



**Universidad Católica  
de Salta**



*Escuela de Negocios*

**LICENCIATURA EN COMERCIALIZACION**

**TESIS**

**PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO MEDICO SAN  
JORGE DESTINADO A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN  
EL MERCADO SALTEÑO**

**ALUMNO: MIGUEL NAZR**

**Salta – República Argentina**

**2016**

<b>INDICE:</b>	
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>5</b>
<b>TEMA:</b> .....	<b>5</b>
<b>TITULO:</b> .....	<b>5</b>
<b>PROBLEMA:</b> .....	<b>5</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:</b> .....	<b>6</b>
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA:</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> .....	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b> .....	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACIÓN:</b> .....	<b>7</b>
<b>VIABILIDAD O FACTIBILIDAD:</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO:</b> .....	<b>8</b>
1. <b>Análisis de la situación</b> .....	<b>8</b>
2. <b>Diagnóstico de la situación</b> .....	<b>8</b>
3. <b>Fijación de los objetivos de marketing</b> .....	<b>9</b>
4. <b>Elección de las estrategias de marketing</b> .....	<b>9</b>
5. <b>Definición de los planes de acción</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL:</b> .....	<b>10</b>
6. <b>Marketing:</b> .....	<b>10</b>
7. <b>Servicio:</b> .....	<b>11</b>
8. <b>Marketing de servicios:</b> .....	<b>11</b>
9. <b>Servucción:</b> .....	<b>11</b>
10. <b>Marketing sanitario:</b> .....	<b>12</b>
11. <b>Plan de marketing:</b> .....	<b>13</b>
12. <b>MEDICINA PREPAGA:</b> .....	<b>13</b>
13. <b>OBRA SOCIAL:</b> .....	<b>14</b>
<b>MARCO EMPÍRICO:</b> .....	<b>14</b>
14. <b>LEGALES:</b> .....	<b>14</b>
15. <b>DERECHOS DEL PACIENTE:</b> .....	<b>14</b>
16. <b>DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO:</b> .....	<b>15</b>
17. <b>DE LA HISTORIA CLINICA</b> .....	<b>15</b>
18. <b>OTRAS PRINCIPALES LEYES Y REGLAMENTOS A FINES:</b> .....	<b>16</b>
19. <b>LA PUBLICIDAD MÉDICA</b> .....	<b>17</b>
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>19</b>
20. <b>Tipo de estudio:</b> .....	<b>19</b>

21. Variables y sub-variables .....	20
22. Atención al cliente .....	20
23. Atención médica .....	20
24. Instalaciones .....	20
25. Tipo de diseño: .....	21
26. Población y muestra: .....	21
27. Técnicas: .....	22
28. Tabulación y análisis de datos: .....	22
29. Encuesta:.....	22
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
30. 1.- Descripción de la situación .....	25
31. 1.1.- Análisis Externo.....	25
32. 1.1.1.- ENTORNO GENERAL .....	25
33. 1.1.2.- ENTORNO ESPECIFICO .....	27
34. 1.1.3.- Barreras de ingreso .....	31
35. 1.1.4.- Tendencias.....	32
36. 1.2.- ENTORNO INTERNO .....	32
37. 1.2.1.- La empresa .....	32
38. 2.- ANALISIS DE LA SITUACION .....	35
39. 2.1.- Cálculo de la matriz FODA .....	35
40. 2.1.1.- Fortalezas de la empresa CMSJ.....	35
41. 2.1.2.- Debilidades de la empresa CMSJ.....	35
42. 2.1.3.- Oportunidades de la empresa CMSJ.....	36
43. 2.1.4.- Amenazas a la empresa CMSJ .....	36
44. 2.2.- Análisis interno .....	36
45. 2.2.1.- Valores .....	36
46. 2.2.2.- Definición de Cargos .....	37
47. 2.2.3.- El servicio/producto.....	38
48. 2.2.4.- El precio.....	40
49. 2.2.5.- Condiciones de pago .....	40
50. 2.2.6.- Aspectos legales.....	40
51. 2.2.7.- Mantenimiento y seguridad .....	41
52. 2.2.8.- Salud Ocupacional y Seguridad .....	41
53. 2.2.9.- Análisis de la demanda.....	42
54. 2.9.1- Respuestas a las preguntas abiertas.....	53

