

U.C.E.S

**Universidad de Ciencias
Empresariales y Sociales**

Maestría en ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD

Proyecto N° 2

**PLAN DE MARKETING DE LA UNIDAD DE QUEMADOS DEL
HOSPITAL ITALIANO DE LA PLATA**

**Autor : Dr. ANGEL REINALDO NARDUZZI
Lugar y fecha: LA PLATA, Mayo del 2001**

INTRODUCCION

El presente proyecto, tal cual fue presentado en el inicio de esta tesis, versará sobre un Modelo de Marketing estratégico, sobre una Unidad de Negocios del Hospital Italiano de La Plata, que es la "Unidad de Quemados".

Se toma dicha Unidad, por ser el que escribe, integrante de la misma, interpretando que los pasos a seguir serían aplicables a otras Unidades de Negocios de dicho Hospital. En primer lugar como Modelo General de Marketing estratégico comenzaré identificando los sistemas intervinientes y la acción que conecta a los mismos, al mismo tiempo considerar variables incontrolables del contexto que influyen sobre esos sistemas. De esta manera consideraremos el sistema Hospital, el sistema Mercado (o sistema consumidor) y un sistema de Competidores.

El sistema Hospitalario determinaría a que porción del mercado (segmentación) llegaría en el tiempo planeado constituyendo el blanco de Mercado, además de analizar que información cuenta el Hospital para definir el segmento de mercado a llegar.

Recibida esta información y analizando, se decide integrar la misma estableciendo un plan de Servicio, de Impulsión y de Precio; todo esto luego se resume en una estrategia competitiva integrada, para luego implementarla.

Una vez implementada la función de control y seguimiento se hace indispensable, a efectos de ver resultados y cambios ocurridos en el Mercado (competidores, socioeconómicos, demográficos, etc.)

Vital es la "decisión de compra" del Servicio del Sistema consumidor, objetivo final de este plan de Marketing.

Creo tal cual se refiere Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva, que las estrategias exitosas posibles serían liderazgos de costos, diferenciación y segmentación de mercado.

DETERMINACION DE OBJETIVOS

Cuando se habla de Marketing estratégico y táctico, es útil ver la orientación cultural que pueden condicionar a la Institución. De acuerdo a esos condicionamientos culturales, la formulación de objetivos será diferente.

Así una Institución puede estar orientada hacia la producción donde los condicionamientos principales serían una orientación cultural básica de fabricar productos; el producto se diseña de acuerdo con lo que la empresa considera que el cliente necesita, no tiene en cuenta la segmentación del mercado.

También una institución puede estar orientada hacia las ventas o la tecnología.

Creo que en éste Hospital la orientación cultural respecto de la Unidad de Quemados es hacia las finanzas, siendo el objetivo la rentabilidad a corto plazo, es decir el énfasis lo pone en el "hoy". No hay un verdadero pensamiento estratégico, ya que las decisiones están orientadas hacia presupuestos y flujos de fondos que hacia planes de creación de valor económico. Tampoco hay criterios de posicionamiento ya que los planes de precios son formulados sin tener en cuenta los requerimientos del mercado final; no tienen en cuenta la segmentación del mercado y no hay área de Marketing.

Por tal motivo, creo que la orientación debería ser hacia el Marketing.

Así, los objetivos serían :

1. "Crear Valor Económico", es decir que el Servicio y por ende el Hospital "valga más" por el Servicio que posee.
2. Poner énfasis en los requerimientos cambiantes del mercado.
3. Detectar constinúamente Segmentos de Mercado.

4. Buscar Ventajas Competitivas, posicionando el Servicio como diferente respecto a la competencia.
5. El Diseño del Servicio debe tener atributos esperados por los clientes.

Reiterando lo expuesto anteriormente, que tomo la Unidad de Quemados a solo efecto de describir un modelo, pero considero que la orientación cultural al Marketing, es de todo el Hospital. Se trata de cómo toda una organización trabaja para que el Servicio o Servicios “valgan más”.

Al referir crear valor económico como objetivo general, es en un concepto dinámico, ya que se trata de sobrevivir en un contexto que crece y por lo tanto la supervivencia sin crecimiento es decrecimiento y por ende no es supervivencia. Según Levitt, Marketing es ver a la empresa como un proceso integrado consistente en el esfuerzo de descubrir y satisfacer las necesidades del consumidor.

