

“Reposicionamiento Estratégico de una Empresa Monovalente de Salud”

***Priscila Irene Busse Grawitz
Master en Marketing y Managment Estratégico
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Buenos Aires
Noviembre de 2000***

Dedico esta tesis a Andrés, mi esposo, y a mis hijos, Jennifer, Juan Marcos y Brian, quienes gracias a su incondicional apoyo me permitieron concretar este proyecto personal que se cristaliza en este trabajo.

• *Cuerpo*

Preliminar

INDICE

| | <i>Página</i> |
|--|------------------|
| <i>Cuerpo Principal</i> | |
| <i>Objetivo</i> | <i>6</i> |
| <i>Demostración</i> | <i>8</i> |
| <i>I- Introducción</i> | <i>9</i> |
| <i>I-1 Reseña general de necesidades emergentes en el marco de las nuevas conductas sociales.</i> | <i>9</i> |
| <i>I-2 Tendencias en la demanda de los productos y servicios satisfactores de las nuevas necesidades</i> | <i>14</i> |
| <i>I-3 Situación de SALUMED SA en el contexto actual</i> | <i>18</i> |
| <i>II- Descripción del negocio</i> | |
| <i>II-1 Análisis general</i> | <i>20</i> |
| <i>II-2 Evaluación de las fuerzas internas y externas de la empresa. Análisis del entorno competitivo. Matrices</i> | <i>23</i> |
| <i>II-4 Conclusión del análisis situacional. Estrategias emergentes</i> | <i>41</i> |
| <i>III- Plan de inteligencia comercial</i> | <i>46</i> |
| <i>III-1 Fundamento</i> | <i>46</i> |
| <i>III-2 Desarrollo</i> | <i>48</i> |
| <i>III-3 Administración y monitoreo del plan de negocios</i> | <i>79</i> |
| <i>V Aspectos económicos del negocio</i> | <i>89</i> |
| <i>Conclusión</i> | <i>92</i> |

Cuerpo de Referencias***Extracto de la Tesis*** ***98******Nómina Bibliográfica*** ***100******Anexos*** ***103***

Cuerpo principal

- *Objetivo de la Tesis*

Objetivo de la Tesis

A través del presente trabajo, se plantea la necesidad de rediseñar las variables mercadológicas con el objetivo de lograr un reposicionamiento de una empresa de salud y de los servicios que esta comercializa.

La empresa que nos ocupa es percibida como una empresa monovalente de salud, es decir que atiende a una sola especialidad, trabajando en el marco de la medicina preventiva.

Fundamenta la necesidad de un reposicionamiento las nuevas tendencias detectadas en el uso de este tipo de servicios vinculados a la salud y al “sentirse bien”, tanto en el mercado nacional como regional, para adecuarlos a una llegada efectiva en la atención de las necesidades emergentes de las nuevas conductas sociales detectadas y que se describen en el presente trabajo.

Algunas de las conductas analizadas desencadenan un progresivo aumento de afecciones tales como la obesidad y el distress, siendo necesario rediseñar el posicionamiento de la empresa para una llegada adecuada al mercado con el objetivo de lograr una mayor participación en el mismo.

Cuerpo principal

- *Demostración*

I- Introducción

I-1 Reseña general de necesidades emergentes en el marco de las nuevas conductas sociales.

Los grandes avances tecnológicos logrados por el hombre en los últimos años, han traído aparejados una serie de cambios en la conducta y hábitos de las diversas sociedades que se han traducido en un crecimiento alarmante de afecciones tales como la obesidad, estrés, sobrepeso y tabaquismo.

En los países occidentalizados, la obesidad posee características epidémicas. La organización Mundial de la Salud (OMS) considera que en algunos países esta epidemia afecta a más de la mitad de la población.

En EEUU el 54% de la población tiene sobrepeso y 22% de la población general es obeso. Esta afección alcanza también a los jóvenes ya que un 12% la padece. También el porcentaje de obesidad infantil se duplicó desde los años sesenta: las causas son el cambio en el estilo de vida donde se redujo muchísimo el gasto de energía. Ahora los chicos tienen amplias oportunidades de estar inactivos: frente al televisor, a los juegos electrónicos a Internet....

El sedentarismo la mala alimentación y la predisposición genética están en la raíz de un problema que agravó la modernidad^{1 2}

El sobrepeso parece destinado a convertirse en el sucesor de la nicotina en el ranking de factores causantes de muerte prematura o “muerte evitable”.

Pero esto no es patrimonio solo de los países ricos ya que también en los pobres la población de los niños obesos va en aumento año tras año. Se teme que, en poco tiempo, la gordura será un gran problema para los sistemas de salud.

En países como los EEUU donde abunda la legislación para disminuir costos de seguridad social, se habla de la obesidad como una epidemia altamente costosa. El costo es tan elevado (entre 70 y 100 mil millones por año) que se han preocupado seriamente como para que existan cantidades de tiempo, dinero y esfuerzos destinados a divulgar los riesgos del sobrepeso, cómo se genera y cómo controlarlo. Hacia finales de la década del 90 en EEUU ya se gastaba un 12% del presupuesto de salud en obesidad.^{3 4 5}

El impacto en el costo del presupuesto de salud está a veces enmascarado ya que la obesidad no es solamente considerada una **enfermedad** en sí misma sino que además se la identifica como factor desencadenante de patologías agudas y otras

¹ Diario CLARIN del 7/9/1998 pagina 45

² Diario CLARIN del 15/4/2000 pagina 17

³ Revista TRES PUNTOS del 24/6/98 página 34-36

⁴ Revista MERCADO Enero 1999. Portavoz. Código 089

⁵ Diario CLARIN del 15/8 /2000 página30/31

crónicas e irreversibles. Su presencia favorece, agrava y aumenta estadísticamente el riesgo de padecer afecciones a las que podríamos llamar “hijas” de la obesidad tales como enfermedades cardiovasculares, respiratorias, trastornos metabólicos (como la diabetes), patologías osteoarticulares, neoplasias, disfunciones psicosociales, obstétricas, síndrome X, aumento de las complicaciones intra y postquirúrgicas, entre otras.

A modo de ejemplo cabe destacar que:

- la Diabetes no insulino dependiente tiene un alarmante crecimiento a nivel mundial.⁶
- Afecciones traumatológicas tales como lesiones en la rodilla, no pueden ser abordadas con un tratamiento eficaz si no se corrige la obesidad⁷.
- El 25% de las personas que padecen problemas cardiovasculares, son obesos⁸

La alta proporción de población obesa no es patrimonio exclusivo de EEUU: en países europeos y aun en Japón la gente está adquiriendo hábitos alimentarios cada vez mas parecidos a los de Norteamérica con el consiguiente aumento del sobrepeso y la obesidad.

Según estadísticas realizadas por la OMS el número de personas en el mundo que pasa hambre se iguala con el número de aquellas que sufren de obesidad o sobrepeso

Y Argentina no está ajena a este fenómeno: el 60% de la población tiene sobrepeso u obesidad.

Esto trae problemas en la salud y en la vida cotidiana. Si bien se analizan legislaciones acerca de la discriminación explícita o implícita que suben 6 millones de obesos en la Argentina, que tienen dificultades para vestirse, viajar en avión, presenciar espectáculos sentados, etc.⁹ las tendencias generales a tener en cuenta para abordar el tema de la obesidad, es la de proponer acciones conjuntas del sector público y privado para modificar hábitos de autoindulgencia. Por tal motivo se han renovado los esfuerzos a nivel de los gobiernos para encontrar una estrategia en tratar la obesidad que ponga el acento en prevenir a largo plazo los factores de riesgo que ella produce.

Los estudios epidemiológicos han demostrado que el sobrepeso es el resultado de una conducta alimentaria no saludable, combinada con un estilo de vida sedentario. Entre las primeras podemos tener la alta oferta de alimentos grasos y comida chatarra, y favoreciendo un estilo de vida sedentario está la televisión y la computadora. En este momento se habla de una disociación entre los viejos genes y el nuevo estilo de vida. Esta dualidad también la encontramos por ejemplo en la publicidad: modelos estéticos de delgadez extrema como estado necesario para

⁶Diario CLARIN del 1/6/1998 página 58

⁷ Diario LA RAZON del 28/9/2000 página 11

⁸ Diario CLARIN del 27/9/2000 página 45

⁹ Diario AMBITO FINANCIERO del 16/9/1998 página 16

tener éxito afectivo, social, económico, profesional y paralelamente se incita a consumir todo lo que engorda.¹⁰

Esto a su vez genera que, en el otro extremo, actualmente el 10% de las adolescentes padecen bulimia o anorexia¹¹

En términos generales se propone un camino hacia la educación que promueva una vida más saludable contemplando un plan alimentario adecuado y de ejercicios físicos, con lo cual se previenen a largo plazo los factores de riesgo que afecciones como el sobrepeso, la obesidad y el estrés producen^{12 13 14}

Paradójicamente los cambios en la conducta de las sociedades son uno de los factores de mayor incidencia en el crecimiento de este tipo de afecciones favoreciéndolas y haciendo cada vez más difícil el poder corregirlas. Por ello dentro de las estrategias a elaborar se debe considerar:

- El alto índice de sedentarismo, producto del crecimiento de la tecnología y comunicaciones
- Escasa disponibilidad de tiempo personal para distraer de las obligaciones restringiendo el acceso al ejercicio físico
- Alta disponibilidad de alimentos con alto contenido calórico
- Aumento de la industria del servicio en la gastronomía
- Aumento de la industria del ocio y bienestar¹⁵

Dentro de los lineamientos para abordar un camino hacia la educación que promueva un estilo de vida más saludable se destaca:

- Brindar mas información sobre nutrición para que desde la niñez se eduque con hábitos alimentarios sanos y ejercicios físicos
- Reconocer los factores genéticos económicos y sociales que contribuyen a la obesidad para trazar objetivos más realistas, y que impiden lograr normas impuestas por la sociedad
- Mayor control de calidad en los medicamentos y control por parte del gobierno
- Mayor concientización pública para prevenir mas que en medicar
- Debate acerca de un impuesto al pecado sobre alimentos ricos en grasas

¹⁰ Revista ESTAR BIEN Año 3 Nro. 9 página 18

¹¹ Diario CLARIN del 24 de julio de 1997

¹² Diario CLARIN del 1/6/1998 página 58-59

¹³ Diario CLARIN del 1/6/1998 página 59

¹⁴ Diario CLARIN del 14/9/1999 página 42

¹⁵ Servicio de revista MERCADO.Mercado on Demand 1999

En este contexto es importante puntualizar que estudios de mercado realizados han demostrado que, a mayor grado de educación, menor es la incidencia de las afecciones evitables, tales como el sobrepeso, tabaquismo, etc. (anexo 1)

Por otra parte, la farmacoterapia disponible para el tratamiento del sobrepeso, no constituye una solución en sí misma. Entre los fármacos que ayudan a corregir la obesidad se encuentran las anfetaminas, (de mala fama por el abuso que se hizo de éstas) y otros fármacos supresores del apetito con serias dudas acerca de su seguridad y que se están retirando del mercado, generando desconcierto entre aquellas personas que están siendo medicadas ¹⁶

Por tal motivo aún la farmacoterapia sólo se complementa con tratamientos globales que incluyen la dieta y actividad física ¹⁷

Quienes recurren a consultas con profesionales para realizar dietas las mujeres a partir de los 14 a 15 años constituyen el 90%. Y son ellas que, normalmente quieren bajar varios kilos en poco tiempo (antes del verano) por lo que el número de consultas aumenta a partir de octubre-noviembre. Estas dietas relámpago solas no logran corregir sino agudizar el problema, ya que, como expresáramos mas arriba se debe trabajar sobre hábitos nutricionales, manejo de situaciones de estrés, etc. ¹⁸

Pese a lo que muchos creen los que cumplen con una dieta en forma consecuente son minoría, y entre ellos prevalecen los que tiene problemas de salud. Y estos lo hacen por prescripción médica. (Anexo 3)

Pero el sobrepeso no es lo único que afecta a los individuos de este período de la historia: con el aumento de la concentración demográfica en las grandes ciudades y los estilos de vida y trabajo derivantes de la sociedad moderna, existen múltiples factores que van desde problemas socioeconómicos hasta la mala alimentación. Esto genera estrés, además de obesidad y envejecimiento precoz. ¹⁹

El estrés no sólo provoca una caída del 30% en la productividad de las empresas sino que es uno de los principales factores de envejecimiento celular, y deriva en otras complicaciones de salud. Paralelamente muchos de quienes se ven afectados por estos síndromes de la modernidad caen además en otros excesos: el 37% de los argentinos fuma, y una fracción importante padece de dependencias al alcohol, fármacos que ayudan a aumentar la competitividad, etc.

En el otro lado de la balanza sabemos que hoy en la Argentina hay 3300 centros de salud (públicos y privados) con 150.000 camas. El gasto de salud de la Argentina es el más alto de América Latina (\$ 23.500 millones) pero no ha logrado demostrar su eficiencia ya que no ha logrado disminuir la mortalidad infantil ni aumentar las expectativas de vida. Por lo que se concluye que se gasta mucho y mal ²⁰

¹⁶Diario CLARIN del 14/9/1998 Pagina 43

¹⁷Diario La Nación 19/7/98 página 23

¹⁸Diario CLARIN del 23/11/1998

¹⁹Diario AMBITO FINANCIERO del 16/8/1998 página 25

²⁰Revista NOTICIAS del 9/9/1998 página 92

Paralelamente para un importante segmento poblacional la salud se ha convertido en un mero producto de consumo, donde pesa la hotelería de las instituciones prestadoras de servicios, lo que es usado como publicidad e imagen de varios sistemas de medicina prepaga. (Anexo 2). Aunque, a decir verdad, a la hora de elegir un centro de salud para una internación es el médico quien elige la institución.²¹

Cuando a un médico local se le insinúa que la salud se ha convertido en un negocio, no se muestra ni sorprendido ni ofendido. Por el sistema de capitación los ingresos de los médicos se redujeron un 40% en los últimos 15 años. Muchos entonces ven la posibilidad de aumentar sus ingresos de otras formas. Según el Colegio de farmacéuticos de la Capital Federal se mueven 200 a 300 millones de pesos en recetas dicotómicas (“ana-ana”). Entre los médicos que más prevalece esta práctica están aquellos que dan tratamientos para la obesidad y dermatológicos.

²¹ Revista NOTICIAS del 15/9/1998 pag. 78-81

I-2 Tendencias en la demanda de los productos y servicios satisfactorios de las nuevas necesidades

Cuando la era industrial alcanzaba su apogeo, algunos iluminados pensadores anunciaban la llegada de la economía de servicios. Hoy, un puñado de profetas asegura que la economía de servicios ya alcanzó su total desarrollo y es tiempo de prepararse para la economía de "experiencias".

En esta era de customización masiva las empresas descubren que deben presentar sus productos y servicios envueltos en nuevo papel, y que eso significa brindar a sus clientes experiencias únicas.

Antes, cuando la economía industrial se convertía en economía de servicios, la producción masiva obligaba a las empresas a ofrecer, en el mismo paquete, el producto y un servicio. Esa era la mejor forma de atraer a los clientes.

En la nueva economía de experiencias los servicios se unen para formar acontecimientos memorables en los que el cliente tenga una participación muy personal.

"Sólo las empresas que puedan ofrecer sus servicios con una experiencia especial podrán conseguir clientes y, además, permitirse altos precios", dice B. Joseph Pine II, autor del concepto de economía de experiencias autor de *Mass Customization* (Harvard Business School Press).

La actividad económica comienza con materias primas que son transformadas en productos, que luego son presentados envueltos en servicios y finalmente son convertidos en experiencias. Cada nivel aumenta el valor total para el cliente y, por lo tanto, el precio total.

Para las empresas que venden entretenimientos y acontecimientos, esta idea de presentar un producto o servicio "envuelto" en una experiencia total no tiene nada de nuevo. Walt Disney fue pionero entre los modernos vendedores de experiencias. Visitar un parque temático o cenar en un restaurante de lujo es algo más que subirse a un juego excitante o disfrutar de una buena comida. Los consumidores son capaces de ahorrar comprando con cupones de descuento o en las grandes supertiendas, para poder gastar lo que ahorran en experiencias como comer afuera. El marketing de las experiencias como un adicional de productos y servicios, comenzó en la parte más alta de la torta económica y ahora está descendiendo hacia los demás niveles de la sociedad. Novedad, aventura, escapismo. La economía de experiencias aparece mientras la economía de servicios alcanza su punto más alto.

Paralelamente, en un estudio realizado en los EEUU, se llegó a la conclusión que los americanos hoy son más conscientes que nunca de la necesidad de controlar más sus vidas. Al menos 60% de los consultados dijo que tenía menos tiempo para el ocio y 44% sorprendentemente confesó que si se le daba a elegir prefería más tiempo a más dinero. La mayoría no puede hacer hoy esa elección. En cambio los consumidores están usando más dinero para comprar más y mejor tiempo. Así la tendencia en varias encuestas realizadas es un aumento en gastos vinculados a

fortalecer la vida familiar y al bienestar personal (vacaciones, Spas, etc.). Ambas vinculadas con experiencias a expensas de lo que invertirían en objetos materiales. Con la generación del Baby boom que envejece y los estilos de vida que cambian se tiende a gastar menos en bienes y más en sentirse bien: una amplia gama de servicios personales, recreación, ocio y servicios que mejoren la calidad de vida. La tendencia en el gasto del consumo del "ocio" es de un aumento del 6% anual en los últimos años ²²

Esto ha llevado a un "resurgimiento" de los así denominados SPA: experiencias, cuidado de la salud, bienestar parecen encontrar allí su respuesta.