55. 2.2.10.- FIJACION DE OBJETIVOS .....	54
56. 2.2.10.- Objetivos del Plan de Marketing.....	56
57. 3.- ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	56
58. 4.- PLAN DE ACCION .....	58
59. 4.1. – COMUNICACIÓN .....	59
<b>BIBLIOGRAFÍA:.....</b>	<b>59</b>

## INTRODUCCION

### TEMA:

PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO MÉDICO SAN JORGE

### TITULO:

PLAN DE MARKETING PARA EL CENTRO MEDICO SAN JORGE  
DESTINADO A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO

### PROBLEMA:

El Centro Médico San Jorge es un poli consultorio privado de profesionales de diferentes especialidades de la salud, establecido desde el año 1.974 en la intersección de las calles San Juan y Florida en la ciudad de Salta, con el objetivo de atender a las personas que requieran alguno/s de sus servicios. En este contexto, lo que se observa como problema es la constante merma de pacientes, cuyo número desciende en los últimos 5 años a un promedio que oscila entre el 3 y 5 % anual, al mismo tiempo que decrecen la cantidad y la variedad de prestadores y prestaciones que se ofrecen.

Esta situación, en opinión de los directivos del Centro Médico San Jorge (en adelante CMSJ) se debe a que durante la última década no se ha implementado nada que los pacientes puedan ver como mejoras, no se realizaron inversiones de infraestructura ni se ha mejorado la relación contractual con los médicos asociados, como tampoco se ha pensado en formular estrategias de posicionamiento en el mercado, como lo hizo gran parte de sus principales competidores. Si se considera que en la capital de Salta existen 62 Centros de Salud públicos (atención primaria) y 16 privados (atención primaria a la salud integral con alta capacidad resolutive y servicios diferenciales), es evidente no sólo que el mercado que se ha ido incrementando paulatinamente en los últimos años, sino que el nivel de competencia es grande.

Otro aspecto que genera problemas para el CMSJ, es que la mayoría de los actuales pacientes asisten desde hace mucho tiempo, algunos de ellos desde la

fundación de estos consultorios, sin que se incorporen nuevos pacientes más que de manera pasajera.

Respecto al sistema de servicios del CMSJ, consiste en formas y procedimientos rutinarios orientados a la atención del paciente, partiendo de un primer contacto hasta el seguimiento continuo del mismo, la atención telefónica (secretaría), la organización de turnos, los tiempos de espera, las instalaciones del lugar, los espacios comunitarios, las modalidades de atención del personal y de los profesionales y el seguimiento continuo del paciente junto con su historia clínica, todos ellos objeto de análisis e intervención del Plan de Marketing a formular.

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿De qué manera se puede mejorar posicionamiento de mercado del centro médico San Jorge?

### ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

- ¿Qué características presenta actualmente la empresa CMSJ, el mercado y el entorno en el que se desarrolla?
- ¿Cuál debería ser el principal segmento al cual se dirija el CMSJ y qué características presenta?
- ¿Qué cambios se deben considerar en el sistema de la entrega del servicio?
- ¿Qué servicios complementarios aportan una diferenciación del servicio apreciada por los clientes?
- ¿Qué estrategias del marketing integrado serán las adecuadas para mejorar el posicionamiento?

## OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un Plan de Marketing integrado destinado a mejorar el posicionamiento del centro médico San Jorge.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional con el fin de establecer las características del entorno y de la empresa.
- Determinar el segmento más adecuado a las características del CMSJ, para tener una visión clara del sector y del negocio de la organización.
- Optimizar el sistema de entrega de servicio.
- Analizar los servicios complementarios que aportan a una diferenciación apreciada por los clientes actuales y potenciales.
- Identificar las estrategias de marketing integrado destinadas a mejorar el posicionamiento

## JUSTIFICACIÓN:

Toda organización del sector de la salud requiere de herramientas gerenciales con las cuáles debe buscar permanentemente el crecimiento, desarrollo e innovación para permanecer en un medio mercado altamente competitivo.

En los últimos años se ha intensificado la competencia en el sector, la cual presiona hacia una mayor eficiencia y la búsqueda en la calidad en los servicios.

De acuerdo a esto, el marketing toma gran importancia en el sector gerencial para el desarrollo e implementación de estrategias basadas en el entendimiento de la situación actual del mercado y de su entorno.

Ante lo anteriormente analizado, este plan de marketing será útil para la gerencia del CMSJ a fines de entender al mismo como una empresa que pertenece a un mercado competitivo el cual presenta diferentes variables que deben ser tenidas en cuenta y analizadas para así lograr la mayor competitividad posible mediante la implementación de análisis y estrategias de marketing.