Por todo lo expuesto y siguiendo a Levy, Marketing es el análisis, organización, planeamiento, implementación y control de decisiones sobre utilización de recursos, determinación de políticas, planes, programas y actividades, para crear valor económico en base a la satisfacción de las necesidades de un determinado grupo de consumidores.

ANALISIS DE MERCADOS

La investigación del Mercado en Quemaduras, tiene como objetivo estudiar y analizar todas las variables que participan y pueden influir en el Modelo General de Marketing, tratando de disminuir la incertidumbre que el Hospital posee para su toma de decisiones acerca de la Unidad de Quemados.

El primer punto es obtener información de pacientes quemados; para esto la epidemiología tiene dos funciones esenciales:

1. Para planear un sistema eficaz de atención de quemados, poniendo en práctica y evaluando medidas preventivas de dicho tipo de lesiones y
2. Para el éxito de campañas educativas y legislativas para evitar lesiones por quemaduras.

En general con respecto a la información, no existe un sistema de registro oficial de estadísticas vitales, los estudios realizados no han podido establecer datos acerca de la distribución de la morbilidad en la población. Así la información que se obtiene está limitada a los pacientes atendidos en centros especializados.

Hoy en día se estima que para que un centro de atención funcione eficazmente debe tener por lo menos 75 ingresos por quemaduras anuales.

Tomando estadísticas de países desarrollados, como Estados Unidos (estadística de hace unos 10 años), se estima que por año se internan 70.000 pacientes con quemaduras, con una tasa de morbilidad del 0,5 %, estimando que un 10 % del total requieren internarse para tratamiento.

Como procedimiento en la Investigación, siguiendo un poco los pasos estipulados en el proyecto de Estrategias comerciales del Hospital Italiano, tendríamos:

Identificación de los Compradores

Papeles de compra

Para muchos productos, es más fácil identificar a las personas que toman las decisiones. Sin embargo, existen productos en donde la toma de decisión de compra se realiza en forma compuesta por más de una persona.

De esta forma, pueden distinguirse varios papeles que la gente podría representar en una decisión de compra.

INICIADOR: Es la primera persona que recomienda o tiene la idea de compra del producto o servicio.

INFLUENCIADOR: Es la persona cuya opinión o consejo tiene algún peso para tomar la decisión final.

DECISOR: Es la persona que determina en última instancia la decisión de compra o cualquier parte de ésta : comprar o no, qué comprar, como comprar o dónde comprar.

USUARIO: Es la persona que consume o usa el producto o servicio.

Un proyecto de marketing necesita identificar estos papeles, ya que tienen implicancias para establecer el producto y determinar los mensajes publicitarios.

Para nuestra estrategia se ha determinado la siguiente clasificación:

INICIADOR: Representados por el Jefe de Guardia o Médico de guardia de las diferentes instituciones donde ingresa por primera vez el paciente quemado.

INFLUENCIADOR: Representado por otras personas que están presentes en ese momento como puede ser el Jefe de Servicio de Cirugía o el Jefe de Terapia Intensiva, etc.

DECISOR: Representado por el especialista en Quemados si está presente o el médico de guardia de la Institución; autoridades de la región médica provincial y obras sociales; además es muy importante la acción de los encargados de seguridad médica de aquellas empresas de alto riesgo de quemaduras.

COMPRADOR: Representado por el jefe de Asistencia Social, Director del Hospital Privado y encargado de la región médica provincial. En forma indirecta las Obras sociales, prepagas y ART.

USUARIO: Representado por la persona quemada(sobre la cual no se realizará ningún tipo de comunicación ya que no entra dentro de ningún punto anteriormente expresado).

CONDUCTA EN LA DECISIÓN DE COMPRA

Respuesta rutinaria:

CARACTERÍSTICAS

- Conocen bien el producto.
- Conocen las marcas alternativas.
- No asignan mucha reflexión, investigación o tiempo de compra.

SOLUCIONES

- Se debe proporcionar satisfacción positiva a los clientes actuales mediante el mantenimiento de la calidad, servicio y valor consistente, materializándolos en forma tangible.

- Se debe intentar traer a nuevos compradores al introducir características nuevas y al usar nuevas formas publicitarias.