Originariamente los SPA de principios de siglo surgieron para combatir enfermedades y se multiplicaron durante las grandes epidemias que castigaron a Europa. A ellos recurrían miembros de la realeza que buscaban el descanso necesario para recuperarse de una dolencia o alejar el fantasma de las enfermedades.

Ahora resurgen con otro objetivo: se ofrece tratamientos médicos para gente sana que busca adelgazar, desintoxicarse, descansar y cuidar su cuerpo en ambientes sumamente confortables ²³

Así los baby boomers -que ya tienen 50 años- profesan una nueva religión que les permite mantenerse sanos y saludables. Ahora que van sumando años y también algo de sabiduría, comienzan a abandonar la monotonía de la cinta y los rigores de las pesas para interesarse por el suave sonido del agua y el delicado masaje manual, mientras admiten mansamente: "Quizá fue muy necio buscar el cuerpo perfecto y además, duele mucho. Buscamos otro camino para vivir con la serenidad que nos permita sentirnos bien el resto de nuestros días".

El gimnasio todavía existe, pero se está convirtiendo en una religión antigua, un monumento primitivo a un dios cruel. La mortificación puritana de la carne no está en el camino del bienestar. La armonía de la mente y el cuerpo es lo que está en boga.

Los inversores tomaron debida cuenta y sostienen que un Spa bien administrado tiene un posible retorno sobre la inversión de entre un 15 y 20%,

Nada de esto señala el fin del ejercicio físico como elemento esencial para mantenerse sano. Pero a medida que los baby boomers envejecen piensan cada vez más en ese punzante dolor de la zona lumbar lo que significa menos tiempo en la cinta y más en la camilla de masajes, quizá con algún baño de algas.

Es difícil rastrear estadísticamente el origen de los Spa, pero algunos de los siguientes indicadores nos serán muy útiles para entender más este fenómeno:

En 1990, una colección heterogénea de casi 50 personas se reunió en el New Age Spa de Neversink, Nueva York y creó la International Spa & Fitness Association. En ese momento, menos de 50 spas pertenecían a la asociación; el año pasado, la reunión anual congregó a 1.300 personas que representaban a 350 spas y a otros 450 socios.

²² Diario AMBITO FINANCIERO del 18/3/1998 página 19

²³ Diario CLARIN del 15/12/1998

Además, todo el mundo se está dando cuenta que finalmente verse bien y sentirse bien quizá no sean conceptos antagónicos. En realidad, generalmente van de la mano.

Los europeos adoptaron esta forma de pensar durante siglos.

Como se usa en la actualidad, el término "Spa" cubre una variedad muy amplia de tratamientos de salud y belleza desde lo sensato hasta lo delirante. Encontramos clínicas cuyo personal viste almidonado guardapolvo blanco y versiones puramente New Age. Los tratamientos con hierbas y minerales comparten el escenario con el misticismo del aroma a incienso o con el salón de belleza de un pequeño pueblo.

No hay nada nuevo bajo el sol, por supuesto. Todo nació con los romanos que disfrutaban sumergiéndose en las aguas termales cercanas a la ciudad belga de Spa y así nació el problema de la imagen.

Una de las grandes razones por las cuales la industria ha crecido tanto es que ya no se considera una actividad exclusivamente de mujeres. En 1998, los hombres representaron un cuarto de la clientela de los Spa, un aumento quizá del 8 por ciento con respecto a años anteriores, superando el concepto de lo afeminado.

Esta locura del Spa no surgió de la nada. Históricamente, los norteamericanos tienen una fuerte necesidad de dejar de lado la medicina tradicional y hacerse responsables de su propio bienestar. En 1930, la mismísima American Medical Association se vio forzada a formar una comisión sobre Spas. Se concluyó que la propuesta de los Spa de los Estados Unidos era todo fitness y nada de tratamiento mientras que los europeos son exactamente lo opuesto. El punto es cómo llegar a un equilibrio entre salud y bienestar.²⁴

En la Argentina los SPA deben su fama al aumento del Estrés, pero también al culto de la vida sana y del cuidado del cuerpo.

Su crecimiento fue tan acelerado y desordenado que preocupa su falta de legislación. Desde diferentes bloques políticos locales se están preparando proyectos para regular la actividad de los mismos. Se hace hincapié en la necesidad de realizar inspecciones a las instalaciones determinando si son adecuadas y analizando los tratamientos propuestos, sobre todo donde se usan drogas o rayos láser²⁵

Surge así con claridad una nueva necesidad a cubrir en el tratamiento de las afecciones modernas con propuestas que satisfagan las expectativas y necesidades de las personas dentro del contexto histórico y social actual. El abordaje exitoso de estas afecciones debe contemplar factores que van desde una re-educación alimentaria, la incorporación de hábitos saludables de vida, experiencias profundas vinculadas al bienestar sin omitir el respaldo de la medicina convencional.

²⁴ Servicio de revista MERCADO on Demand código D 472. Diciembre 1999. Forbes Global. La nueva manera de estar bien Joshua Levine

²⁵ Revista NUEVA del 4/6/2000. Pagina 64

El cómo satisfacer sólidamente esta expectativa con una llegada adecuada al mercado es el desafío de este trabajo.

I-3 Situación de SALUMED SA en el contexto actual

SALUMED SA es una empresa con larga trayectoria en el mercado, y que atiende a un segmento de la población con afecciones crónicas relacionadas con la alimentación.

El concepto con el cual surgió este servicio es el de las así denominadas “Kurhaus” europeos hoy reconocidos bajo el concepto de SPA, donde se abordan tratamientos con soporte médico no contemplados en las internaciones convencionales por afecciones de la salud.

El servicio esta englobado en el concepto donde las “experiencias”, el cuidado de la salud y el bienestar encuentran su respuesta.

La empresa que nos ocupa ha tenido desde sus comienzos un fuerte soporte en investigación, impulsada por su fundador, lo que se ha traducido en tratamientos eficaces para afecciones relativas a trastornos digestivos y alimentarios, con aportes reconocidos en el ámbito internacional desde el campo de la medicina tradicional.

El éxito y lo novedoso de las propuestas terapéuticas ha generado una fuerte imagen de marca en el mercado nacional.

En éstos últimos años, y debido al crecimiento de la industria del servicio y del bienestar, han surgido propuestas similares en el mercado local: los SPA. Algunos de estos centros han mimetizado la comunicación y el mix de los servicios ofrecidos por SALUMED SA, en general desde un punto de vista más hedonista.

La empresa que nos ocupa, si bien tiene un producto muy sólido y diferenciado, compite en su posicionamiento, desde la percepción del público, en un mercado atomizado y competitivo.

Hay además muchas ofertas sustitutas que buscan atender necesidades de un mercado creciente sensible a propuestas para mejorar su calidad de vida y atender preventivamente la salud.

En esta situación particular de mercado, empresas que ofrecen otros productos (algunas multinacionales) han implementado estrategias comunicacionales que buscan concientizar a la población para un abordaje profesional sólido de afecciones tales como la obesidad, el tabaquismo, etc. contemplando la farmacoterapia como uno de los pilares en los que se puede apoyar un tratamiento exitoso.

Si bien, a priori, esto podría ser identificado como productos sustitutos a lo ofrecido por SALUMED SA, las características de los mismos hace que su utilización sea necesaria complementarla con la propuesta terapéutica que se propone desde los

servicios que brinda la empresa, pudiéndose capitalizar por lo tanto como un sinergismo altamente positivo.

El presente trabajo presenta el desafío entonces de lograr un “monopolio competitivo”,²⁶ en los productos ofrecidos por SALUMED SA a través de una alta diferenciación de sus servicios, y acciones tendientes a aumentar su participación en el mercado por una estrategia de reposicionamiento de los mismos.

Esta diferenciación se abordará mediante el desarrollo de una mezcla de mecadotecnia específica que permita influir en la percepción global de los clientes²⁷, principalmente mediante fuertes acciones de comunicación y acciones específicas como lo es el desarrollo de un nuevo canal de ventas.

El objetivo final es el de diferenciar la propuesta, aumentando el valor percibido por el público en general. Para ello se propone recuperar y consolidar la imagen de marca con un fuerte vínculo en la medicina terapéutica preventiva, con abordaje desde la medicina tradicional

²⁶ Economía: Principios y Aplicaciones. Mochon Becker Mc. Graw Hill 2da edición Madrid España. 1997. páginas 220-222

²⁷ Marketing. Lamb-Hair-Mc Daniel. Prentice Hall . Mexico D° Federal. 1998. Pag 234-125

II- Descripción del negocio

II-1 Análisis general

SALUMED SA tiene una amplia trayectoria en el mercado local con una fuerte imagen de marca en el tratamiento integral de trastornos alimentarios y de terapias integrales para otras afecciones crónicas.

La propuesta es poner al alcance de personas que padecen sobrepeso, estrés, obesidad tabaquismo, etc., servicios y aspectos de importancia crítica para la atención eficaz de estas afecciones.

Esta orientada a atender a cada persona en su necesidad específica contando con un equipo interdisciplinario para poder brindar al individuo una supervisión médica permanente y personalizada.

Se contempla a cada concurrente desde una concepción integral ya que es posible secundarlo en distintas disciplinas buscando lograr un cambio de hábitos fundamental para el tratamiento de este tipo de afecciones, con características de evolución crónica.

Las mismas no están contempladas en una internación hospitalaria convencional, ni son factibles de ser realizadas en forma ambulatoria.

VISIÓN

SALUMED SA busca tener una posición de liderazgo en tratamientos para estrés, obesidad y trastornos alimentarios, y ser reconocido como institución referente para el tratamiento de estas especialidades.

MISIÓN

La Misión de SALUMED SA es la de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, en el marco del cuidado preventivo de la salud evitando así las enfermedades desencadenantes de las afecciones que son producto del estilo de vida actual.

ORGANIZACIÓN

Está organizado bajo un esquema tradicional de gerencia general de la cual dependen directamente varios departamentos.

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

**** Relación entre la firma y sus públicos***

La relación de SALUMED SA con sus públicos se puede diferenciar en:

Publico local

Compromiso afectivo entre la empresa y la gente. Esfuerzos esporádicos por elevar el nivel de vida de la comunidad en lo social, cultural y espiritual. Deseos de aumentar la relación de la empresa con la comunidad para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, en el marco de la prevención de estas afecciones.

Público general

Debido a la característica de un servicio altamente personalizado se genera una interrelación afectiva muy fuerte entre el público usuario y el staff de la empresa. Esto ha llevado a SALUMED SA a caracterizarse por la calidez y cordialidad de los servicios.

**** Objetivos de rentabilidad y crecimiento***

Se propone un crecimiento del 10 % sobre los promedios históricos de internación durante los 3 primeros años.

**** Políticas empresariales básicas***

Marketing:

La estrategia actual de marketing se basa en

- Diferenciación del producto de otras propuestas “de moda” mediante la publicidad masiva en campañas de imagen y de promoción.
- Aumentar la calidad de productos y servicios diferenciándolos de otras alternativas de “fantasía” existentes en el mercado, en el marco de una terapéutica médico preventiva
- Fomentar la utilización de los servicios a través de quienes ya vivieron la “experiencia de SALUMED” como promotores directos de los mismos
- Crear relaciones vinculares para convertir a los consumidores en clientes fieles

Recursos humanos:

La compañía mantiene en general una buena relación con el equipo de trabajo.

Finanzas

La compañía requiere al presente una inyección de capital a fin de mejorar algunos aspectos de los servicios brindados, para atender a un mercado cada vez más exigente en el standard de servicios que espera al atender su salud.

Tecnología

La empresa no requiere de tecnología de alta complejidad.

Investigación y desarrollo

Se está intensificando las acciones en líneas precisas de investigación, complementándolas con un intercambio científico con instituciones orientadas al estudio y formación de profesionales

Valores corporativos

Las normas del personal directivo en general siempre han sido las de

- excelencia en la calidad del servicio,
- honradez,
- respeto hacia todo individuo,
- integridad
- sensibilidad hacia las necesidades de las distintas personas.

II-2 Evaluación de las fuerzas internas y externas de la empresa. Análisis del entorno competitivo. Matrices

Análisis de PORTER

Análisis del medio externo.

Evaluación de los climas globales económico, político, tecnológico, social y legal.

**** Barreras de entrada***

Se analizan las dificultades existentes para la entrada de nuevos competidores.

** Economías de escala*

Debido a que la empresa se encuentra ubicada dentro del rubro de servicios, y a su vez, caracterizada por un marcado acento en la atención personalizada, es imposible trabajar en el ámbito de economías de escala en términos generales. Por esta razón este aspecto no representa una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

** Diferenciación de productos*

SALUMED SA ha sido un producto pionero en el mercado con una relativa lealtad entre los clientes.

Esto obedece principalmente a una clara identificación de marca, diferenciación de producto (sobre todo en lo que concierne a tratamientos mediante internación no convencional), y una alta inversión en publicidad en el pasado que le permite tener un posicionamiento e imagen de marca en el mercado en general.

Esto se traduce en una barrera media de ingreso para posibles competidores que quieran ingresar a este segmento de mercado. Existen competidores que están realizando importantes inversiones de marketing que los sitúa en una posición importante en cuanto a ser referentes del tema para un público más masivo.

Se aconseja un estado de “vigilancia” activa sobre el mercado para no desestimar el “ataque por los flancos” de quienes están intentado penetrar al sector (nuevos especialistas en obesidad, SPA, etc.)

** Requisitos de capital*

Se requieren volúmenes de capital importantes para instalaciones, que tienen que ver con la propuesta del servicio.

** Costos cambiantes*

Una barrera para el ingreso de nuevos competidores se podría eventualmente dar como un costo psíquico de muchos de los clientes el terminar una relación y probar otra alternativa. Esto cobra fuerza

cuando lo que esta en juego es la salud y por relaciones afectivas con el equipo interdisciplinario de profesionales. Por otra parte los clientes actuales son cada vez más infieles y a veces coexisten los servicios brindados por productos sustitutos en el afán de buscar nuevas experiencias

* *Acceso a canales de distribución*

Por las características del servicio no constituye al presente una barrera para nuevos ingresos de competidores.

* *Desventajas en costos independientes de la economía de escala*

No se detectan barreras en estos costos en lo relativo a materias primas específicas, tecnología o subsidios gubernamentales.

* *Política gubernamental*

Constituye una barrera la reglamentación vigente en los sistemas de medicina prepaga que no reconocen la obesidad como una enfermedad, dificultando la atención de algunos de las afecciones consecuencia del estilo de vida actual en personas pertenecientes a segmentos de menos recursos en la sociedad.

Por otra parte favorece a SALUMED SA la preocupación de las autoridades de salud de legislar las actividades desplegadas por algunos centros SPA que no tienen respaldo sólido para el cuidado integral de la salud del público usuario.

* *Reacción esperada*

No se perciben acciones disuasivas fuertes para el ingreso a este sector de servicios.

Pero si se puede considerar la existencia de precios semi-disuasivos para el ingreso (tarifas competitivas bajas, frente a costos altos de ingreso) que pueden llegar a constituir una barrera para el inicio de un centro específico para tratamientos en esta área de la salud, La misma podría ser mínima en caso del ingreso al sector de compañías con grandes capitales.

Se debe consolidar esta barrera a través de acciones estratégicas en dónde la empresa cumpla con un rol social muy definido

Barreras de Salida

* *Especialización de activos*

No constituye una barrera para el cambio de actividad pues las mismas son totalmente adaptables a otras ramas en actividades de servicios turísticos o similares.

* *Costos fijos de salida*

Contratos laborales, algunos por períodos prolongados, constituyen una importante barrera de salida, por la inversión que se requeriría en indemnizaciones.

* *Rivalidad entre los competidores*

La rivalidad principal es con competidores indirectos que sienten la presión o ven la necesidad de mejorar su posición.

La característica de este tipo de rivalidad esta dada por una baja diferenciación y alta mimetización comunicacional en lo que el target percibe respecto a otros servicios ofrecidos.

Muchos compradores pueden decidir su compra principalmente en el precio y el servicio percibido. Este tipo de competencia, según Porter,²⁸ es muy volátil y se desvanece con una marcada diferenciación del producto.

Es aquí donde se deberá trabajar a fin de que la comunidad médica como los usuarios perciban en forma clara la diferenciación del producto.

* *Presión por productos sustitutos*

Existen muchos productos sustitutos (SPA) que aparentan desempeñar igual función que el producto estudiado. Esto limita los rendimientos potenciales colocando un tope sobre los precios que SALUMED SA puede proponer.

Se identifican otros productos sustitutos en distintos tratamientos ambulatorios (asignados por nutricionistas, médicos en general), e instituciones de diversas propuestas estéticas y comunitarias como así también a través de productos de uso medicinal, hasta tratamientos engañosos, o sin supervisión profesional propuesto desde distintos centros (gimnasios, hoteles, etc.)

* *Poder de negociación de los proveedores*

Algunos proveedores de servicios especializados cuya participación es crítica para la calidad del producto final.

²⁸ Estrategia Competitiva. Michael Porter. CECSA, México 1980. Capítulo 1

* *Poder negociador de los compradores*

Debido a la multiplicación de productos mimetizados en esta área de la salud y al aumento en la demanda, los compradores están muy informados respecto de alternativas similares, precios, temporadas de demanda, etc.

Esto les proporciona una clara ventaja negociadora sobre todo en períodos estacionales claramente definidos.

