,00
MEDICUS	CELESTE ADVANCE 6J	\$ 5.797,00
MEDIFÉ	ORO	\$ 5.848,00

### 11.3. Presupuesto Promoción y Publicidad.

Publicidad gráfica	Costo Total
-carteles -folletería -merchandising	\$ 523.200,00

### 11.4. Presupuesto traslado y hospedaje.

Concepto	Costo unitario	Costo Total
Hospedaje habitación simplex 1 noche 2 días	\$ 1.600,00 + late check out (\$ 300,00)	\$ 7600,00
Vuelo económico ida y vuelta a Córdoba (promedio según destino)	\$ 4.230,00	\$ 16.920,00
Colectivo ida y vuelta aeropuerto Córdoba a Sunchales	\$ 900,00	\$ 3.600,00
<b>Totales</b>	<b>\$ 7.030,00</b>	<b>\$ 28.120,00</b>

### 11.5. Presupuesto Medios de Comunicación.

<b>Medios de Comunicación</b>	<b>Costo unitario mensual</b>
Televisión	\$ 6.500,00
Diarios	\$ 2.300,00