Para nuestro proyecto, representado por los Compradores, Decididores e Influenciador que ya han tenido que ver en el pasado con el envío de un paciente.

Solución limitada de problemas:

CARACTERÍSTICAS

- No conoce la marca.
- Conoce el producto-servicio
- Formula preguntas y examina para tener más conocimiento para familiarizarse con la nueva marca.

SOLUCIONES

- Realizar un programa de comunicación para acrecentar la comprensión y la confianza en la marca de parte del comprador.

En nuestro proyecto, este segmento de mercado está representado por quienes han utilizado en forma indirecta el servicio de la competencia.

Solución amplia de problemas:

CARACTERÍSTICAS

- No conoce el producto-servicio.
- No conoce la marca (unidad de quemados)

SOLUCIONES

- Necesidad de concientización.

- Comunicar atributos del servicio, la importancia de éstos .
- Mostrar la alta posición de la marca en los atributos más importantes.

En nuestro caso, existen ART, Obras Sociales y Prepagas que desconocen la importancia de nuestros servicios. Así mismo, los encargados de región en la Provincia de Buenos Aires, en algunos casos presentan el mismo problema.

POSICIONAMIENTO

La Posición de un producto-servicio es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo con los atributos importantes: el lugar que el producto-servicio ocupa en la mente del consumidor en relación a la competencia.

Los consumidores están saturados con información acerca de productos y servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar la toma de decisión de compra se organiza la empresa en una posición en la mente. Esa posición es un conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen acerca del producto en comparación con la posición de la competencia.

Los consumidores posicionan productos-empresa con o sin la ayuda del marketing. Pero el marketing no deja que la empresa se posicione en forma casual. Se planean posicionamientos que le dan a la empresa mayor ventajas competitivas, ya que se ubica en un lugar en la mente del consumidor donde nadie está.

Ante ésta realidad, la segmentación del mercado le permite a la empresa precisar y ubicar las distintas fuentes generadoras de beneficios. Así veríamos que nuestra acción estaría dirigida a aquel segmento compuesto por las guardias de todos los hospitales de la Provincia de Buenos Aires, IOMA, Ministerio de Salud y las Aseguradoras de riesgo de trabajo.

Estos segmentos nos permitiría apreciar con más precisión el estadio del ciclo de necesidades hacia el cual el servicio deberá dirigirse.

En éste sentido la base de la segmentación es en la diferenciación del servicio, de precio y de apelación con la estrategia de comunicación.

El Hospital posee una determinada política de precios que respecto a otros centros no era competitivo, por tal motivo se tuvo que diferenciar para poder llegar a dichos segmentos.

Definidos estas diferenciaciones, el otro punto es ver la relación entre la segmentación de mercado y la publicidad, buscando el medio más adecuado que pueda cubrir al blanco de mercado en su totalidad.

En éste punto es importante definir el segmento de consumidores actuales y potenciales, trabajando mucho más en estos últimos sobre todo si consumen el Servicio de la competencia, tratando de persuadir a consumir el nuestro.

Definir el blanco de mercado, es la plataforma de planeamiento para la posterior elaboración de los programas que coordinados entre sí, constituyen la estrategia competitiva.

Segmentar el Mercado es analizar los consumidores. Así en el segmento global se buscará posicionar a la Unidad de Quemados como un Centro de Investigación y Desarrollo Interdisciplinario con 6 unidades de tratamiento.

Segmento Conducta de respuesta rutinaria

Hacer énfasis en las 6 unidades disponibles.

Segmento Solución limitada de problemas

Hacer énfasis en el equipo interdisciplinario y las 6 unidades disponibles.

Segmento Solución amplia de problemas

Hacer énfasis en la Investigación y desarrollo y; las 6 unidades disponibles.

MARCA

La función de la marca es marcar en la mente del cliente un concepto, que se explica en la promesa.

En este proyecto como marca identificatoria la palabra QUEMADO, sintetiza y se posiciona rápidamente con los servicios que implica un enfermo de este tipo.

PROMESA

La marca debe ir acompañada siempre de la promesa, que en realidad es el servicio que nuestro cliente quiere consumir.

En nuestro caso, la promesa son las 6 Unidades que se encuentran.

REAZON WHY

Es el motivo, o la explicación por el cual se va a cumplir la promesa.