F.O.D.A.

Fortalezas

- Larga trayectoria en el mercado
- Posición de liderazgo en tratamientos para trastornos alimentarios, reconocidos profesionalmente
- Marca reconocida en el mercado
- Fidelidad de un grupo de clientes
- Facilidad de acceso al lugar desde los principales puntos del país
- Entorno natural
- Calidez del personal
- trayectoria médico-científica
- Servicios brindados dentro de un marco ético y legal médico reconocido.
- Posibilidad de generar nuevos productos
- Capacidad temporal ociosa

Debilidades

- Infraestructura edilicia
 - Escasa capacitación en el personal de servicio de menor jerarquía.
 - Extrema sensibilidad del negocio al entorno económico-político del país
 - Comunicación interna débil
 - Falta de profesionalidad en algunas áreas de servicio (hotelería)
 - Bajo conocimiento de los servicios en el mercado local donde esta ubicado
- SALUMED SA

Oportunidades

- Mercado en crecimiento en las áreas de obesidad, trastornos de la alimentación, estrés, etc. causadas por el actual ritmo de vida
- Mercado local con importantes posibilidades latentes (Mercosur)
- Posibilidad de acciones tendientes a minimizar la estacionalidad de la demanda
- Reconocimiento de profesionales que trabajan en el área de Salud
- Alta satisfacción de los clientes que se comportan como promotores directos de SALUMED SA.
- Posibilidad de desarrollo de otros subproductos que brinden propuestas sólidas en las necesidades sociales emergentes.
- Posibilidad de generar alianzas estratégicas con empresas que atienden al target sinergizando las propuestas.
- Posibilidad de acceder a créditos a través de programas gubernamentales de apoyo a estos emprendimientos.
- Crecimiento poblacional marcado en el mercado geográfico local, correspondiente a niveles socioeconómicos acorde al servicio ofrecido

Amenazas

- Presencia de competidores cercanos muy fuertes en el área de SPA y vida sana
- Competidores indirectos con muy buen nivel de hotelería
- Gran crecimiento de la industria de la hotelería en el ámbito nacional con propuestas que tienden a mimetizar los productos, distrayendo a los consumidores con propuestas de bajo nivel de seriedad en lo concerniente al cuidado de la salud (énfasis hedonista).
- Inserción creciente al mercado profesional de nuevos especialistas en obesidad
- Bajas barreras de ingreso al sector
- Migración de clases sociales con pérdida de clientes

MATRIZ EFE

Evaluación cuali-cuantitativa de las fuerzas externas de la empresa

| Factores | Peso especific. | Calificación | Valor ponderado |
|----------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| <u>OPORTUNIDADES</u> | | | |
| Mercosur | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Mercado en crecimiento | 0.20 | 3 | 0.60 |
| Desarrollo de nuevos productos | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Disminuir estacionalidad | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Posibilidad de alianzas | 0.10 | 2 | 0.20 |
| <u>AMENAZAS</u> | | | |
| Nivel de hotelería de la compet. | 0.25 | 2 | 0.50 |
| nuevos competidores | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Propuestas confusas | 0.05 | 2 | 0.10 |
| <u>TOTAL</u> | 1 | | 2,30 |

LECTURA del VALOR PONDERADO de la empresa en cuestión

Puntaje cercano a 5: excelente posicionamiento

Puntaje cercano a 1: Posicionamiento extremadamente débil

SALUMED SA se considera con una posición cercana a la media.

Esto obedece a un escaso aprovechamiento de las oportunidades del mercado y a la necesidad de tomar alguna postura correctiva ante las amenazas presentadas por la competencia y el esquema de decisión del comprador

Se aconseja un accionar concreto para aprovechar mejor las oportunidades existentes en el mercado.

MATRIZ EFI

Evaluación cuali-cuantitativas para evaluar las fuerzas internas de la empresa.

| Factores | Peso | Calificación | Valor ponderado |
|---------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|
| <u>FORTALEZAS</u> | | | |
| Ubicación geográfica | 0.20 | 4 | 0.80 |
| Imagen de marca | 0.20 | 3 | 0.60 |
| Permanencia en el mercado | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Líder en este tipo de propuesta | 0.15 | 3 | 0.45 |
| <u>DEBILIDADES</u> | | | |
| Capital de trabajo | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Integración de fuerza laboral | 0.20 | 2 | 0.40 |
| Capacitación en hotelería | 0.05 | 3 | 0.15 |
| TOTAL | 1 | | 2.80 |

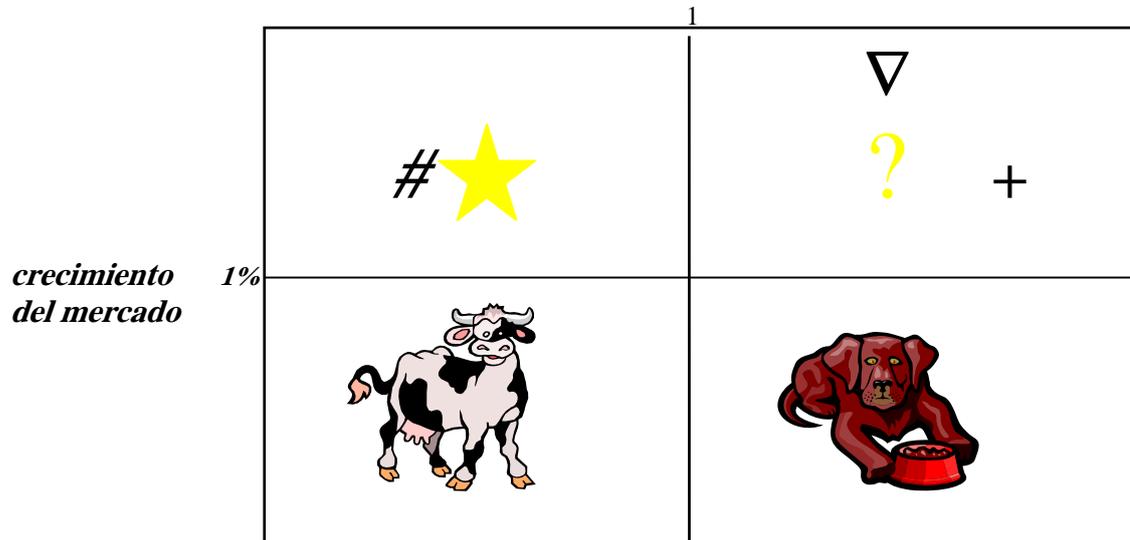
LECTURA del resultado (Valor ponderado: puntaje obtenido por la empresa)

Puntaje de 5 o cercano a 5: excelente posicionamiento
 puntaje cercano a 1: posicionamiento muy débil

Resultado : SALUMED SA esta en un posicionamiento medio (2,80), pudiendo tomar acciones para estar a un nivel de competitividad más sólido con un accionar correctivo de las debilidades detectadas.

MATRIZ DE BCG
(*situación actual*)

Participación en el mercado



Producto: Obesidad (internación)

+ *Producto: Estrés)*

▽ *Producto: tratamiento antibiótico*

Producto: Obesidad (internación)

Crecimiento previsto del mercado: 1 % (anual)

Crecimiento previsto de SALUMED SA en el mercado: 10%

| Empresa | Camas | % ocupación | neto camas ocupadas | uso | camas. |
|-----------------|-------|-------------|---------------------|---------------|-----------------|
| Obesidad | | | | | |
| OSTRES: | 62 | 80% | 50 | 30%= 15 camas | |
| SOBES: | 20 | 70% | 14 | 100%= 14 | |
| SALUMED | 80 | 40% | 33 | 82%= 27 camas | |
| Total | | | | | 56 camas |

Participación en el mercado(líder cercano)* 33%

Participación de SALUMED SA en el mercado*: 44 %

Vol. ventas SALUMED/vol. ventas competidor cercano = 1,8

+ *Producto: Estrés*

Crecimiento del mercado: 3 %

Crecimiento de SALUMED en el mercado: 5%

| Empresa | Camas | % ocupación | neto camas ocupadas | uso camas. Estrés |
|--------------|-------|-------------|---------------------|-------------------|
| OSTRES: | 62 | 80% | 50 | 50%= 25 camas |
| PABASER | 32 | 35% | 11 | 30%= 3 |
| SALUMED | 80 | 40% | 33 | 9%= 3 camas |
| Total | | | | 31 camas |

Participación en el mercado(líder) 81%

Participación de SALUMED SA en el mercado: 10%

Vol. ventas SALUMED SA/vol. ventas competidor cercano = 0,12

▽ *Producto: tratamiento antibiótico*

Crecimiento previsto del mercado: 2 % (estimado anual)
 Crecimiento previsto de SALUMED SA en el mercado: 10%

| Empresa | Camas | % uso | neto | Antibiótico |
|--------------|-------|-------|------|-----------------|
| Otros | | | | |
| OSTRES | 62 | 80% | 50 | 20%= 10 camas |
| PABASER | 32 | 35% | 11 | 10%= 1 |
| SALUMED | 80 | 40% | 33 | 9%= 3 camas |
| Total | | | | 14 camas |

Participación en el mercado(líder) 71%
 Participación de SALUMED SA en el mercado: 21%

Vol. ventas SALUMED/vol. ventas competidor cercano = 0,30

Matriz de McKinsey

Se analiza el posicionamiento de los productos en función del grado de atracción que registra el mercado.

Posicionamiento Del producto

| | | |
|--------------|--------------|-------------|
| <i>Bajo</i> | | |
| <i>Medio</i> | | |
| <i>Alto</i> | <i>Alto</i> | <i>Bajo</i> |
| | <i>Medio</i> | |

Atracción del sector

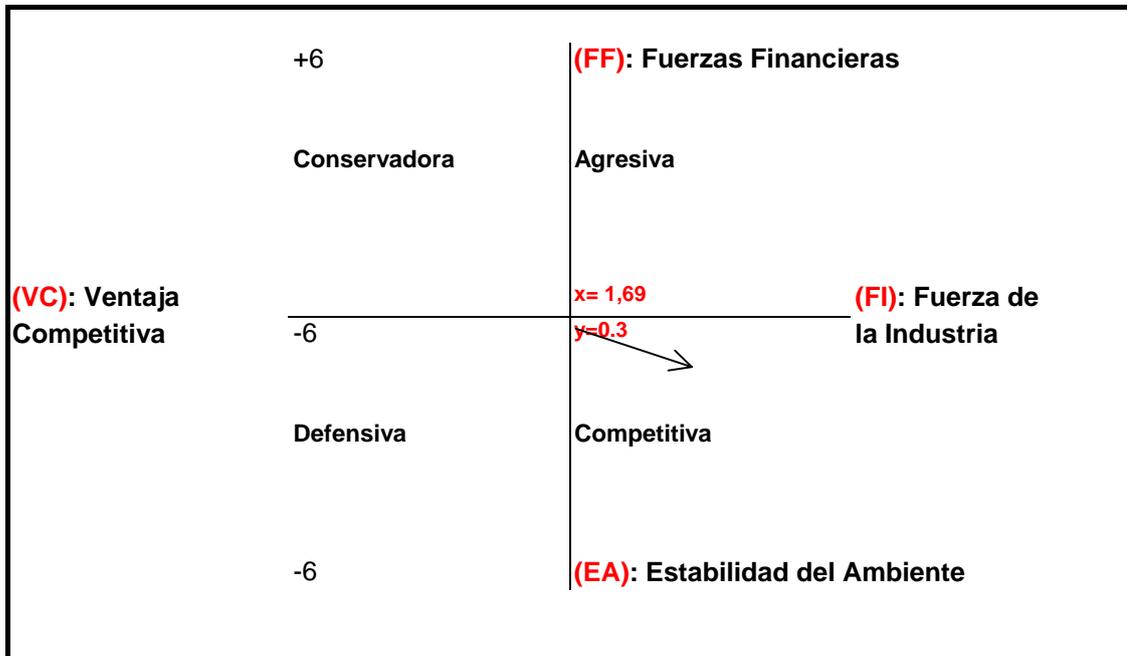
- Avanzar y defender la posición
- Mantenerse en la posición
- Cosechar y/o desinvertir
- Posición empírica del producto principal

Al encontrarnos ante

- un sector de mercado en crecimiento, desde el punto de vista de las afecciones de salud (especialmente obesidad y estrés) tanto como de los deseos para satisfacer las necesidades (vinculados con el “sentirse bien” y las experiencias)
- un producto (servicio) en posición de liderazgo

se deberá defender la posición con respecto a otros competidores²⁹

²⁹ Administración y Estrategia. Hermida .Serra. Kastika. Editorial Macchi 4° edición Buenos Aires 1993. Capítulo 12.

Matriz Peyea

| Posición Estratégica Interna | Posición Estratégica Externa |
|--|--|
| (FF): $12/5=+2,40$ | (EA): $-19/7= -2,71$ |
| *El rendimiento sobre la inversión es bueno (+3) | * Surgimiento de terapias sustitutas (-2) |
| * Extrema dependencia del crecimiento económico de un país de alto riesgo (+1) | *Estancamiento de la economía nacional (-3) |
| *Actividad con alto flujo de efectivo (+4) | *Fuerte y creciente presión tributaria (-3) |
| *Altas barreras de salida (+1) | *Presión en precios por competidores indirectos (-3) |
| *Actividad de alta liquidez (+3) | * Estacionalidad de la demanda (-3) |
| | *Barreras de entrada medias (-2) |
| | *Migración de las clases sociales a los que está dirigido el producto (-3) |
| (VC): $-13/6= -2,17$ | (FI): $27/7= +3,86$ |
| * Alta participación en el segmento de mercado (-1) | *Alto potencial de crecimiento del sector (+4) |
| *Alto nivel profesional (-3) | *Profesionalización continua del sector (+2) |
| *Fuerte imagen de marca en el mercado(-2) | * Capacidad ociosa (+4) |
| * Lealtad de los clientes (-2) | * Posibilidad de sinergizar acciones con empresas que atienden al mercado (+3) |
| * Alto conocimiento del servicio (-3) | * Barreras de ingreso medianamente altas (+4) |
| *Flexibilidad y dinamismo (-2) | * Accesos a créditos a este sector (+5) |
| | *Probable regulación legal de la actividad (+5) |

Estrategia emergente: competitiva.

La posición de la empresa entonces se encuentra en una buena situación de mercado, pudiendo ejercer acciones para intensificar la penetración del mismo, desarrollar productos, desarrollar nuevos mercados.

Se puede considerar integraciones horizontales a través de alianzas estratégicas, debido a las dificultades financieras del sector

Matriz de Ansoff

| | Producto Actual | Producto Nuevo |
|----------------|--------------------------------|-------------------------|
| Mercado Actual | Penetración del Mercado | Desarrollo de Productos |
| Mercado Nuevo | Desarrollo de Mercado | Diversificación |

Debido a las condiciones propicias en el mercado referente a

- necesidades de los individuos
- tendencias en conductas sociales,
- sinergismo positivo por fuertes acciones de concientización por distintas entidades respecto a cambios en las conductas alimentarias y de “demarketing”³⁰ respecto a consumo de tabaco,

La estrategia principal emergente es la de **penetración del mercado**, de todos los productos que se analizan en el presente trabajo.

1- ³⁰ Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones. Loudon –Bitta. 4ta edición. Mc. Graw- Hill Edo de México, México 1995, pag. 19-20

Análisis del entorno competitivo.

Para facilitar el mismo se procederá a un análisis segmentado de competidores directos, competidores indirectos y productos sustitutos

- ***Competidores directos:***

Se identifican, en este sector, básicamente dos empresas que compiten con una propuesta similar de servicio: tratamientos de afecciones con internación.

Estas son: OSTRES y SOBES, caracterizados en general por un tipo de competencia caballerezca²⁷.

- * ***OSTRES:***

Producto de una propuesta generalizada donde se atiende estrés, tabaquismo, drogadependencia y obesidad.

Tienen un muy buen apoyo médico terapéutico, reforzada por la presencia cercana de otro centro de salud

Su posicionamiento por lo tanto, está vinculado a un sólido soporte médico.

La propuesta general de las terapias es muy estricta.

Nivel de precios comparable a SALUMED SA.

Trabajan con apoyo e inyecciones de capital extranjero desde sus sedes de EEUU.

Accionar publicitario bajo.

Nivel medio de acciones de prensa.

Acción de mercadotecnia relacional y de marketing directo sinergizada por acciones comunitarias realizadas desde distintos grupos.

Poseen acciones de derivación con otros centros relacionados.

Entorno urbano.

Nivel de hotelería austero.

Propuesta personalizada en lo terapéutico pero no en otros servicios

Acceso desde los principales centros del país

- * ***SOBES***

Propuesta médica con amplio conocimiento de marca en el mercado masivo.

Realiza fuertes acciones de marketing. No es reconocido por sus aportes científicos.

Niveles de precio superiores a los de SALUMED.

Nivel de hotelería austero y de baja privacidad.

Tiene diversos subproductos para los tratamientos que realiza

Se sostiene con acciones esporádicas de publicidad, fuerte accionar de prensa.

²⁷ Estrategia Competitiva. Porter Capítulo 1 y 2

Es tomado como referente en algunas propuestas vinculadas debido a que esta orientado como producto masivo.

Tiene red de franquicias y líneas de productos relacionados a los servicios que ofrece, reforzando su imagen de marca

Empresa unipersonal.

Tiene escuela propia, capacitando a profesionales vinculados con las especialidades tratadas

De ella dependen otras propuestas que por sus características e implementación cumplen una función social.