En éste proyecto, debemos hacer referencia a la INVESTIGACION Y DESARROLLO.

PRESENTACION

F.O.D.A

FUERZA

- El centro del quemado presenta 6 camas bien equipadas, representando una oferta alentadora para una demanda de emergencia.
- Posee el equipamiento indispensable para la atención del quemado agudo.
- La ciudad de La Plata, se encuentra fuertemente posicionada para la atención del quemado agudo.
- El cuerpo médico cuenta con recursos humanos de diferentes edades, conbinando experiencia y empuje.
- El centro se ubica dentro de un Hospital con una capacidad de servicios integrales muy importante, brindándole al quemado un servicio interdisciplinario clave para la atención.
- La presencia de médicos del centro del Policlínico, (el otro centro oficial de atención del paciente quemado, que existe en La Plata) materializa una presencia importante para el manejo de la información.
- El centro presenta un convenio con IOMA y el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.

OPORTUNIDADES

- Existe en la provincia de Buenos Aires poca oferta de camas para la atención del paciente quemado.
- La competencia tiene una postura estática de marketing (no realiza publicidad ni fuerza de venta)
- La competencia no ofrece un servicio de información continuo con respecto al procedimiento de traslado en caso de emergencia.
- La medicina del quemado se encuentra en continuo cambio debido a la investigación y el desarrollo que llevan a cabo los países desarrollados. Aquí tenemos la posibilidad de entrar a trabajar en contacto directo con hospitales extranjeros (Chigago-Barcelona).

DEBILIDADES

- El centro no presenta sala de cirugía propia. Dependiendo para dicho caso de los servicios del Hospital Italiano.
- El hecho de ser un centro privado le quite poder competitivo con respecto a los centros de quemado público.
- Hasta ahora no se tangibilizó la capacidad de los servicios. Desconociéndose la existencia del mismo en gran parte de la provincia de Buenos Aires.
- Dificultades de traslado aereo rápido desde el interior de la provincia y La Plata (en comparación con Buenos Aires).

AMENAZAS

- La inauguración de un centro del quemado en el Hospital Alemán en Capital Federal, agrega una nueva competencia, la cual debemos vigilar de cerca (nuestro precio debe ser inferior).
- El costo del tratamiento de un quemado agudo, sumado a la evolución y cambio constante del uso de la tecnología adecuada, nos puede dejar fuera de competitividad si no seguimos dicha evolución.
- El bajo presupuesto hospitalario, sumado al costo de un tratamiento del quemado, pone a la mayoría de los establecimientos en una elección hacia un tratamiento en un hospital público.

CONTEXTO

En éste punto pretendo tocar dos aspectos; en el primero de ellos, es ver la relación del Hospital Italiano en su contexto con Federaciones y Asociaciones de la Provincia de Buenos Aires. En el segundo aspecto, se pretendió mediante una investigación a dos Hospitales de la localidad de Mar del Plata, el de la Comunidad y el Interzonal, cual era la opinión e idea de los diferentes médicos y servicios que entran en relación con la atención del paciente quemado, y un poco trasladar esa opinión al resto de las instituciones de la provincia.

Federación de Hospitales-Clínicas

- Iniciada con el fin de agrupar a los Hospitales y Clínicas del país.
- El mal manejo institucional, sumado al crecimiento de algunos Hospitales y el achique de otros, contribuyó a que la Federación pierda fuerza política e institucional.
- Se crearon ACLIBA (Asociación de Clínicas de la Provincia de Buenos Aires) con la intención de suplir a la Federación.
- El objeto de las ACLIBA, es la complementación de servicios.
- Las ACLIBA, agrupan a las clínicas más importantes de la región por distrito como ocurre con la Federación.
- La intención es agrupar a las clínicas que sumadas entre sí, representan el 90 % de la facturación.

Asociación de Clínicas de la Provincia de Buenos Aires

- Separarse políticamente de la Federación.
- Tener mayor poder de negociación por tener el 90 % de la facturación.
- Manejo más directo de la situación.
- Mejor contacto directo con los principales centro médicos.
- Asociación con otra ACLIBA ya creadas o que se están creando.
- Complementación de Servicios.
- Mar del Plata, Azul y Bahía Blanca, están creadas o a punto de hacerlo.