Competidores indirectos

Se engloban acá tratamientos que compiten con una propuesta similar al brindado por la empresa en estudio aunque no integrados entre sí. Para lograr captar el mismo público recurren a comunicaciones similares siendo una competencia más agresiva. Destacamos aquí:

** Tratamientos ambulatorios*

Para obesidad, realizados por otros profesionales. (algunos con acciones de Marketing). En estos últimos años han ingresado al mercado muchos profesionales que brindan tratamientos ambulatorios a través de la nueva especialidad en Obesología. Hay por lo menos 3 entidades (entre sociedades, fundaciones y dependencias universitarias) que brindan la posibilidad de tener una especialidad a los profesionales médicos ya recibidos. Esto ha aumentado mucho la oferta de tratamientos ambulatorios con soporte médico.

Esta propuesta está dirigida a un target muy generalizado, de diversa posición sociocultural.

Competencia atomizada.

Lo mismo se percibe en tratamientos para tabaquismo y estrés donde hay distintas propuestas desde la medicina alternativa o alopática

** SPAS*

Nos referimos aquí a las principales propuestas nacionales y del Mercosur.

Reúne a aproximadamente 8 propuestas principales, con buen nivel de hotelería, con actividades de soporte en tratamientos pero desde una concepción mas hedonista y menos vinculado a un soporte de medicina preventiva.

Muchos concurren a estos lugares por problemas de sobrepeso leve o estrés.

Algunos “profesionalizan” su comunicación, pero lo percibido por el usuario no corresponde a lo transmitido en la comunicación, teniendo en general un bajo reconocimiento científico. Están posicionados mas en un lugar vacacional

Tienen niveles de precio comparables a los de SALUMED.
Asimismo realizan prensa continua, publicidad masiva y muy buen marketing en general. Hay además nuevos hoteles, de categorización 4 a 5 estrellas, con Health Center.

Productos sustitutos.

Existen variedad de propuestas desde complejos polivitamínicos y complementos de dietas, pasando por gimnasios y otras ofertas fantasiosas.

Ha habido acciones gubernamentales a fin de disuadir algunas de estas propuestas como opciones de tratamiento serio que han tomado repercusión pública por estar involucrados líderes de opinión

II-4 Conclusión del análisis situacional. Estrategias emergentes

SALUMED es una empresa de una larga trayectoria en el mercado, con una buena performance, pero con un portafolio de negocio desequilibrado.

Del análisis efectuado surgen diversas acciones que constituyen el desafío para aprovechar las fortalezas atendiendo las oportunidades que el mercado presenta, generar acciones que minimicen las amenazas y trabajar sobre las debilidades, y llevar la empresa hacia un portafolio equilibrado.

Es de destacar un mercado en expansión para todas las necesidades (afecciones) que SALUMED atiende y con gran horizonte de crecimiento, acentuada por el tipo de vida en la que existen concentraciones demográficas urbanas que favorecen la demanda para este tipo de propuestas de tratamientos.

Estos cambios demográficos y en el ambiente social presentan el desafío de atraer a mas clientes preocupados por su salud. Por tal motivo será un factor clave el reposicionamiento de la marca sobre la base del beneficio, evitando un sobreposicionamiento, es decir una posición tan estrecha que algunos consumidores potenciales pasen por alto la oferta de servicios de la empresa.

Debido entonces a que la marca tiene una alta vitalidad pero una “baja estatura”³¹ en un mercado que se ha ampliado, se requieren acciones de publicidad más intensiva.

En todas estas acciones se impone mantener una alta diferenciación, supervisando cada contacto que el consumidor pueda tener con la marca para seguir construyéndola.

Esta diferenciación no sólo es desde lo comunicacional sino en lo percibido por cada usuario en la mezcla total de mercadotecnia.

³¹ El Marketing según Kotler. Philip Kotler. Editorial Paidós, Buenos Aires. Argentina, 1999, Capítulo 4

Elección estratégica

De lo expuesto se desprende que la Estrategia Competitiva Genérica será la **Diferenciación:** servicio que sea percibido como único mediante el desarrollo de asociaciones positivas en cuanto a sus atributos y beneficios.

El objetivo principal

es el de posicionar a SALUMED como líder del mercado en las terapias brindadas

El objetivo relacionado

Es el de posicionar la empresa como referente en su tipo dentro de la especialidad donde hoy es mas reconocida.

Factores Claves de Exito:

Imagen de Marca:

Comunicar la marca como llave diferenciadora del/los producto/s.

Apoyo científico:

Las nuevas propuestas que ayuden a llevar adelante con éxito esta propuestas se buscará de asociarlo con la marca.

Características muy particulares:

Beneficios en lograr cambios de hábitos en un ambiente de contención personalizada.

Servicio al cliente:

Disponibilidad del soporte médico on line y a través de la tecnología para mantener fluidez en la atención integral del paciente o del médico derivador

Esta Estrategia puede arrojar rendimientos económicos mayores a los medios del sector, proporcionando una posición altamente ventajosa contra las cinco fuerzas competitivas debido a que puede generar una alta lealtad de sus clientes y una menor sensibilidad hacia el precio, generando barreras altas para productos sustitutos o entrada de posibles competidores.

Al permitir mayores utilidades se podrá extender la línea de productos (servicios a comercializar) mediante el desarrollo de otros productos vinculados que permitan competir más ampliamente dentro de la industria.

Esto a su vez permitirá generar una cartera de negocios equilibrada.

La diferencia será percibida por todo el público aunque no todos estarán dispuestos o en condiciones de pagarla, lo que acotará la participación porcentual en un segmento de mercado, posicionando los productos de acuerdo a los usuarios a quienes esté dirigido.

Habilidades y Recursos Necesarios:

- Fuerte habilidad en la comercialización del servicio.
- Amplio Instinto Creativo para potenciar la demanda en los segmentos depurados del mercado
- Fuerte capacidad de Investigación
- Reputación empresarial de Liderazgo profesional y Calidad de servicio
- Adecuación de las instalaciones al nuevo estándar para este tipo de servicios

Riesgos a considerar en esta Estrategia

El diferencial de costos no debe resultar de tal magnitud que aun percibiendo la diferencia, el cliente opte por una alternativa más económica sacrificando características diferenciales.

Para ellos se velará sobre la

Constante actualización de la propuesta, manteniendo la necesidad del comprador por el factor diferenciante.

Constante actualización de la propuesta, monitoreando el desarrollo de servicios similares por parte de la competencia.

Crecimiento de la demanda de algunos de los servicios mas allá de lo que SALUMED puede hoy atender

Formulación de Estrategias Competitivas

Estrategias emergentes del análisis FODA

F.O.

- Diversificar las opciones de tratamientos ofrecidas
- Convenios de cooperación con instituciones con capacidad de derivación.
- Posibilidad de generar franquicias en nuevas opciones de tratamientos
- Posibilidad de alianzas con productos y servicios que atienden el mismo segmento de mercado, a fin de aumentar el número de prospectos sin altos costos publicitarios
- Posibilidad de generar acciones de capacitación profesional externa con el soporte paralelo de empresas de posición financiera sólida

D.A

- Urgentes acciones para consolidar la marca
- Acciones para posicionarse como aliada a propuestas unipersonales otorgada por profesionales
- Adaptar la estructura edilicia a las nuevas demandas del mercado

• ***F.A.***

- Acciones tendientes a afirmar la marca en el mercado
- Alianzas con empresas que atienden al sector y sinergizan positivamente sus propuestas
- Asociarse a empresas líderes en tratamientos unitarios de soporte

D.O.

- Acciones para fomentar promociones unidas a la marca
- Lograr posicionamiento de un nuevo concepto en esta industria ligada a la marca (seguir siendo identificada como pionera)
- Asociarse y/o promover diferentes eventos ligados al cuidado de la salud en segmentos poblacionales puntuales.
- Nuevas opciones de tratamiento para otros segmentos sociales.
- Posibilidad de acciones tendientes a contener mas en seguimientos unipersonales a quienes padecen de afecciones relacionadas.

III- Desarrollo del plan de inteligencia comercial

III-1 Fundamento:

Debido a que es una empresa de larga trayectoria en el mercado, las acciones estratégicas estarán orientadas a reforzar la imagen de marca y desarrollar el mercado latente en franca expansión (entre 1% a 6% anual).

Si bien el mercado en expansión es una oportunidad para desarrollar el negocio, la propuesta específica del tratamiento para obesidad a migrado en la matriz de BCG al cuadrante de estrella por la necesidad de inversión para mantener su market share.

Se requiere entonces de inversiones para mantener su posición, ya sea en la publicidad como en el agiornamiento continuo del producto así como también en la instrumentación de otras variables mercadológicas referidas al acceso al producto.

Algunas de estas acciones se podrán acompañar por estrategias de integración horizontal y alianzas estratégicas con marcas reconocidas y que complementan los servicios que brinda SALUMED.

Específicamente se trabajará en el desarrollo de nuevos canales de ventas. Para ello se instrumentarán acciones que permitan desarrollar las oportunidades detectadas al aliar a los profesionales involucrados en la atención de la salud con la ventaja de poder sinergizar las acciones tendientes a lograr la incorporación de hábitos de vida, factor clave y decisivo en la atención de afecciones como sobrepeso, obesidad, estrés, tabaquismo, y otras asociadas.

Paralelamente surge la necesidad de equilibrar la cartera de negocios desarrollando aún más las otras propuestas brindadas por SALUMED. Se pondrá entonces mayor énfasis al desarrollo y posicionamiento sólido de los productos ya existentes a fin de diversificar la cartera de negocios buscando generar nuevos servicios que satisfagan las inquietudes presentadas por el público afluente.

Para favorecer el crecimiento y diseño de estas nuevas propuestas, las acciones se sustentarán sobre los cuatro pilares del enfoque de la mercadotecnia³²:

- Enfoque hacia el mercado
- Orientación hacia el cliente
- Mercadotecnia coordinada
- rentabilidad

³² Dirección de Mercadotecnia: análisis planeación y control. Kotler, México 1993. Capítulos 1 y 2

Al ser una empresa de servicios, se reforzaran las acciones tendientes a escuchar más la voz del cliente desde el diseño de nuevos productos, como en trabajar sobre los distintos “momentos de verdad”, monitoreando los niveles de satisfacción con una concepción de mantener un proceso de mejoramiento continuo utilizando las herramientas y conceptos de Calidad Total.³³

En todos los casos el accionar rector es el de reforzar la imagen de marca, elemento clave en un mercado en crecimiento.

Se continuará con las acciones de fidelización del público usuario y de los derivadores ya que, como lo expresara Kotler, la idea mayor no es la de lograr transacciones mercadotécnicas sino relaciones de mercadotecnia, estables, confiables y seguras a largo plazo (para clientes, proveedores, distribuidores, etc.)

³³ Calidad Estratégica Total. Rubén Roberto Rico Ed. Macchi. Buenos Aires 1993, páginas 3-13

III-2 Desarrollo:

- ***Proyección del Portafolio de Negocios***

Al presente la empresa se encuentra en una etapa de inversión grande y de mantener o aumentar su market share en un mercado en crecimiento.

Se tomará una política más agresiva buscando lograr un importante posicionamiento de la marca en el mercado local, y mayor presencia en el nacional, reposicionándola en una propuesta más amplia de la hoy existente.

La marca constituirá el paraguas que cubra el desarrollo de los distintos subproductos ya existentes.

Introducción de nuevos productos (incógnitas):

SALUMED busca introducir productos nuevos en el mercado, productos que al presente están en etapa de desarrollo.

Los mismos están orientados a atender necesidades emergentes relacionadas a las afecciones que hoy atiende y extender la línea de productos para competir mas ampliamente en el mercado que hoy atiende.

Desarrollo de productos de baja participación actual (incógnitas):

Entre las incógnitas a desarrollar tenemos

- Estrés
- Antitabaquismo

Debido a que el mercado se encuentra en una etapa recesiva con una fuerte contracción de la demanda, se prevé una importante competencia (sobre todo de competidores indirectos), por lo que se optará por implementar acciones de descomoditización³⁴, estrategia aconsejada para la atención del segmento socioeconómico que se atiende.

La elección, en cuanto a la estrategia general a seguir es la de “penetración rápida”, fundamentado por

- La alta inversión que se ha realizado y la contracción de la demanda existente por variables macroeconómicas que limitan los precios de comercialización de SALUMED

³⁴ Marketing para momentos de crisis y recesión. J. Hermida R. Rico Ed. Macchi. Buenos Aires 1995. Capítulo 4

- la necesidad de asociar la marca a estos productos
- los que ya tiene conciencia están ansiosos por adquirirlo y pueden pagar su precio

Se realizará a mediante la fijación de precios normales pero con beneficios adicionales a través de una intensa acción promocional.

Promoción

| | | | |
|---------------|-------------|---------------------------|-------------------|
| | | intensa | ligera |
| Precio | alto | descreme rápido | descreme lento |
| | bajo | <u>penetración rápida</u> | penetración lenta |

El objetivo de esta estrategia es una matriz de BCG en el mediano plazo donde estos productos hayan migrado hacia un posicionamiento de estrella.

Etapa de crecimiento del producto (estrella)

En este cuadrante de la BCG está actualmente ubicado el principal producto de la empresa.

Esta etapa en el ciclo de vida de los productos está caracterizada por una ascenso de las ventas, la entrada de nuevos competidores, la introducción de nuevas características del producto logrando una “expansión” del mercado.

Debido a la elasticidad de la demanda, los precios tienden a una leve baja mientras que debe seguir con un nivel importante en los gastos de promoción para seguir enfrentando a la competencia y educando al mercado.

Dentro de las estrategias aconsejadas para sostener el crecimiento de este producto en el mercado se sugiere:

1. Continuar con la mejora del producto (énfasis en alta calidad de servicio)
2. Agregar nuevas características al mismo desde las nuevas mejoras proyectadas.
3. Entrar en nuevos segmentos de mercado con acciones promocionales puntuales (especialmente en mercados geográficos específicos, con poder adquisitivo importante)
4. Introducir en la publicidad elementos para crear conciencia y dar origen a la convicción a todo lo que se refiere a la excelencia del servicio
5. Bajar esporádicamente precios para atraer al siguiente estrato de compradores sensibles al mismo (la baja de precios es indirecta, con acciones puntuales de promociones cruzadas o en segmentos geográficos definidos ya que toda baja de precio generalizada tiende a ser copiada por la competencia con la consiguiente canibalización de las utilidades) Las principales acciones serán de descomoditización
6. Favorecer acciones para el crecimiento del nuevo canal de ventas.
7. Continuar con las acciones para la fidelización de los clientes

Etapas de Madurez (vaca)

Debido al crecimiento existente en el mercado, con la consiguiente inversión comunicacional, los productos comercializados actualmente no se encuentran en este cuadrante.

Se espera que el producto categorizado como estrellas, migre hacia este cuadrante en su ciclo de vida en el mediano plazo.

Esto dependerá de cómo siga desarrollándose el mercado y el entorno competitivo en que deba desenvolverse, factores que deberán ser monitoreados permanentemente.

Se prevé por lo tanto ir preparando la estrategia añadiendo al producto original más calidad, nuevas características, nuevos estilos. Resultará útil y válido considerar algunas estrategias diseñadas para un mercado maduro, preparándonos para fomentar un incremento en el volumen de las ventas.

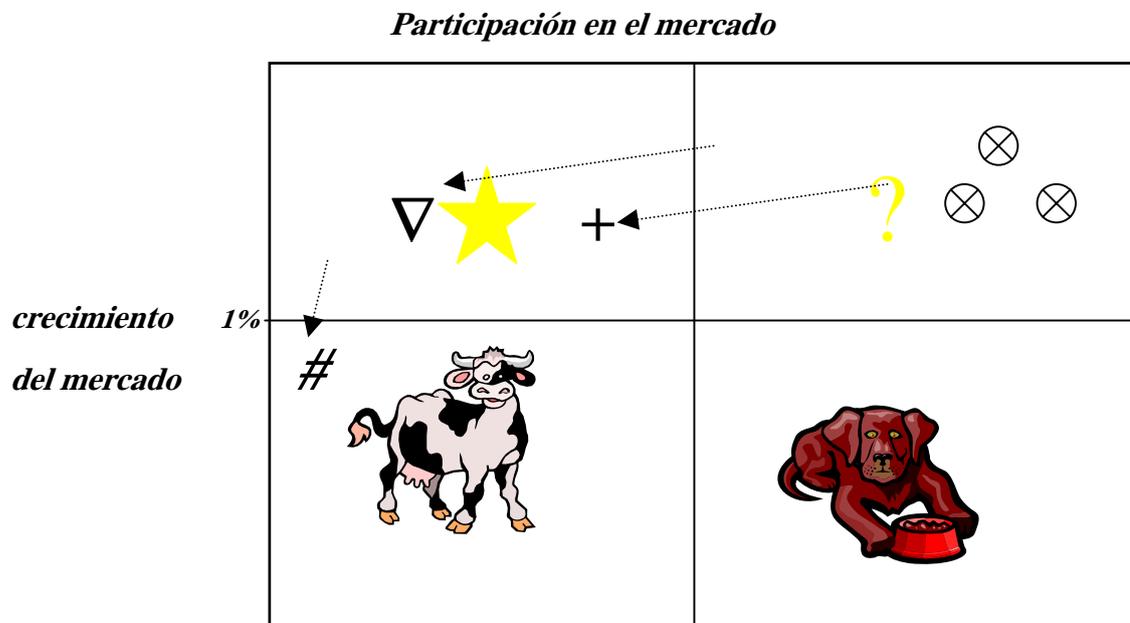
Las mismas apuntan a lograr una expansión del mercado:

$$\text{volumen} = \text{número de usuarios de la marca} \times \text{índice de uso por usuario}$$

Para lograrlo se considerarán acciones tales como:

1. uso más frecuente del producto (fidelización)
2. nuevos y más variados usos del producto
3. Nuevos servicios para dar apoyo al producto principal

Proyección del portafolio de negocios



*Producto: Obesidad (internación)*

+ *Producto: Estrés)*

▽ *Producto: tratamiento antitabáquico*

⊗ *Nuevos productos*

- ***Logística de distribución***

Esta variable es una de las *variables controlables* del proceso de comercialización.

Los aspectos a considerar son:

- El estudio de zonas donde realizará la comercialización
- Canales de distribución, como medios alternativos que dispone la empresa para hacer llegar los productos al mercado
- Demanda y distribución de la misma de acuerdo a los canales previstos

Siendo SALUMED una empresa de servicios, el punto de tráfico y distribución física no se abordará puesto que el producto que ofrece se produce y consume dentro de sus instalaciones, sin la mediación de un sistema de distribución y transporte

- ***Análisis de las Plazas***

En este sentido denominamos al ámbito geográfico donde SALUMED realiza su proceso de comercialización.

En forma general, y dado que el producto es un servicio vinculado a una propuesta integral en un entorno natural, se halla ubicada en una zona de esas características y de muy fácil acceso desde otras ciudades del país y del Mercosur.

Para la comercialización, a centrado hasta ahora sus esfuerzos en una ***zona geográfica de alta densidad de población***, como lo es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Será en esta plaza donde se comenzará con el desarrollo de un nuevo canal de ventas, apuntado a personas de nivel socio económico alto y/o “grupos de conducta dirigidos hacia adentro” (VALS) que cuidan de su salud.

Proyección hacia el futuro. Plazas potenciales.

En el futuro se deberá desarrollar productos a fin de expandir la propuesta de servicios hacia otros ámbitos geográficos del país caracterizados por un nivel poblacional alto y zonas de asentamiento de individuos con alto poder adquisitivo

- ***Análisis de los canales de distribución***

Desde el punto de vista del producto principal comercializado, se implementarán nuevos canales “especializados” desarrollados con una clara orientación hacia el mercado, estudiando el público a quien llegaba el producto y enriqueciendo así su propuesta con un soporte importante en los beneficios otorgados.

Cada uno de ellos cumplirá su rol como **distribuidor selectivo**, ya que llega a una cierta cantidad de plazas, desarrollando un buen nivel de trabajo, con una adecuada cobertura del mercado y menor costo que la “distribución” intensiva.

De este modo se facilitará la penetración en el mercado de los tratamientos para atender sobrepeso y obesidad.

Estos se desarrollarán a través de

1- Agencias de turismo.

Se comercializará la opción de turismo saludable, mas generalizada como SPA, normalmente demandada por personas que desean cuidar su figura o perder un sobrepeso leve, desde una propuesta más estética.

Se trabajará con base de datos directa de agencias interesadas, interiorizándolas acerca de las bondades de nuestro producto y los beneficios que hacen de esta una propuesta diferenciada.

Si bien esta no es la propuesta directa de SALUMED, (por estar mas vinculada a una propuesta mas hedonista, se capitalizarán los contactos de personas que buscan sentirse bien y tener vacaciones saludables.

2- Médicos derivadores:

De los estudios de mercado realizados, surge la fuerte incidencia que tiene la indicación de un profesional cuando la persona tiene comprometida su salud debido a la obesidad.

Además muchos profesionales en declaraciones a los medios de prensa expresan que a veces no dan un tratamiento si el paciente no baja de peso, pero no le dan precisiones de cómo hacerlo. Muchos de estos pacientes entonces se sienten desvalidos para lograr resultados importantes en tiempos breves sin tener un soporte interdisciplinario que los ayude a implementarlo.

Esto representa para SALUMED una importante oportunidad de mercado para capitalizar este nicho trabajando junto al médico a favor del paciente

Paralelamente, como se expresó en el análisis preliminar, SALUMED padece de una estacionalidad muy marcada en la demanda de sus productos, ya que la propuesta parece generarse más desde una opción turística (turismo de salud) que desde la atención de una enfermedad (no opcional no estacional).

El objetivo entonces de generar este nuevo canal de venta es el de lograr que los profesionales médicos sean los referentes de nuestro producto sinergizando las comunicaciones desde el punto de vista del cuidado de la salud

Este canal de venta se desarrollara a través de

a) “Promotores médicos”

Entrevistas generadas por visitas a profesionales.
“Promotores médicos” que hagan conocer nuestro producto a profesionales referentes en las distintas especialidades o mercados geográficos en contacto con el target al que apunta este servicio

b) Entrevistas generadas por presencia de stand en congresos

A través de la presencia en eventos científicos: congresos en distintas especialidades médicas.

La presencia de la empresa en este tipo de eventos de carácter médico-científico la posiciona como referente en las terapias brindadas para abordar temas tales como obesidad, tabaquismo, etc. Se sinergizarán las distintas propuestas que se planteen dentro de un marco de “sumar terapias disponibles”.

La estrategia general es la misma que la ya expuesta pero acá se pondrá especial énfasis en el desarrollo de un POP adecuado para incentivar este canal de venta

Se optimiza el contacto con potenciales derivadores sin necesidad de una entrevista individual, debiéndose invertir en

- contratar un stand de acuerdo a la característica del evento
- Material gráfico de apoyo y de referencia del lugar
- Una promotora con un adecuado argumento de venta.
- Un “gancho” para acercar a los profesionales

A fin de fomentar un vínculo con la empresa se categorizará a los profesionales de acuerdo al interés mostrado en una planilla de reporte.

Los interesados se podrán además contactar para workshops, congresos, envíos de Newsletters, etc.

Desarrollo del canal comercial

a) “Promotores médicos”

En esta estrategia se contemplará

- I. La definición de los profesionales a visitar y el plan de acción.
- II. El discurso de venta y material de apoyo
- III. El beneficio de esta opción de contratación de servicios.
- IV. El seguimiento. Planilla de categorización por el interés mostrado.
- V. La evaluación del derivador potencial

I. *Definición de los profesionales a visitar y el plan de acción*

Se comenzará con un listado de las especialidades que mayor incidencias tienen las complicaciones derivadas de la obesidad trabajando sobre aquellos profesionales que tengan un prestigio importante.

Similares acciones se harán sobre obesólogos a fin de ofrecer una propuesta terapéutica para la atención del paciente.

Se presentará listado y cronograma de visitas, responsables y planilla de reporte

Ej. :

| Responsable de la Visita | | Fecha | | | |
|--------------------------|----------------------|----------|------------------|------------------|---------------|
| Especialidad | Profesional Visitado | teléfono | Dirección postal | Desea asociarse? | observaciones |
| | | | | | |

Esto se juntará en una carpeta para generar una base de datos, para mantener el contacto y/o cursar invitaciones para seminarios, eventos científicos, etc.

II. *El discurso de venta y material de apoyo*

Se deberá considerar:

- Definición y descripción de nuestro producto
- Beneficios terapéuticos en terapias de internación

- Beneficios exclusivos para el paciente del profesional asociado (afirma la relación vincular con el profesional de cabecera)
- Continuidad de la atención del profesional asociado (honorarios de supervisión, epicrisis, juntas médicas)

Como soporte de este punto hay material específico a desarrollar que se deberá entregar a cada profesional. Dicho material a imprimir se diseñará teniendo en cuenta el contenido del anexo 5.

III. *El beneficio de esta opción de contratación de servicios*

Se trabajará sobre un doble beneficio:

- Para el **paciente**:
El beneficio distintivo que se obtiene a través de este canal de venta es una tarifa preferencial más baja que la obtenida por los pacientes contactados en forma masiva, reforzando la relación vincular médico-paciente.
- Para **el profesional**:
La posibilidad de que se le contemplen honorarios de supervisión a fin que mantenga un contacto fluido con su paciente y con los profesionales integrantes del Staff realizando las interconsultas e indicaciones que la situación particular del paciente requiera.

Se dispondrá de un número limitado de habitaciones/camas para esta opción.

El desarrollo de la demanda será monitoreada y ajustada a las demandas generales del mercado para cubrir las necesidades emergentes desde otros canales de venta

IV. *El seguimiento. Planilla de categorización por el interés mostrado. Marketing relacional*

El seguimiento en este punto debe ser doble:

- *El vinculado al paciente.*
Se deberá desarrollar una epicrisis con una presentación acorde a la imagen institucional.
- *El vinculado a los asociados potenciales*

Se revisara la base de datos periódicamente, asentando cuales de nuestros asociados ya a derivado, cantidad de pacientes, fecha en que lo hizo y observaciones de interés general.

A través de esta base de datos se buscará contactar a los que:

- Más han derivado
- Los que dejaron de hacerlo
- Los que aún nunca lo hicieron

En función de esta base de datos se podrán realizar acciones de marketing específicos.

Debido a que los productos comercializados no son tangibles (servicios) se procederá a realizar acciones de familiarización de los mismos³⁵ con quienes pretendemos sean nuestros promotores y referentes

V. La evaluación del derivador potencial local

Acción tendiente a poder evaluar el “testeo” de mercado trabajado, para reformular o consolidar la estrategia.

Para efectivizar el desarrollo de este canal se deberá contar con una fuerza de ventas idónea, donde se considerará la capacitación de no profesionales, la contratación de profesionales eventuales, u otra opción.

Se deberá evaluar el costo en función del resultado esperado.

³⁵ Mercadotecnia para hotelería y turismo. Kotler Brown. Makeus. Prentice Hall. D° de México 1997

| ACCION | Responsable | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 |
|--------------------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Definir profesionales a visitar | R | ■ | ■ | | | |
| Definir plan de acción y aprobarlo | P/A/R | ■ | | | | |
| Definir beneficios | P/A/R | ■ | | | | |
| Aprobar | A | | ■ | | | |
| Preparar discurso de venta | P | ■ | | | | |
| Preparar material de apoyo | P | | ■ | | | |
| Definir estrategia de seguimiento | R/P | ■ | ■ | | | |
| Definir plan de visitas | | | ■ | | | |
| Definir estrategia de mkt.relacional | P | | ■ | ■ | | |
| Implementar | | | | ■ | ■ | ■ |
| Evaluación | A/R/P | | | | | ■ |

- ***Administración de la fuerza de ventas***

Nuestro plan de ventas estará alineado con el objetivo estratégico del presenta plan: reposicionar la marca en el mercado.

Para ello los conceptos claves a tener en cuenta son:

1. Posicionar la imagen de marca dentro del concepto del cuidado integral y preventivo de la salud.
2. Impulsar a nuestro público objetivo a consumir nuestro producto de acuerdo a las necesidades expresadas.
3. Acciones tendientes a fidelizar a los clientes.

El posicionamiento al cual se apuntará será el de convertir a SALUMED en líder de mercado por diferenciación del producto ofrecido en una propuesta integral de vida saludable.

Para la presente etapa utilizaremos la impulsión como herramienta de marketing, para hacer resaltar los beneficios de nuestro producto.

Los objetivos serán:

- Brindar información de nuestro producto y empresa.
- Diferenciar sus características
- Evidenciar ventajas competitivas
- Crear valor e imagen de satisfactor
- Posicionar producto, marca y empresa

Los factores a utilizar serán:

- Promoción de ventas
- Merchandising
- Publicidad y difusión
- Fuerza de ventas

- ***Promoción de ventas***

Estas acciones consistirán en:

- Un stand de promociones en plazas específicas.
El mismo será diseñado destacando el logo de la empresa con el objeto de contribuir con la fijación de marca relacionada al mismo, y los colores institucionales.
Cada uno de los stands, será atendidos por promotoras contratadas y especialmente capacitadas para la tarea. Su objetivo será el de distribución de folletería explicativa que contendrá asesoramiento sobre las características del producto, sus beneficios, ventajas, eventual beneficio del canal de compra, precios y condiciones de compra, etc.
- Promoción directa a través de suma de puntos por consumo: la misma se realizará a través de una tarjeta personal
- Promoción cruzadas con otros productos de soporte utilizados para las terapias del lugar.

Para medir los impactos de las promociones utilizaremos métodos directos. Estos consistirán en investigaciones cuantitativas y cualitativas de mercado, sirviéndonos de herramientas tales como consultas, sondeos, etc., tanto en compradores reales como potenciales.

Dentro de los métodos indirectos se utilizarán herramientas que permitan analizar resultados de ventas, evolución de rentabilidad, participación en el mercado, etc.

Se estima que las acciones de promoción no se interrumpirán en tanto los resultados obtenidos en las mediciones anteriores arrojen guarismos favorables. En caso de detectarse que los resultados no están acordes a lo esperado, se interrumpirán en su totalidad, y se reconvertirá el mix según los requerimientos del mercado en ese momento.

- ***Merchandising***

Las acciones de merchandising, no sólo serán realizadas en las instalaciones de la empresa sino también en los locales/empresas donde estén vigentes los acuerdos de promoción cruzada.

Su objetivo será el de motivar y facilitar la decisión de compra.

Las acciones a llevar adelante serán:

- Exhibir el producto por medio de nuestro material POP.

- Resaltar por medio de nuestras comunicaciones el interés por el cuidado preventivo de la salud.
- Destacar y aumentar los beneficios de nuestros productos.

- ***Publicidad y difusión***

Dentro del objetivo de llegar a nuestros clientes tanto actuales como potenciales la publicidad juega un papel clave.

Las acciones enfocadas serán las siguientes

Televisiva:

Se trabajará en propuestas de canales de cable que se refieran al desarrollo en la presentación de nuestra propuesta (bloques dedicados al cuidado de la salud, especialmente)

Radio:

En esta etapa no se llevará adelante publicidad radial.

Vía Pública:

En esta etapa no se llevará adelante esta publicidad.

Gráfica:

Principal soporte comunicacional

Se usará los medios teniendo en cuenta el target y producto a comercializar.

Se trabajará con el concepto médico preventivo que englobe la propuesta de los distintos servicios.

Prensa:

1. Para el segmento médico: como ya se dijo, se tiene como meta un posicionamiento de líder en el mercado nacional en esta propuesta de terapia integral médico preventiva. Las acciones serán las de mostrar el lugar, nuestra visión del servicio, etc., a través de distintos eventos científicos
2. Para el público usuario, se trabajará por avisos en el que también se buscara la participación de personalidades líderes de opinión y los medios seleccionados serán revistas del tipo First, Para Ti, etc.

- ***Fuerza de Ventas***

Nuestra fuerza de ventas tendrá a su cargo las actividades operativas y de logística.

Las actividades operativas se relacionarán con el proceso de atención al cliente y concreción de operaciones. Estarán a cargo de un cuerpo formado por supervisores y vendedores. Todos los integrantes del equipo de ventas serán sometidos a constantes procesos de capacitación y preparación en la venta de un producto que debe estar alineado con la estrategia corporativa de diferenciación.

La decisión en la capacitación mencionada estará a cargo del responsable de marketing, quien definirá de acuerdo a la temática qué puntos serán abordados por personal propio de la compañía, y qué puntos estarán en mano de consultores profesionales.

Las acciones que se llevarán adelante serán las siguientes:

1. Fuerza de Ventas Telefónica:
 - OUT** esta fuerza de ventas funcionará mediante un sistema de telemarketing, cuyo principal objetivo es el de inducir a consumidores conocidos o potenciales a la compra
 - IN** Se habilitará una línea 0-800- para acercar la propuesta a diferentes puntos del país
2. Puntos de Venta especiales: derivadores
 - Se dará soporte con material ilustrativo pero la faz comercial estará a cargo de nuestra fuerza de ventas
3. Puntos de Venta especial: turismo de salud
 - Se dará soporte con material ilustrativo y un instructivo claro donde se resalten las características distintivas del producto para este tipo de público.

Ventas de otros productos

Las mismas se desarrollaran con personal capacitado específicamente para tal fin donde el consumo propuesto requiere de un protocolo particular.

El personal a cargo de brindar servicios específicos será instruido para fomentar el consumo del público usuario en las distintas opciones ofrecidas (derivaciones internas), sin descuidar aspectos vinculados a una atención de calidad.

Evaluación

Se realizará una evaluación continua del desempeño de las fuerzas de ventas, otorgando bonus a quienes cumplan con las expectativas de desempeño propuestas.

Se contemplará en la evaluación todas aquellas herramientas vinculadas a un servicio de calidad en la atención al cliente, junto a los logros de ventas obtenidos.

Los parámetros para la medición de los mismos se extraerá de planillas completadas por los supervisores correspondientes, confeccionadas de acuerdo al tipo de venta a realizar (llamadas efectuadas vs. Reservas concretadas, bonos de servicios recomendados/ vendidos, etc.)

Descripción de los productos e instrumentación de las variables mercadológicas

Nos referimos en esta sección a la estrategia general a seguir de los productos principales que SALUMED brinda, con el objeto de lograr una mayor penetración en el mercado.

Se analizarán los mercados objetivos, estrategias genéricas, elecciones y maniobras estratégicas fundamentales de cada uno de ellos.

Luego se detalla en forma global las acciones tendientes a considerar e implementar para llevar adelante con éxito la comercialización de los servicios. En todas ellas la empresa debe cultivar aquellas fuerzas que le darán una ventaja diferenciadora en el desempeño de los beneficios ofrecidos para cada caso.