Hospital Italiano de La Plata

- El Hospital Italiano no ha tenido en su pasado una estrategia comercial.
- El presente del Hospital es diferente, cuenta con un gerente comercial para el desarrollo de productos-servicio.
- Actualmente están trabajando principalmente con la prepaga.
- Están intentando negociar mejores condiciones con las obras sociales.
- Existe intención de desarrollo de alguna campaña publicitaria.
- Se tiene convenio con la mayoría de las prepaga.

- Las grandes prepagas poseen en La Plata sucursales no muy fuertes.
 - El mercado platense está agrupado principalmente con IOMA.
 - El Hospital Italiano cuenta con un mercado cautivo.

Gerente Comercial Hospital Italiano

- La Asociación Mainete, está más posicionada en la parte oncológica y alta complejidad.
- Los platenses son Iomadependientes.
- El Hospital Italiano posee médicos de alto prestigio, los cuales poseen una cartera de clientes muy importantes. Estos serían los principales destinatarios de la prepaga del hospital.
- Tendencia de las obras sociales a asociarse ente ellas.
- OSECAC Y OSDE, son las prepagas que recibierpn más solicitudes.
- Hay ocho Hospitales Italianos en todo el país.

Tal cual hacíamos referencia en la introducción de la investigación llevada a cabo en dichos hospitales, mencionaré a continuación a los profesionales y no profesionales con quienes se mantuvo una entrevista: Dr. Snitman (Jefe de las Guardias); Dr. Statti (Jefe de Cirugía); Dr. Ruiz (Jefe de Cirugía Plastica); Lic. Pereira (Jefe de Asistencia Social); Dr. Beumont (Jefe de las Guardias); Dr. Florian Díaz (Jefe de Cirugía); Dr. Grimaldi (Jefe de Cirugía Plastica); Lic. Andividria (Jefe Asistencia Social); Dr. Valentini (Coordinador de la Región Sanitaria VIII); Dr. Torres, (Coordinador de Emergencias de la Región

VIII);Dr. González,(Coordinador de la Región Bahía Blanca, Jefe de Terapia Intensiva).

Cirujano General (Hospital de la Comunidad)

El enfermo más complejo en un hospital es el Quemado.

Los inconvenientes que presentan este tipo de pacientes, es la de infecciones como consecuencia de las quemaduras.

Si bien nuestro hospital es de alta complejidad, ésta complejidad no alcanza para los quemados.

Depende de la profundidad. Una quemadura tipo B, en donde supere el 25% de superficie quemada, ya nos preocuparía y pensaríamos en una derivación.

Que nosotros conozcamos: El Hospital del Quemado. En general, de ser posible lo derivamos allí, por ser específicos en el tratamiento.

Que cuente con los medios adecuados para el tratamiento y la recuperación del paciente. Poder disponer del quirófano en todo momento, sobre todo a la mañana para poder hacer las curaciones en caso de ser necesario. Tener la cuba para hacer el baño de los pacientes. Tener los elementos necesarios para injertar. Tener una habitación preparada para tal fin. Tener los medios para que el paciente se pueda movilizar.

La decisión del traslado se toma en conjunto entre cirugía general y cirugía plástica.

El que se comunica es alguno de los cirujanos plásticos.

Los problemas del traslado que se pueden suscitar, son administrativos, debido a los problemas de aceptación de los pacientes. Ya que es un paciente que debe estar mucho tiempo internado, necesita muchas curaciones, cuando pasa cierta edad no es tan sencillo que sean

aceptados (debido al pronóstico) en general no se acepta un paciente de pronóstico malo.

Cirugía Plástica (Hospital Interzonal)

Tenemos para el quemado una salita, la cual por falta de personal, se cerró.

Al gran quemado lo derivamos a Buenos Aires.

El gran quemado necesita de un cuerpo multidisciplinario, en donde interviene el terapeuta, los cirujanos plásticos, psicólogos, etc.

Los problemas del quemado son las infecciones respiratorias, trastornos renales.

Tecnológicamente este hospital está preparado para el quemado, en donde no está preparado es en la parte de infraestructura para los diferentes grados de infección, se requiere de salas totalmente esterilizadas al igual que el personal.

La derivación depende del porcentaje y la profundidad de la quemadura del paciente.

Arriba del 30% se deriva. Lo complicado es conseguir camas.