Producto obesidad/sobrepeso

**** Descripción del producto***

Tratamientos con internación, donde se incluyen todos los servicios requeridos.
Módulos de 7 y 10 días de duración

**** Descripción del target***

Producto obesidad.

- Mercado geográfico amplio y atomizado
- Variedad de competidores indirectos y/o sustitutos.
- Amplio espectro de edades.
- Sexo: femenino y masculino
- Publico general de posición socio cultural media, media alta y alta. B2 y superiores
- Compromiso del estado de salud por el grado de obesidad.
- Personas con autoestima baja

Producto sobrepeso

- Mercado geográfico principalmente establecido en ciudades importantes
- Público fundamentalmente femenino, entre los 14 y 50 años
- Posición socio cultural media alta y alta (ABC1 y B1)-_ Personas con crisis (estrés como factor desencadenante, menopausia, adolescencia, autoimagen pobre)
- Personas exigentes y que complementan el tratamiento a una entorno cálido, agradable y de muy buen servicio hotelero
- Desean resultados importantes en un tiempo breve
- Necesidad de valorización personal
- Complementan el tratamiento con otras propuestas más hedonistas
- Exigentes en un servicio de excelencia, muchas veces avasalladoras. Se contrapone esto a una necesidad de valoración personal

**** Estrategia genérica:***

Mercado acotado sobre el que se opera mediante la diferenciación de producto

- El mercado acotado es en lo concerniente a la posición socio cultural por ser este un producto en servicios no identificado como de primera necesidad
- La estrategia de liderazgo por diferenciación se centra en la necesidad de resaltar la especialidad en salud en un mercado lleno de propuestas poco consistentes, apelando al uso de la marca y permanencia en el mercado. Se sumará paulatinamente la indicación de profesionales para este tipo de propuestas.

*** Elecciones estratégicas**

Postura del líder del mercado

*** Maniobras estratégicas**

Estrategia frontal

*** Instrumentación de las variables mercadológicas**

Área producto-servicio

El mercado de consumo de este producto está en expansión.

Es un producto de consumo de la clase media a alta, mayoritariamente con vida social y/o laboral activa.

La persona asume como necesaria la ayuda para enfrentar esta problemática, muchas veces habiendo fracasado en otros intentos ambulatorios u ofertas de fantasía. Hay cada vez mayor conciencia de esta problemática en su salud y su repercusión en la imagen personal y en su rol social. La percepción de esta “necesidad” va en aumento por acciones de prensa realizadas desde laboratorios medicinales y asociaciones médicas que han definido esta problemática como una enfermedad (sinergia comunicacional positiva)

Área precios y condiciones

Respecto a la competencia SALUMED está en un nivel similar a más bajo.

Si la comunicación se realiza desde nuestra posición de líderes, la propuesta puede ser de mayor valor.

No se debe desatender las presiones generadas desde competidores cercanos indirectos (SPA) y la comunicación expresada por ellos.

Análisis de los competidores

Los competidores directos más cercanos son: SOBES y OSTRES analizados oportunamente.

En los niveles actuales de internación la porción correspondiente a este producto es alta

El mercado potencial más segmentado podría llegar a ser alcanzado con acciones concretas dirigidas específicamente a convocar al público que sufre esta patología (sobrepeso importante/obesidad).

Esto se hará a través de un accionar por derivaciones directas.

Para ello se considera oportuno incurrir en el ámbito que nuclea a especialistas de esas áreas de salud y a través de presencia y participación de distintos eventos. Se vincula así la propuesta terapéutica a los profesionales especializados

Se comenzará a desarrollar un rol social en el ámbito preventivo atendiendo a otro público a través de charlas y conferencias en ámbitos específicos seleccionados para tal fin.

Área comunicacional (ventas y promoción, publicidad, MK directo)

Estrategias comunicacional:

Ser referente del servicio (producto)

Como la categoría de producto está siendo reforzada por las necesidades emergentes de la sociedad actual se deberá:

- Comunicar a través de prensa de la propuesta de SALUMED.
- Impulso del desarrollo de ediciones especiales y secciones de diarios a fin de cubrir la categoría con un notorio rol activo.
- Aumentar el interés de la prensa en cuanto a beneficios y cambios sociales que refuerzan la propuesta de los servicios ofrecidos.

En cuanto al *desarrollo de Imagen de SALUMED* se busca consolidará el posicionamiento como “mejor en su clase”

Marketing directo

De gran importancia para la implementación de este servicio. Se instrumentarán a través de:

i- Telemarketing

- Capitalizando los contactos publicitarios optimizando las inversiones efectuadas en ésta área.
- por referidos

ii- Marketing relacional

A través de usuarios satisfechos que actuarían como promotores directos.

iii *Vincular*
 reforzando el sentido de pertenencia

Publicidad

Se continuará con el apoyo a través de publicidad masiva.

Se instrumentará un programa de seguimiento en el control de los medios efectivos utilizados para cada contacto, generando base de datos para trabajar en telemarketing

La misma deberá tener una clara definición del concepto a comunicar³⁶ y estará básicamente instrumentada a través de medios que apunten al Target principal y a las personas involucradas en la toma de la decisión de compra (La Nación, PARA TI, First, etc.)
 Se trabajará también nichos puntuales a través de medios específicos que ayuden a optimizar los recursos disponibles de la empresa para éste ámbito.

Promociones

Se realizarán promociones para disminuir la estacionalidad (temporadas de menor demanda) favoreciendo a personas con necesidades reales de consumir el producto por períodos prolongados.

Promociones dirigidas a nichos específicos a través de convenios.
 Se comenzará a instrumentar acciones promocionales a través de merchandaising.

Acciones de promociones cruzadas con otros productos afines a la propuesta de la empresa.

Prensa

Se consolidará nuestra posición a través de artículos y/o prensa informativa logrando posicionarnos en el mercado general como referentes.

Para esto se circulará conclusiones y/o informes de los últimos avances en la solución de estas afecciones reforzando así la propuesta de un producto diferencial, del posicionamiento de líder en el mercado nacional, y de la visión de servicio.

³⁶ Comunicación Comunicaciones de Marketing Integradas Don Schultz, Tannenbaum Lauterborn. Granica. Buenos Aires 1997. Capítulo 2

Servicio al cliente

Es indispensable enfatizar esta área, ya que es el eje de la propuesta

Se testeará a través de encuestas periódicas.

Se considera importante el seguimiento post-estadía tratando de disminuir la rotación de público, conquistando y cuidando al que hoy ya es cliente.

Esto se premiaría a través de un programa de fidelización.

Canales comerciales

Se continuará con un accionar directo utilizando la fuerza de ventas propia de la empresa y de la inversión publicitaria efectuada.

Paralelamente se trabajará en el desarrollo de nuevos canales comerciales, para atender los nichos emergentes del nuevo comportamiento social estudiado.

Producto Estrés

**** Descripción del producto***

Tratamientos con internación, donde se incluyen todos los servicios requeridos.
Módulos de 4 y 7 días de duración

**** Descripción del target***

- Mercado no diferenciado en los sexos aunque con leve predominancia del masculino
- Edades entre los 30 y 60 años
- Acostumbrados a un servicio muy eficiente
- Desarrollo de un espíritu crítico y empresarial (no admiten fallas por ineficiencia y/o excusas pobres)
- Pretenden un buen nivel de hotelería
- Valoran un servicio médico de calidad y con tiempo brindado hacia su persona.
- sensibles al interés y cuidado brindado por apoyo del profesional
- preocupados por su salud
- Valoran la actividad al aire libre, lo ecológico, como compensación del “tiempo de oficina”
- Personas que tienden a mantener distancia con otras

**** Estrategia genérica:***

Mercado acotado sobre el que se operará mediante la diferenciación de producto

- Mercado acotado en lo que se refiere a personas con actividad empresarial, de nivel socio económico alto.
- Diferenciación: en la imagen de marca, reforzado por una propuesta sólida en cuanto al cuidado de la salud con sólido apoyo médico

**** Elecciones estratégicas***

Óptica del “encajonado”, operando sobre nichos. (sobre todos cuando coexiste el estrés con obesidad)

Preparar el camino hacia una posición de liderazgo

**** Maniobras estratégicas***

Ataque por los flancos.

Se debe penetrar al mercado con conceptos sólidos y distintivos que permitan diferenciar de propuestas abundantes del mercado, que enfocan en forma parcial el problema.

Reforzar la comunicación médico preventiva

*** Instrumentación de las variables mercadológicas**

Área producto-servicio

El mercado de consumo de este producto está en expansión.

Es un producto de consumo de la clase media a media alta, con vida social y/o laboral activa.

Público residente de grandes ciudades con una definición muy amplia del concepto estrés

Se ha detectado una segmentación muy particular entre los públicos según el sexo:

- *Público masculino* generalmente compuesto por ejecutivos y empresarios. Nivel de estrés en distintos grados. Toma decisiones ante un estado límite de salud, a veces por propia iniciativa
- *Público femenino*: hay un alto componente del denominado estrés emocional. Este coexiste con algunas patologías psiquiátricas enmarcadas dentro de las psicosis Como el comportamiento de estas personas requiere de un entorno de contención particular (psiquiatras de guardia) se deberán tomar medidas tendientes a un correcto diagnóstico y abordaje de estas patologías para poder llegar a su necesidad real.

Análisis de los competidores

Esto ya fue analizado precedentemente. Los competidores cercanos en esta área son PABASER y OSTRES

Área precios y condiciones

Respecto a la competencia estamos en un nivel similar

Actualmente este es un producto “secundario” para la empresa.

Se deberá proyectar el mismo desde una posición de líderes diferenciándolas de otras propuestas hedonistas tipo SPA.

En este caso al estar trabajando al mismo nivel de precios se deberá ser más competitivo en capitalizar nuevos clientes con una comunicación más clara.

En el estudio de la composición de ventas de productos la porción correspondiente a este producto es baja (9%)

Se aconseja la redefinición y consolidación del mismo para otorgarle mayor solidez comunicacional.

El mercado potencial más segmentado (los ejecutivos que ya poseen repercusiones en su estado de salud por un alto grado de estrés) debería ser alcanzado con acciones concretas dirigidas específicamente a convocar al público que sufre estas patologías, operando sobre los nichos correspondientes.

Área comunicacional (ventas y promoción, publicidad, MK directo)

Marketing directo

De gran importancia estratégica.

Acciones dirigidas a

- Segmentos específicos a través del contacto con empresas para su Staff
- A través de bases de datos del segmento ejecutivo de empresas importantes
- capitalizando los contactos publicitarios
- Apoyo por telemarketing puntual a referidos, y a usuarios satisfechos que actuarían como promotores directos.

Publicidad

Se continuaría con el apoyo a través de publicidad masiva particularmente dirigida a los potenciales consumidores de estos programas, seleccionando el mensaje para medios específicos (Ej. Ámbito Financiero, 3 Puntos, etc.)

Promociones

Se realizarán promociones para disminuir la estacionalidad (temporadas de menor demanda) favoreciendo a personas con necesidades reales de consumir el producto en períodos cortos de tiempo a lo largo del año.

Se propondrá en el ámbito de colegios de profesionales en promociones puntuales, acotadas en tiempo y beneficio. Esto permitirá un refortalecimiento de la marca, sobre nichos a atender. La campaña general de promoción será para las temporadas de menor demanda donde se puede ofrecer este programa en el ámbito corporativo para el cuidado de los ejecutivos.

Programa para ejecutivos:

Será muy útil la consolidación y armado de un programa piloto para operar en este nicho.

Se abordará desde distintos ángulos:

- Contactar a empresas con un equipo de SALUMED compuesto por un profesional y alguien del área comercial. Se trabajará con alguna empresa grande en particular a fin de ofrecer esto a los ejecutivos de mayor valor para la empresa.

- Acciones de promoción cruzadas con laboratorios que promueven productos (básicamente polivitamínicos) dirigidos a personas que sufren de esta problemática. Se puede proponer acciones conjuntas de prueba de producto de ellos mas un beneficio exclusivo para mailings que realicen a públicos con esta característica.
- Conferencias auspiciadas por estos laboratorios en auditorios especiales o en las instalaciones de SALUMED.

Prensa

Se sugiere utilizar este accionar para difundir la información y problemática relevante del estrés, posicionando a SALUMED como una propuesta sólida para tratarlo.

Servicio al cliente

Se considera importante el seguimiento post-estadía tratando de disminuir la rotación de público, conquistando y cuidando al que hoy ya es cliente. Se esta atendiendo esto a través de acciones generales de fidelización y generando una base de datos con información amplia de cada usuario. De esta manera sería posible hacer campañas promocionales específicas.

Canales comerciales

Accionar directo utilizando la fuerza de ventas propia de la empresa y de la inversión publicitaria efectuada.

Contacto directo con otras empresas (business to business)

Acuerdos temporarios sinergizando acciones de otras compañías (PMP)

La estrategia es invitar a médicos referentes/consultores a conocer el producto y buscar de potenciar la referencia profesional de ellos hacia nosotros

Producto tabaquismo

**** Descripción del producto***

Tratamientos con internación, donde se incluyen todos los servicios requeridos.
Módulos de 7 días de duración

**** Descripción del target***

- Ambos sexos entre 30-55 años
- personas de grandes ciudades
- nivel socio cultural medio-alto
- Búsqueda de un eficiente apoyo profesional
- Buen nivel de hotelería
- Público con otras necesidades coexistentes, fundamentalmente estrés/obesidad.
- Personas preocupadas por su estado de salud

• Estrategia genérica

Mercado acotado operando en diferenciación.

- Mercado acotado en necesidades emergentes por el tipo de vida impuesto por actividades y/o costumbres. Nivel socioeconómico ABC1. Atomizado desde el punto de vista geográfico.
- Diferenciación apoyada en la seriedad profesional en programas integrales de salud y mejoramiento en la calidad de vida. (Paraguas de marca)

**** Elecciones estratégicas***

Optica del encajonado operando sobre nichos

**** Maniobras estratégicas***

Estrategia de ataque por los flancos (penetración del mercado con propuestas distintivas)

**** Instrumentación de las variables mercadológicas***

Área producto-servicio

El mercado consumidor de este producto está en relativa expansión, concientizados de la problemática del cigarrillo y su impacto negativo en la salud (acciones de demarketing).

Gran accionar de prensa generado por los grandes debates y/o juicios a las tabacaleras en el ámbito internacional de caracteres millonarios.

Este producto de deshabitación es de consumo de la clase media a alta, con vida social y/o laboral activa.

SALUMED tiene amplia experiencia en el tratamiento, con resultados muy favorables.

En el público actual es la persona quien asume como necesaria la ayuda para enfrentar esta problemática, consciente del costo salud de dicho hábito en forma individual y a veces esta decisión viene impulsada por el médico de cabecera que advierte del impacto de su adicción en temas concretos de la salud que motivaron el chequeo y/o consulta del fumador (derivación).

Coexiste con problemáticas de estrés y sobrepeso, en cuyo caso se aborda como “producto secundario”.

El mercado potencial más segmentado podría llegar a ser alcanzado con acciones concretas dirigidas específicamente a convocar al público fumador.

Se puede instrumentar un nuevo producto a través de tratamientos ambulatorios.

Análisis de los competidores

Los competidores directos más cercanos son: OSTRES y PABASER

Gran abundancia de productos sustitutos (terapias de bajo respaldo científico, terapias de medicina alternativa, láser, etc.)

Área precios y condiciones

Respecto a la competencia estamos en un nivel mas bajo.

La propuesta es la de aumentar su comercialización a través del módulo de otra propuesta de soporte (descanso, obesidad, estrés) y a través de derivación

* *Área comunicacional (ventas y promoción, publicidad, MK directo)*

Marketing directo

Se procederá a generar base de datos, probablemente a través de otras acciones de difusión (conferencias) o avisos que generen respuesta a esta problemática

Publicidad

Se respaldará con un apoyo más claro a través de la publicidad masiva (mono-aviso o como producto opcional y/o adicional en el público que padece estrés/obesidad, target al que esta básicamente dirigida la publicidad)

~~Propuesta de una vida sana /medicina preventiva~~

Se deberá procesar los datos de llamadas entrantes generadas a fin de tener una base de datos de personas interesadas en el producto

Promociones

Se deberá evaluar la posibilidad de realizar acciones de promoción cruzada, resaltando la utilización de este producto

Para ello se propone evaluar paquetes promocionales para disminuir la estacionalidad general de los productos comercializados.

Se busca favorecer a personas con necesidades reales de consumir el producto con promociones específicamente circunscriptas en el tiempo (“mes del aire limpio”).

La campaña general de promoción estaría respaldada por la marca y por la propuesta de lograr mejoras de salud más profundas que el sólo dejar de fumar (Estrés/baja de peso/ relax)

Prensa

Es importante gestionar distintas acciones que refuercen nuestro posicionamiento dando a conocer el producto

Servicio al cliente

Se considera importante el seguimiento pos-estadía. Se busca así disminuir la rotación de público, conquistando y cuidando al que hoy ya es cliente.

Canales comerciales

Accionar directo utilizando la fuerza de ventas propia de la empresa y de la inversión publicitaria efectuada.

Se prevé instrumentar otros canales focalizando en algunos nichos (colegio de profesionales)

III-3 Administración del Plan de negocios

Debido a que la implementación de la estrategia es afectada por el estilo de la empresa, el equipo humano, sus habilidades y los valores compartidos, la empresa deberá ir rastreando los resultados y monitoreando la evolución del ambiente.

Se puede estar seguro que el ambiente cambiará durante el período de planeación e implementación, Cuando esto suceda, la empresa se verá presionada para hacer los ajustes adecuados en una o más de las etapas de su proceso de planeado. Por tal motivo y con el objeto de mantener una estrategia lo suficientemente actualizada, la misma se deberá “acoplar” al ambiente en evolución.

Para favorecer una adecuada la ejecución del plan de inteligencia comercial se prevé el mantenimiento de un sistema de información fluida para ir adecuando el mismo de acuerdo a los cambios emergentes.

En esta sección entonces se ha realizado un esquema de trabajo que nos permita desarrollar una obtención, clasificación y circulación de la información necesaria por parte de las distintas áreas de la empresa.

Como agente disparador y rector para desarrollarlo se usó como el siguiente cuestionario:

- ¿Que decisiones se deben tomar con regularidad?
- ¿Qué tipo de información se necesita para tomar estas decisiones?
- ¿Qué tipo de información se obtiene en general?
- ¿Que tipo de estudios se requieren periódicamente?
- ¿Qué tipo de información que no se está obteniendo en la actualidad desearían tener las distintas áreas?
- ¿Cuál información es útil tener en forma diaria, semanal, mensual, anual?
- ¿Qué medios y/o revistas con informes comerciales le gustaría recibir?
- ¿Sobre qué temas le gustaría mantenerse informado?
- ¿Qué tipo de programas de análisis de información le gustaría que hubiera disponibles?
- ¿Cuáles considera que serían las mejoras de mayor utilidad en el sistema actual de información de marketing?

A su vez se organizó la búsqueda de la misma según las siguientes etapas.

- 1- Información disponible en la empresa
- 2- Informaciones disponibles pero no clasificadas
- 3- Fuentes secundarias de información
- 4- Información de la competencia
- 5- Otros

Debido a que la información a recoger es de vital importancia, no sólo en el desarrollo sino también en el monitoreo del presente plan, se continuará con la recabación de la

información abajo descripta.

Para poder maximizar los esfuerzos y efectos a lograr con este tipo de información se tendrán en cuenta el qué buscamos, dónde hacerlo, con qué frecuencia se lo hará y a quienes les será remitida.

1- Información disponible en la empresa

* Información que será relevada en forma mensual por el área de finanzas y circulada a Dirección y Marketing

- Inversiones anuales previstas
- Demanda diaria/mensualizada proyectada
- Ventas efectuadas totales
- Estructura de costos de cada área
- Rentabilidad esperada/real
- Informes económicos mensuales
- Registros contables
- Rendimiento de servicios de soporte contratados

* Información que será relevada en forma mensual por el área de ventas y administrativa y circulada a Dirección y Marketing

- Respuesta a los medios
- Derivaciones profesionales
- Respuesta a promociones focalizadas
- Reporte de la demanda de cada producto

2- *Informaciones disponibles pero no clasificadas*

- *Participación del mercado*

Se compararán los volúmenes de ventas registrados trimestralmente cotejando con las ventas totales del competidor principal (estimado de ocupación).

Responsable: asistente de MKT
Frecuencia : Trimestral
Presentar a gerente de Marketing

- *Cantidad de usuarios totales (y por producto)*

Los productos se diferenciarán según rentabilidad por las ventas efectuadas a valor promocional, valor derivación, valores normales de comercialización.

Para ello se completará el siguiente cuadro:

| | | | |
|------------------------------|-------------|--|-------------|
| Alto | | | |
| Volumen de ventas | | | |
| bajo | | | |
| | baja | | alta |

Responsable: área médica/ventas/administrativa. Coordinada por asistente de marketing
Frecuencia : mensual a trimestral
Presentar a gerente de Marketing

- *Ventas en servicios adicionales*

Los productos se diferenciarán según rentabilidad por las ventas efectuadas a valor promocional, valor derivación, valores normales de comercialización.

Para testear la evolución de los mismos se deberá completar el siguiente cuadro:

| | | | | |
|-------------------------------------|------|------|--|------|
| | alto | | | |
| <i>Volumen de ventas</i> | | | | |
| | | | | |
| | bajo | | | |
| | | baja | | alta |

Responsable: asistente administrativo
Frecuencia : mensual a trimestral
Presentar a: gerente de Marketing

- *Demanda en distintas temporadas de servicios extras ofrecidos*

Para estudiar la evolución de la demanda puntual de este tipo de servicios se deberá completar el siguiente cuadro informativo:

| | | meses | | | | | |
|---------------------|-----|-------|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
| Número de ventas | P-1 | | | | | | |
| | P-2 | | | | | | |
| | P-3 | | | | | | |

Responsable: gerencia de marketing
Frecuencia : semestral

Conclusión: Esta información global será relevada en forma mensual por marketing y circulada a Dirección, Finanzas, planificación y otros

3- Fuentes secundarias de información

- *INDEC*
- *Prensa*
- *Internet*

| VARIABLES | FUENTE | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
|------------------------|---------------|-------------------|--------------------|
| Evolución del PBI | Indec | Trimestral | Administración. |
| Tendencias del mercado | Prensa | Diaria | Mkt |
| Política de gobierno | Prensa/otros | Diaria | Mkt |
| Política de salud | Prensa/otro | Diaria | Depto. Técnico |
| Indice de precios | Indec | Mensual | Contabilidad |

Para informes de prensa se testearán:

- revistas masivas (VIVA, La NACION, NOTICIAS, Tres Puntos)
- Diarios principales (Clarín, La Nación, Ambito Financiero)

Responsables: distintas áreas

Frecuencia : mensual

Presentar a: gerente de Marketing quien circulará a Dirección y los distintos departamentos involucrados

4- Información de la competencia

- *Nuevas propuestas difundidas y de tecnologías*

Se relevará a través de informes difundidos por prensa e Internet

Relevamientos individuales de la competencia, chequeando información difundida a través de distintas comunicaciones

Responsable: asistente de marketing

Frecuencia :trimestral

Presentar a: gerente de Marketing

- *Promociones/nivel de precios*

Se relevará a través de informes difundidos por prensa e Internet

Eventual relevamiento directo de la competencia

Responsable: asistente de marketing

Frecuencia :bimensual

Presentar a: gerente de Marketing

- *Acciones de marketing*

Se relevará a través de informes difundidos “in situ”, a través de Newsletters de Internet. Los relevamientos se harán en diversos puntos de venta de la competencia, chequeando información difundida a través de comunicaciones del lugar y folletería entregada

Responsable: asistente de marketing
Frecuencia :trimestral
Presentar a: gerente de Marketing

5- *Otros*

- *Plan de investigaciones cualitativas de mercado*

A través de esta herramienta, fundamentada en un conjunto de métodos de naturaleza científica, se evaluará la incidencia y el comportamiento de los factores que intervienen en el proceso de comercialización de SALUMED.

Este aspecto del plan de inteligencia comercial se desarrollará mediante la contratación de proveedores externos, que surgirán de una licitación.

Este tipo de investigación tiene como objeto el relevar:

- Segmento de edad concurrente
- Fechas elegidas
- Composición básica del grupo familiar
- Motivo de elección (por salud, estética, decisión propia, recomendación profesional, otros)
- Testeo de imagen de marca
- Percepción y categorización del servicio
- Etc.

Técnicas a utilizar

1- Entrevistas en profundidad

Se recabará la siguiente información:

- Edad
- Sexo
- Nivel de estudios
- Utilización de tiempo libre.
- Expectativas
- etc.

2- Grupos motivacionales o focus group

Se administrará el siguiente test de frases incompletas:

- La primera vez que escuché de SALUMED.....
- Al hablar con el profesional sentí que.....
- El precio del tratamiento.....
- Tiempo de ejecución: 10 minutos

Auditoria del plan de negocios

Debido a lo crítico que resulta el posicionamiento del producto en forma diferenciada, para consolidar los esfuerzos en del mercado, es importante concentrar los esfuerzos de testeo de la imagen de producto en el mercado local y el desarrollo de los nuevos canales comerciales.

Este factor es clave para asegurar la rentabilidad a largo plazo de las inversiones a realizar. En la actualidad existe una diferenciación e imagen de marca, pero debe ser reforzada con una alta diferenciación simbólica.

Debido a que la comunicación actúa como soporte importante en este último tipo de diferenciación, se testeará el posicionamiento del producto a través de encuestas trimestrales en el público usuario y en encuestas hechas a un muestreo del target a quien está dirigido el producto indagando el reconocimiento de la marca y el nivel de calidad en los servicios. Con el resultado de éstas se retroalimentará el presente plan de negocios, para cumplir con la visión corporativa y ser percibida como referente por los usuarios y obtener la rentabilidad proyectada.

Las variables que a monitorear son:

| <i>VARIABLE</i> | <i>DESEMPEÑO</i> | | | <i>IMPORTANCIA</i> | | |
|--|-------------------------|--------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Fuerza | Neutro | Vulnerabil | Alta | Media | Baja |
| Participación en el mercado | | | | | | |
| Nivel de satisfacción clientes | | | | | | |
| Prestigio entre los usuarios | | | | | | |
| Cobertura geográfica | | | | | | |
| Respuesta a productos (promoción focalizada) | | | | | | |
| Habilidad/capacitación del personal | | | | | | |
| Integración del staff a la estrategia | | | | | | |
| Cultura de servicio entre el personal | | | | | | |
| Índice de derivación profesional | | | | | | |
| Evolución financiera | | | | | | |
| Efectividad de promociones | | | | | | |

IV- Aspectos económicos del negocio

De los estudios de mercado realizados, y considerando que las expectativas y estándares de los servicios no sólo se limitan a la hotelería general, sino también al área de salud, surge la necesidad de realizar inversiones para poder sostener el negocio en el tiempo, y para poder penetrar los distintos mercados.

El target general al que apunta la empresa y específicamente sus distintos productos están ubicado en clases sociales altas. Estas tienen un alto grado de exigencia en el nivel de hotelería en general (ya sea en turismo o sanatorial.)

Además el servicio (producto intangible) está siendo brindado a través de una infraestructura visible que debe reflejar la propuesta innovadora y actual que se quiere transmitir desde otras acciones de mercadotecnia.

El capital estimado requerido para acondicionar instalaciones, capacitación de personal y desarrollar los canales de venta es de unos \$ 400.000, - .

Muchos de éstos son inversiones que generarán una optimización en la utilización de los recursos: ahorro de mano de obra, productos de proveedores, etc.

- Las mejoras edilicias contempladas permitirán aumentar nuestro nivel de ocupación, minimizando nuestra capacidad ociosa, e incentivar la recompra, lo que se traducirá en una mayor eficiencia en la asignación de los recursos destinados a Publicidad, y a la estructura de costos fijos en general. Además permitirá posicionarnos mejor en el mercado captando los potenciales clientes que hoy tienen la posibilidad de elegir opciones de menor valor médico/científico pero mayor comodidad y confort.
- Para completar el mejoramiento de la calidad de servicio, se ha previsto planes de capacitación del personal, y la realización de estudios tendientes a la mayor eficiencia de los recursos humanos, así como la definición de procesos para la implementación de mejoramiento continuo y aplicación de la gestión de calidad.
- El desarrollo de los canales de venta requiere de un soporte con profesionales especializados y la generación de material de apoyo especializado.

PLAN A CINCO AÑOS

| Año | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos | 1332800 | 1372784 | 1413968 | 1456387 | 1500078 |
| Salidas | -1000484 | -1000000 | -1000000 | -1000000 | -1000000 |
| Amortizaciones | -48000 | -56000 | -58200 | -60400 | -62600 |
| Res.antes de Imp. A las Ganancias | 284316 | 316784 | 355768 | 395987 | 437478 |
| Imp. A las Ganancias | -76061 | -110874 | -124519 | -138595 | -153117 |
| Neto del Ejercicio | 208255 | 205910 | 231249 | 257391 | 284361 |
| Inversiones | -400000 | | | | |
| Aporte de capital | 400000 | | | | |
| | 168255 | 65910 | 113749 | 145391 | 177561 |
| Flujo neto de fondos | 168255 | 234165 | 237913 | 273305 | 340866 |

Notas

Crecimiento estimado de ingresos: 2001= 3%; 2002=2%; 2003=1%; 2004= sin crecimiento.

FLUJO DE CAJA

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Inversiones | 400000 | | | | | |
| Costos de atención mayor mercado | | 30000 | 40000 | 50000 | 50000 | 50000 |
| Ingresos por inversiones efectuadas | 30000 | 140000 | 150000 | 160000 | 160000 | 160000 |
| RESULTADOS | -370000 | 110000 | 110000 | 110000 | 110000 | 110000 |

| | |
|--------|-----|
| T.I.R. | 15% |
|--------|-----|

Cuerpo Principal

- *Conclusión*

La empresa analizada tiene al presente un buen posicionamiento en el mercado local y regional en la propuesta de la atención integral de sobrepeso y obesidad mediante internación.

Tiene una larga trayectoria en el mercado, con una concepción que tiene sus raíces en la atención de la salud de Europa, con orientación a aplicar terapias curativas.

Sin embargo una de las transformaciones radicales que se ha producido en el campo de la salud es el veloz cambio del concepto enfermedad = muerte al diametralmente opuesto salud = vida.

De aquí se debe destacar que

- Una necesidad de toda persona es la salud.
- Reconocer en esta necesidad propiedades objetivas (reales o presuntas) que la hacen apta para ambicionar el deseo de tenerla.
- Apreciar que, con los avances de la medicina, es accesible y está al alcance.

Esto implica que, en términos generales, la salud es un bien escaso que exige el esfuerzo o trabajo para adecuarlo a la posibilidad de satisfacer las necesidades de la población.

En este cambio de concepción de enfermedad vs. salud, hoy desde los postulados curativos emergen actos preventivos (que en términos económicos se podría comparar al mantenimiento del “capital”, en este caso la salud)³⁷

Este profundo cambio de concepto de la salud ha sido acompañado por profundos cambios en las conductas de las sociedades y de los individuos.

Hoy podemos decir que los nuevos hábitos sociales han desencadenado un deterioro “evitable” de la salud, con una explosión de enfermedades tales como obesidad y diabetes (la primera responsable del crecimiento de la segunda) que tienen alta incidencia en el costo de la salud pública, con un gran crecimiento de quienes la padecen en países occidentalizados, al punto de ser consideradas las epidemias del siglo XXI.

Las grandes concentraciones demográficas, la alta disponibilidad de alimentos con contenido graso, el creciente sedentarismo producto de los avances tecnológicos, la alta inducción al consumo de productos vinculados con la imagen y la autogratisfacción no sólo favorecen la obesidad (y otros desórdenes alimentarios relacionados), patologías derivadas “hijas” de esta, así como también el estrés, tabaquismo, etc.

Paralelamente, y a partir del advenimiento de la industria del servicio, ha crecido la demanda de productos vinculados al ocio y al hedonismo, a gozar de “experiencias” integrales, a la búsqueda de una vida saludable, a una mayor exigencia en la calidad de servicios vinculados a la hospitalidad.

³⁷La Gestión de Servicios de Salud. José María Corella. Diaz de Santos Madrid 1996 Capítulo 1 y 2

Por todo lo expuesto la empresa hoy se encuentra ante un cambio conceptual de la demanda dónde no se busca atender una afección (enfermedad) sino la de cuidar en forma integral y “empaquetado” en una experiencia de vida, el bien preciado de la salud.

Este profundo cambio conceptual en el ambiente social genera entonces la necesidad de reposicionar la marca de la empresa analizada, con una propuesta de valor total donde lo que se brinda es “vida” al cuidar preventivamente la salud.

Hasta ahora la empresa estuvo “sobrepuesta” brindando terapias para atender especialmente una afección (la obesidad) con un posicionamiento tan estrecho que algunos consumidores pasan por alto la propuesta integral de la misma.

Además de esto, al tener una propuesta monovalente (atención de una especialidad) ha llevado a que la empresa esté con un portafolio de negocios desequilibrado (BCG), en un mercado en crecimiento, que le exige seguir invirtiendo para conservar su porción de mercado. Esto limita el rendimiento económico del negocio y favorece la vulnerabilidad de la misma.

Las nuevas conductas sociales posmodernas han suscitado una génesis en afecciones que impactan negativamente a la salud, y que por estar relacionada a las necesidades que SALUMED actualmente atiende, generan una excelente oportunidad para el desarrollo de nuevos productos. Cuenta con el know-how, producto de largas investigaciones, un gran prestigio debido a una intachable trayectoria marcada por la seriedad y eficacia de sus tratamientos.

Por lo antes expresado hoy nos encontramos ante

- El desafío de la atención de nuevas necesidades emergentes con un mercado en crecimiento tanto para los servicios que brinda actualmente así como para el desarrollo de nuevos productos
- La necesidad de adecuar la propuesta a las nuevas expectativas y estándares de las personas que utilizan servicios relacionados

Teniendo en cuenta que el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o marca en un espacio dado respecto al ocupado por un producto o una marca calificada como “ideal” a partir de las preferencias y percepciones de los clientes³⁸, las acciones a desarrollar tienen como objetivo satisfacer ese “ideal” partiendo de las necesidades detectadas en el mercado³⁹ para lo cual se trabajará sobre un posicionamiento que implica el desarrollo de una propuesta de valor total, que no sólo se limitará a algún atributo (ej.: Pionero en el mercado) sino también en los beneficios otorgados: terapias preventivas de salud (= vida).

Esta propuesta más amplia a su vez será sustentada en todo el servicio que lo rodea.