Los lugares a derivar son el Instituto del Quemado en Buenos Aires y el policlínico en La Plata.

Si tiene que desistir el, lo trasladaría a un Hospital Público.

La decisión se toma teniendo en cuenta que: tenga la infraestructura para atender a este tipo de pacientes, derivar a un lugar público y que haya cama.

La decisión de derivar la toma cirugía plástica.

El que se comunica con el lugar a derivar es el servicio social.

Entre los problemas que se pueden suscitar al derivar a un paciente, encontramos el de que haya camas disponibles.

El hecho que IOMA tenga un convenio con una Unidad del Quemado privado, es solo conveniente para aquellos que poseen dicha obra social. En La Plata, puede haber muchos afiliados, en el resto de la provincia no tanto.

Cirugía General (Hospital Interzonal)

Los pacientes de mayor complejidad es el quemado y el politraumatizado.

Los problemas de los quemados agudos es su sistema respiratorio y en segundo lugar la infección, y en tercer lugar una insuficiencia renal aguda, requiriendo para su atención un centro extremadamente especializado.

Un centro especializado en quemado debería tener: primero un equipo especializado en quemados, donde va a estar el terapeuta en una unidad de terapia intensiva; segundo un equipo multidisciplinario.

Un elemento muy importante dentro del equipo multidisciplinario es el psicólogo.

En cuanto a equipamiento la unidad debería tener: camas especiales, en un centro superesterilizado, enfermería especializada, banco de piel.

Con esto, se pretendió visualizar la opinión de colegas respecto a éste grupo de pacientes y su entorno, viendo las dificultades que se presentan ante un caso complicado, como es la oportunidad de la

derivación, la posibilidad de disponer de una cama especializada rápidamente. Manifestaron la importancia de la rapidez en la derivación en las primeras horas de ocurrido el accidente, por las implicancias futuras de sobrevida de ese paciente. No tenían la información de que en el Hospital Italiano de La Plata, existía una Unidad de Quemados privada, pero sí manifestaron algunos del convenio de IOMA con el Hospital y con el Ministerio de Salud; esto nos demuestra la importancia de posicionar la Unidad en la Provincia en forma intensiva y continuada.

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS

(UN PRODUCTO O SERVICIO)

Conversión, es la función de transformar insumos en productos o servicios.

Posicionamiento es la función de transformar los productos o servicios en paquetes de Valor para el consumidor.

Cada sector de la economía requiere una determinada fuerza de posicionamiento y de conversión, así como ciertos requerimientos de Inversión. De ésta inversión es donde surge el concepto de Masa Crítica. La Masa crítica del sector que se está analizando depende de cuanto es necesario invertir en posicionamiento y conversión.

Cuando el sector económico que se analiza opera en un nivel bajo de la fuerza requerida para conversión y posicionamiento (1) implica una alta probabilidad de encontrar ventanas estratégicas dada la liquidez de la competencia. Cuando el sector económico opera en un nivel alto de conversión con bajo posicionamiento (2), implicaría una ventana estratégica para alguien que ingresa al mercado.

Si el sector económico opera en un nivel bajo de conversión y alto de posicionamiento (3) significa alta inversión en imagen. En éste sector la ventana estratégica estaría centrada en la diferenciación obteniendo así una ventaja competitiva. Aquí entrarían todos aquellos productos o servicios de consumo masivo fuertemente basados en el manejo de la marca.

Y por último, cuando el sector opera en un nivel alto de conversión y posicionamiento (4), de gran complejidad, las ventanas competitivas consisten en diferenciaciones amparadas por complejas instalaciones y sistemas tecnológicos de conversión.

Nuestra Unidad de Quemados se centraría en un nivel medianamente bajo de conversión y alto en posicionamiento.

Si graficamos lo antedicho veríamos

	Alta		Baja
Fuerza de posicionamiento	4	3	
	2	1	
	Baja	Fuerza requerida de conversión	

Esto sirve a efectos de categorizar los sectores de acuerdo con la intensidad requerida de ambas fuerzas. Esto haría comprender el nivel de rivalidad y su naturaleza.