³⁸ Marketing. José Ramón Sanchez Guzmán. Mc. Graw-Hill. Madrid 1995

³⁹ Fundamentos de Marketing. Stauton Etzel Walker 11° Edición Mc. Graw-Hill México 2000

Dentro de esta estrategia, debemos considerar que partimos de una marca conocida que ya cuenta con

- asociaciones positivas (atributos, beneficios, usuarios vinculados),
- un desarrollo donde se la vincula a una de las afecciones (obesidad), tiene su historia, su símbolo, y color
- tiene vitalidad (se diferencia en la mente del consumidor y es relevante para sus necesidades)
- tiene familiaridad en el mercado objetivo

Se requerirá entonces de la supervisión de cada contacto con el consumidor para poder seguir construyéndola en una propuesta más amplia. En este proceso constructivo es de fundamental importancia supervisar todos los contactos con al marca.

Se requiere la profesionalización de la operatoria en algunas áreas en lo que respecta al registro y monitoreo de los procesos, permitiendo incorporar en el centro de la gestión las herramientas y conceptos de Calidad Total.

El reposicionamiento tiene como objetivo principal atraer a mas clientes preocupados por su salud, de allí que no sólo se trabajará sobre un reposicionamiento de marca, sino también en la extensión en la línea de productos para competir mas ampliamente en el mercado. La marca será entonces una “marca de familia” cuyo paraguas cubrirá a cada producto comercializado.

Los mismos se posicionarán sobre la base de su

- Atributo/beneficio (vinculado en este caso a la afección que busca ser revertida)
- Al precio y calidad
- Uso o aplicación (variar tiempos/lugares de consumo)
- Usuario del producto (propuestas distintivas en distintos segmentos etéreos)
- Clase de producto (diferenciarnos respecto a otras categorías en particular, ej. SPAS)

En esta estrategia se pondrá especial énfasis en la mezcla de mercadotecnia específica para aumentar la participación en el mercado del producto obesidad, influyendo mas eficazmente en la percepción de los clientes potenciales concretamente a través de referentes de la salud y el desarrollo de un canal de ventas especializados (derivación médica)

El beneficio principal de esta terapia es la de incorporar de hábitos de vida que ayuden a lograr los objetivos que no son factibles de consolidar sólo a través de la terapia farmacológica o alimentaria sin el soporte y la contención que necesitan los pacientes para lograr los cambios esperados (re-educación)

Como expresáramos todos los atributos particulares deberán ser sustentados por el servicio que lo rodea, de allí la necesidad de invertir en el soporte del servicio (infraestructura) como en la permanente capacitación del personal (exposición importante con el cliente) y en acciones para familiarizar la propuesta con distintos

servicios hacia los derivadores aumentando la percepción de valor de una propuesta con respaldo médico científico.

En resumen: se demuestra la imperiosa necesidad de migrar de un posicionamiento de una empresa ***monovalente de salud*** hacia una empresa ***polivalente de atención preventiva de la salud***.

Esta propuesta es viable y se sustentara a través de un adecuado mix de las variables de mercadotecnia en la penetración de mercado de las propuestas existentes así como también en la extensión de los productos a ofrecer por la empresa, cubierto por un paraguas de marca que se reposicionará en un concepto más amplio, aprovechando el reconocimiento actual de marca existente en el mercado y el importante grado de lealtad de los clientes.

• *Cuerpo de*
Referencias

Cuerpo de referencias

- *Extracto de la Tesis*

La presente propuesta de un plan de inteligencia comercial, enfocado en el reposicionamiento en el mercado local de una empresa con servicios comprendidos dentro del marco del cuidado preventivo de la salud.

La empresa que nos ocupa, ha sido pionera en brindar esta propuesta en el país y la región.

Se han efectuado estudios de mercado que reflejan cambios en los hábitos de las personas, que presentan las oportunidades emergentes de este contexto

El resurgimiento actual de la concurrencia del público a propuestas vinculadas, si bien es un fenómeno mundial, con tasas de crecimiento importantes está sustentada en cambios profundos en los hábitos de las sociedades, con concentraciones demográficas importantes y el sedentarismo producido por la “explosión” tecnológica.

Se analiza la performance de la empresa en medio del contexto actual, que muestra un surgimiento importante de distintos competidores que mimetizan sus comunicaciones, la necesidad de implementar acciones diferenciadoras que permitan proyectar escenarios a futuro favorables para ella.

En la formulación de estrategias que se proponen, la estrategia principal a desarrollar se enfoca en lograr una clara diferenciación de marca para su producto, reposicionándola bajo un marco más amplio del cuidado preventivo de la salud.

Las estrategias sugeridas en el trabajo apuntaron a la búsqueda del mayor control de las fuerzas en el ambiente de la mercadotecnia a fin de mantener vigentes la diferenciación de sus productos y prácticas, planificando distintas acciones tendientes a asegurar la implementación exitosa del plan de negocio. Se consideró desarrollar y mantener un sistema de testeo del mercado capaz de satisfacer la necesidad de información de la dirección, distribuyéndola en forma oportuna a quienes estén involucrados en el gerenciamiento de la mercadotecnia. La finalidad de obtener estos datos es la de poder ir realizando los “ajustes” estratégicos que nos permitan llevar adelante la empresa y la de su portafolio de negocios, hacia el nuevo posicionamiento con el nivel de éxito proyectado, monitoreándolos de acuerdo al momento en el que se encuentren los productos en su ciclo de vida.

Cuerpo de referencias

- *Nómina Bibliográfica*

- 1- Diario CLARIN del 7/9/1998 pagina 45
- 2- Diario CLARIN del 15/4/2000 pagina 17
- 3- Revista TRES PUNTOS del 24/6/98 página 34-36
- 4- Revista MERCADO Enero 1999. Portavoz. Código 089
- 5- Diario CLARIN del 15/8 /2000 página30/31
- 6- Diario CLARIN del 1/6/1998 página 58
- 7- Diario LA RAZON del 28/9/2000 página11
- 8- Diario CLARIN del 27/9/2000 página 45
- 9- Diario AMBITO FINANCIERO del 16/9/19998 página 16
- 10- Revista ESTAR BIEN Año 3 Nro. 9 página 18
- 11- Diario CLARIN del 24 de julio de1997
- 12- Diario CLARIN del 1/6/1998 página 58-59
- 13- Diario CLARIN del 1/6/1998 página 59
- 14- Diario CLARIN del 14/9/1999 página 42
- 15- Servicio de revista MERCADO. Mercado on Demand 1999
- 16- Diario CLARIN del 14/9/1998 Pagina 43
- 17- Diario La Nación 19/7/98 página 23
- 18- Diario CLARIN del 23/11/1998
- 19- Diario AMBITO FINANCIERO del 16/8/1998 página 25
- 20- Revista NOTICIAS del 9/9/1998 página 92
- 21- Revista NOTICIAS del 15/9/1998 pag. 78-81
- 22- Diario AMBITO FINANCIERO del 18/3/1998 página 19
- 23- Diario CLARIN del 15/12/1998

- 24- Servicio de revista MERCADO on Demand código D 472. Diciembre 1999. Forbes Global. La nueva manera de estar bien Joshua Levine
- 25- Revista NUEVA del 4/6/2000. Pagina 64
- 26- Economía: Principios y Aplicaciones. Mochon Becker Mc Graw-Hill 2da edición Madrid, España 1997, páginas 220-222
- 27- Marketing. Lamb-Hair-Mc Daniel. Prentice Hall . México D° Federal. 1998. Pag 234-235.
- 28- Estrategia Competitiva. Michael Porter. CECSA, México 1980. Capítulo 1
- 29- Administración y Estrategia. Hermida .Serra. Kastika. Editorial Macchi 4° edición Buenos Aires 1993. Capítulo 12
- 30- Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones. Loudon –Bitta. 4ta edición. Mc. Graw- Hill Edo de México, México 1995, pag. 19-20
- 31- El Marketing según Kotler. Philip Kotler. Editorial Paidós, Buenos Aires. Argentina, 1999, Capítulo 4
- 32- Dirección de Mercadotecnia: análisis planeación y control. Kotler, México 1993. Capítulos 1 y 2
- 33- Calidad Estratégica Total. Rubén Roberto Rico Ed. Macchi. Buenos Aires 1993, páginas 3-13
- 34- Marketing para momentos de crisis y recesión. J. Hermida R. Rico. Ed. Macchi. Buenos Aires 1995. Capítulo 4
- 35- Mercadotecnia para hotelería y turismo. Kotler Browen. Makeus. Prentice Hall. D° de México 1997
- 36- Comunicaciones de Marketing Integradas Don Schultz, Tannenbaum Lauterborn. Granica. Buenos Aires 1997. Capítulo 2
- 37- La gestión de Servicios de Salud. José María Corella Diaz de Santos Madrid 1996. Capítulos 1 y 2
- 38- Marketing. José Ramón Sanchez Guzmán. Mc. Graw-Hill. Madrid 1995
- 39- Fundamentos de Marketing. Stauton Etzel Walker 11° Edición Mc. Graw-Hill México 2000
- 40- Mercadotecnia. Kotler-Armstrong. Prentice Hall. Edode México 1996. Capítulo 10

Cuerpo de referencias

- *Anexos*

Anexo 1**Variación niveles de riesgo según nivel educativo 1999 (en%)**

| Nivel de Educación | Sobrepeso | Tabaquismo | Uso cinturón de seguridad |
|---------------------------|------------------|-------------------|----------------------------------|
| Posgrado | 10 | 13 | 10 |
| Univ. Completo | 17 | 14 | 15 |
| Univ. Incompleto | 28 | 26 | 21 |
| Sec. Completo | 31 | 27 | 26 |
| Sec. Incompleto | 40 | 32 | 38 |

A mayor nivel de estudios, mas baja es la proporción de gente que cae en “excesos”.
Fuente: *Ámbito Financiero* 19/4/99 página 8

Anexo 2

Conducta de personas internadas:

| | |
|----------------------------------|---|
| <i>Hedonistas 25,7%</i> | La mayoría son hombres. Su internación es un paréntesis en la vida para atenderse a sí mismos. Pretenden que todo gire alrededor de ellos. |
| <i>Desvalido 21,2%</i> | Se siente desvalido. La mayoría son mujeres jóvenes o niños. Raramente salen de sus habitaciones. Buscan trato humano y personalizado |
| <i>Sensitivo 17,65%</i> | Ambos sexos y en general de mas de 60 años. Buscan un ambiente agradable, controlar su ritmo de vida y controlar su ritmo de vida manteniendo autonomía. |
| <i>Exigentes: 15,4%</i> | uno de cada siete, sobre todo mujeres de 50 años, exigen ser valorados como clientes y pretenden servicios de hotel |
| <i>Impaciente 13; 8%</i> | Generalmente hombres activos de nivel social alto. Les es importante anticiparse a la vida normal |
| <i>Determinado: 6,35%</i> | Hombres entre 45-60 años de clase social media y alta. El tratamiento prima sobre su vida social y afectiva y requieren mucha información médica |

Fuente Revista Asociación de Clínicas, Sanatorios y Hospitales de la RA
Año 2 número 2 1998. Datos de Francia

Anexo 3

Cuanta gente hace dieta (en %)

| | Total | Sexo | | Edad | | | | NSE | | |
|----|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|-------|----|
| | | Masc. | Fem. | 18-25 | 26-35 | 36-50 | 51-70 | ABC1 | C2-C3 | DE |
| Sí | 16,8 | 12,6 | 21 | 10,4 | 12,5 | 16,7 | 25,1 | 16,1 | 18,4 | 16 |
| No | 83,2 | 87,4 | 79 | 89,6 | 87,5 | 83,2 | 74,9 | 83,7 | 81,6 | 84 |

Por qué hace dieta la gente

| | Total | Sexo | | Edades | | | | NSE | | |
|--------------------|-------|-------|------|--------|-------|-------|-------|------|-------|------|
| | | Masc. | Fem. | 18-25 | 26-35 | 36-50 | 51-70 | ABC1 | C2-C3 | DE |
| Problemas de salud | 65,6 | 73,6 | 60,7 | 33,3 | 32,4 | 65,8 | 88,9 | 53,2 | 56,8 | 73,8 |
| Razones estéticas | 34,4 | 26,4 | 39,3 | 66,7 | 67,6 | 34,2 | 11,1 | 46,8 | 43,2 | 26,2 |

Base: Las 336 entrevistas que hacen dieta

Quién indicó la dieta (%)

| | |
|--------------------------------|--------|
| Un médico | 64,40% |
| Nadie | 15,20% |
| Un amigo / familiar | 12,50% |
| La ley en una revista / diario | 4,80% |
| No sabe / No contesta | 2,60% |

Base: Las 336 entrevistas que hacen dieta

Cómo se cuida la gente en las comidas (en %)

| | |
|--------------------------------------|--------|
| No consumiendo algunos alimentos | 16,80% |
| Controlando la cantidad de alimentos | 12,00% |
| Tratando de que sea variada | 10,70% |
| En general, no se cuida | 58,20% |
| No sabe / No contesta | 0,30% |

Base: Los 1664 entrevistados que no hacen dieta

Fuente: Revista Mercado Agosto 1999. Página 259 y 260

Cuánta gente fuma (en %)

| | Total | Sexo | | Edad | | | | NSE | | |
|----|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|
| | | Masc. | Fem. | 18-25 | 26-35 | 36-50 | 51-70 | ABC1 | C2-C3 | DE |
| Sí | 37,4 | 41,8 | 33 | 41,5 | 37,6 | 44,3 | 27,3 | 41,4 | 37,7 | 36,5 |
| No | 62,5 | 58,2 | 66,9 | 58,4 | 62,4 | 55,7 | 72,7 | 58,6 | 62,2 | 63,5 |

Cuánto se fuma por día (%)

| | |
|-----------------------|---------------|
| 1 cigarrillo | 2,70% |
| 2-3 cigarrillos | 10,20% |
| 4-5 cigarrillos | 8,00% |
| 6-10 cigarrillos | 21,00% |
| 11-15 cigarrillos | 11,70% |
| 16-19 cigarrillos | 2,60% |
| 20 cigarrillos | 27,6 % |
| 21-30 cigarrillos | 5,30% |
| 30-39 cigarrillos | 2,10% |
| 40 cigarrillos | 7,00% |
| Más de 40 cigarrillos | 0,60% |
| No sabe / No contesta | 0,40% |

Base: los 740 entrevistados que fuman cigarrillos

Fuente: Revista Mercado Agosto 1999. Página 259 y 260

Anexo 4

Mercado Interno: segmentación geográfica

En estudios recientes de mercado realizados se constató un mayor porcentaje de público obeso en las grandes ciudades.

Puntualmente se percibe un alto crecimiento de la población con sobrepeso en el Gran Buenos Aires, donde además se ha dado en estos últimos años una gran migración poblacional.

| DATOS GEOGRÁFICOS | |
|-------------------------------|----------------|
| <i>Capital Federal</i> | 20,40 % |
| Gran Buenos Aires | 52,53 % |
| Córdoba | 5,83 % |
| Mendoza | 6,22 % |
| Tucumán | 4,18% |
| Mar del Plata | 2,58 % |
| Rosario | 7,98 % |

Fuente: consultora privada

Anexo 5

Extracto de comunicación para profesionales

Terapia integral y efectiva para la obesidad

Los grandes avances tecnológicos logrados por el hombre en los últimos años, han traído aparejados una serie de cambios en la conducta y hábitos de las diversas sociedades que se han traducido en un crecimiento alarmante de la población obesa.

> Muchas terapias hoy vigentes no logran revertir contundentemente la tendencia hacia la cronicidad de esta patología

Estadísticamente se ve la alta recidiva en obesidad, probable consecuencia de tratamientos agudos para una problemática con componentes multidisciplinarios que se sinergizan e inciden negativamente en poder revertir esta cronicidad.

SALUMED pone a su disposición toda su experiencia en el tratamiento integral de la obesidad trabajando junto a Ud. al ***ayudar activamente a su paciente en lograr con éxito la meta propuesta***

Sus indicaciones personales se sumarán al marco de contención que se requiera para abordar la problemática individual de cada poniendo a su alcance aspectos de importancia crítica para el abordaje exitoso de esta enfermedad, aspectos que no están contemplados en una internación hospitalaria convencional, ni son factibles de ser realizados en forma ambulatoria.

DATOS DE INTERES GENERAL

Contamos con un plantel multidisciplinario para el abordaje integral de esta patología, trayectoria avalada por la amplia de experiencia en la especialidad.

La propuesta se plasma a través de programas integrales de distinta duración para poder ayudar a cada paciente obeso en su necesidad particular

En dicha problemática se contempla:

- 8 Diagnostico del estado clínico actual del paciente.
- 8 Modificación de los hábitos alimentarios,
- 8 Plan de Dieta de muy Bajo Valor Calórico (DMBVC),
- 8 Ejercicioterapia, modificando el sedentarismo característico de estos pacientes, regulando su frecuencia, tipo de actividad y tiempo necesario.
- 8 Educación al paciente a través de entrevistas individuales y grupales capacitándolo en el manejo de su enfermedad. Esto es considerado un pilar terapéutico en otras enfermedades tales como la Diabetes.
- 8 Alto impacto en la motivación del paciente

MODULO DE INTERNACIÓN BÁSICO INTEGRAL

Protocolo Terapéutico
Duración Mínima
Valor

Sobrepeso
7 Días

R/p

* **Criterios** para la indicación de tratamientos en obesidad:

| | | |
|---|------------------------------|------------------------|
| μ | B. M. I. (Body Mass Index) | = 30 o más. (*) |
| μ | P. C. (Perímetro de Cintura) | = Hombre 100 cm. o más |
| | | = Mujer 90 cm. O más. |

(*) Peso en Kg/ (talla, en metros)²