La estrategia competitiva de la Unidad estriba en la articulación de la función de Conversión y de posicionamiento. De esto surge la capacidad de generar valor para la misma. Esto significaría que al crear valor no lo haría en forma individual sino sistémico, es decir, también lo harían los otros servicios que funcionan con la unidad de Quemados, como Laboratorio, Radiología, Clínica Médica, etc. En este sentido el valor económico de todo el Hospital mejora.

La cadena de Valor agregado es una representación gráfica de las actividades que van agregando valor hasta que el servicio es finalizado, esto es, hasta que el paciente es dado de alta.

La estrategia competitiva de un negocio es una configuración de decisiones que articula decisiones de Conversión y de Posicionamiento. La estrategia es orientada hacia un determinado médico de guardia que por formar parte de un Segmento de Mercado (Hospitales, Sanatorios, Clínicas, Obras Sociales) elija el servicio que el Hospital está ofreciendo.

Por lo tanto la estrategia debe llegar hasta ese profesional, que hace una “percepción” del servicio, con su interpretación del servicio y del Hospital.

El Servicio de Quemados, entonces es un Conjunto Percibido o estructura de atributos que le significa algo al que se le dirige la estrategia. De ahí la importancia que dicha persona diferencia atributos entre los servicios competidores a fin de decidir su elección.

Ese conjunto percibido por nuestro cliente tiene que estar muy cerca del conjunto esperado por el mismo acercándonos así la elección favorable.

Ese conjunto esperado es el que satisface plenamente al consumidor adoptando una decisión.

Dentro de los consumidores de nuestro Servicio (IOMA, Ministerio de Salud, Hospitales Municipales y Provinciales de la Provincia de Buenos Aires, Clínicas y Sanatorios) sería importante ver como ellos ven el Servicio Ideal, incluyendo fundamentalmente el precio, si lo considera adecuado o no. Esto es como el consumidor percibe e interpreta cada Servicio que compite (en la ciudad de La Plata, existe otro Servicio ampliamente difundido en la Provincia, que se encuentra en el Hospital General San Martín). De ahí nuestro esfuerzo en tratar de posicionarnos como fuerza alternativa.

Si bien el Hospital Italiano de La Plata cuenta con prestigio, actuando como un polo de atracción importante, nuestro desafío es

tratar de que nuestros consumidores se posicionen en su mente,
nuestro Servicio.

PUESTA EN PRACTICA

PLAN DE IMPULSIÓN

El objetivo del plan de Impulsión, del cual la publicidad es una herramienta, es cooperar para que el sistema de marketing cumpla el objetivo de vender referido a volúmenes de venta, participación, etc.

Impulsión es comunicar la diferenciación de servicio y ocupar un lugar de dominancia ante los competidores en la mente del cliente final. Así impulsar la demanda, significa dirigir favorablemente la respuesta del consumidor potencial ante el estímulo de la estrategia competitiva. Esto se consigue a través de la comunicación, como publicidad, promoción de ventas, venta personal, marketing directo, difusión.

Sí gráficamente representamos la impulsión de la demanda y que ésta haya respondido favorablemente, tendríamos un desplazamiento de la curva hacia la derecha y arriba.

precio



cantidad

La manera que tratamos de objetivar este plan en nuestra Unidad, es buscando metas intermedias como identificación del Servicio, catalogar los atributos del mismo, informar sobre ventajas diferenciales, buscar familiaridad y fácil comunicación ante la emergencia, etc. Esta comunicación busca conseguir la atención, lograr interés, despertar el deseo y obtener la acción de compra y consumo.

Sí bien nuestro Servicio se encuentra en etapa de crecimiento, en general ha sido aceptado, pero comienzan a influir otros competidores sobre los mismos consumidores. Nuestro problema ahora, es luchar por la lealtad hacia el Servicio, si bien la rentabilidad es satisfactoria, es el período en donde hay que apuntalar la consolidación, creyendo dos caminos para el mismo: 1) mejorando la satisfacción total a través de innovaciones que generen nuevas diferencias y 2) adaptar el precio a uno nuevo que satisfaga al consumidor.

Si adaptamos el precio, corremos el riesgo que el proceso satisfactor se siga deteriorando, llegando a un círculo vicioso que a veces es difícil revertir, el plan de Impulsión tendrá como objetivo no llegar a éste círculo vicioso.

Comunicación

El objetivo de la comunicación es diseñar una imagen del Servicio y del Sistema, denominándose siguiendo los conceptos de Levy, Unidad Perceptual Valorada (UPV).

Esta imagen debe llegar a cada decisor de derivación de pacientes quemados(segmento) con el fin de influirlos para que reacciones favorablemente.

Esa Unidad de Quemados considerada como UPV, es la combinación de la imagen del Servicio como satisfactor y la imagen institucional como estímulo de confianza.

Con la publicidad no buscamos vender más, sino producir cambios en la atención, información y opinión sobre el Servicio que tenga el blanco de mercado, así tratando de llegar a una tendencia de preferencia del consumidor entre los distintos sectores competitivos. Creemos que en el caso publicitario la combinación de medios, canales televisivos, revistas, diarias, etc., sería la mejor para llegar al blanco apuntado. Será importante determinar un correcto presupuesto publicitario.

Una vez lanzado, éste plan requiere un proceso de retroalimentación continúa, chequeando la información, los cambios que se pueden experimentar, las variaciones en el mercado, los competidores, etc., a efectos de modificar cualquier aspecto del mismo.

PLAN DE PRECIO

El precio establecido en la atención del paciente quemado crítico, surgió como un simple análisis de costos, pero ahora, luego de algunos años de funcionamiento llegamos a la conclusión de que hay que readaptarlo, teniendo en cuenta no sólo el costo sino ciertos factores externos al sistema, como variables del contexto general, y variables del comportamiento del sistema, mercado. Esto creo, no marcará el rumbo a seguir en un intento de readaptación al sistema. Creemos que la misma tiene que estar dirigida hacia el consumidor, definiendo previamente el blanco de mercado. El consumidor fijará un “ valor” dentro de sus expectativas y decidirá luego si ese valor actúa como ente satisfactor de sus necesidades independientes del precio solamente.

Por tal motivo, el colocar un nuevo precio es un componente de la estrategia competitiva, en lugar de una táctica a ser empleada una vez que ha sido planificada la estrategia.

Ese valor que nuestro cliente satisfecho da a la Unidad, buscamos reforzarlo continuamente tratando de apuntar a la lealtad del mismo hacia nosotros y que nuestro sistema trate de llegar a ser invulnerable ante otras competencias apostando siempre a nuestra ventaja diferencial.

Este concepto, ventaja diferencial-valor-lealtad-invulnerabilidad, depende de la estrategia competitiva en general, de ahí que el plan de precio no puede considerarse en forma individual, tal cual se mencionó.

PROYECTO N° 2

*PLAN DE MARKETING DE LA UNIDAD DE
QUEMADOS DEL HOSPITAL ITALIANO DE LA
PLATA*

DR. ANGEL NARDUZZI

CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN

- DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

- ANALISIS DE MERCADO
 - IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPRADORES
 - PAPELES DE COMPRA
 - CONDUCTA EN LA DECISIÓN DE COMPRA
 - SOLUCIÓN LIMITADA Y AMPLIA DE PROBLEMAS

- POSICIONAMIENTO
 - MARCA
 - PROMESA
 - REAZON WHY

- F.O.D.A.
 - FUERZA
 - OPORTUNIDADES
 - DEBILIDADES
 - AMENAZAS

- CONTEXTO
 - FEDERACIÓN DE HOSPITALES - CLÍNICAS

- ASOCIACIÓN DE CLÍNICAS DE LA PROVINCIA DE BS. AS.
- HOSPITAL ITALIANO DE LA PLATA
- GERENTE COMERCIAL HOSPITAL ITALIANO
- CIRUJANO GENERAL (HOSPITAL DE LA COMUNIDAD)
- CIRUGÍA PLÁSTICA (HOSPITAL INTERZONAL)
- CIRUGÍA GENERAL (HOSPITAL INTERZONAL)
- ESTRATEGIA COMPETITIVA DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS

- PUESTA EN PRÁCTICA
 - PLAN DE IMPULSIÓN
 - COMUNICACIÓN
 - PLAN DE PRECIO

- BIBLIOGRAFÍA

INDICE

INTRODUCCIÓN-----	1
DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS-----	2
ANALISIS DE MERCADOS-----	4
POSICIONAMIENTO-----	9
F.O.D.A-----	12
CONTEXTO-----	15
ESTRATEGIA COMPETITIVA DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS-----	22
PUESTA EN PRÁCTICA-----	26