## VIABILIDAD O FACTIBILIDAD:

Este es un proyecto tanto viable como factible ya que, es posible de llevar a cabo mediante el correcto uso y análisis de la información la cual es de fácil acceso que nos brinda tanto el mercado, el entorno, el centro médico, las prepagas, obras sociales, historias clínicas, el Colegio Médico de la provincia de Salta, los círculos médicos y bibliografía disponible (todas estas a partir fuentes primarias/secundarias) como la investigación de mercado que se realizara para obtener información que no está en las fuentes primarias o secundarias como ser los servicios complementarios más valorados, las expectativas de los clientes y sus experiencias

## MARCO TEÓRICO:

Para elaborar el Plan de Marketing tomaremos como base el libro “*El plan de marketing en la práctica*” de José María Sainz de Vicuña Ancin, en el cual se establece un proceso para el plan de marketing que consta de 5 etapas:

### **Análisis de la situación**

En esta etapa se llevarán a cabo análisis de la situación interna y externa del mercado junto con las tendencias y evolución del mismo, partiendo de la utilización de las diferentes técnicas de recolección de la información.

### **Diagnóstico de la situación**

Se aplicarán las herramientas más usuales como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la matriz de posición competitiva que toma dos variables: el atractivo de mercado y posición competitiva respecto a nuestros competidores.

Estas herramientas nos brindaran información útil respecto a nuestra situación actual como empresa en el mercado y frente a nuestros competidores como

posibles futuros. Nuestra actual posición competitiva nos facilitara una perspectiva de que camino debemos tomar y plantear los objetivos de marketing.

### **Fijación de los objetivos de marketing**

Definición de los objetivos de marketing y tipos de objetivos según la dimensión de la empresa y sus características.

### **Elección de las estrategias de marketing**

Se definirá la o las estrategia/as de marketing que se utilizaran para llevar a cabo los objetivos planteados.

### **Definición de los planes de acción**

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. La definición y ejecución de los planes de acción es la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (se debe realizar un calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.

Otros libros que se utilizarán como guía serán:

- *“Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos”*, de Christopher Lovelock

Esta edición tiene un enfoque que integral, que plantea, analiza y discute los retos que implica la administración de los negocios de servicio, integrando estrategias de carácter multidisciplinario a lo largo y ancho de la organización. Es un texto que presenta un enfoque que integra estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos para la creación de valor en la organización. Se estudiarán los servicios como tales, el sistema de servicios y la producción de los mismos (servucción), relacionándolos con el servicio que presta la empresa (centro médico).

- *“El plan de marketing, como elaborarlo con ayuda informática”* de Carlo Cutropía Fernández.

Es un libro que nos brinda el apoyo informático para la metodología de la elaboración de un plan de marketing, el desarrollo de sus etapas, en la realización de planes y presupuestos y aplicación informática en general.

- *“Metodología de la investigación”*, modulo universitario, Universidad Católica de Salta, unidad académica: Escuela de negocios.

Este módulo, será tomado como base para la etapa de investigación en este proyecto, su uso será destinado para aspectos tales como:

- Comprender el proceso de investigación como una unidad teórica metodológica tanto en sus mediciones cualitativa y cuantitativamente.
- Conocer y caracterizar las instancias y fases de proceso de investigación.
- Valorar la investigación como una estrategia para el desempeño profesional, aportando conocimientos a la sociedad.

Esta teoría es útil para este trabajo en el sentido de que aporta las herramientas tales como para llevar a cabo un análisis e investigación adecuada del ámbito de los servicios , realizar un diagnóstico del mismo para así poder establecer las estrategias claras y precisas que se llevaran adelante en el plan de acción.

## MARCO CONCEPTUAL:

### **Marketing:**

La asociación Argentina de marketing lo define como “la ciencia que tiene como finalidad satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado meta, mediante la creación de ofertas de valor reconocidas. Utiliza técnicas para lograr diferenciación y posicionamiento, aún en mercados perceptualmente idénticos, con el propósito de generar beneficios para todas las partes intervinientes”

En otras palabras, marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales

y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.

### **Servicio:**

Es el resultado de actividades que se producen en la zona de contacto cliente-proveedor generadas por el Proveedor para satisfacer a su Cliente-

### **Marketing de servicios:**

Es el conjunto de actividades y estrategias de marketing enfocadas a conseguir la mayor y mejor competitividad de las empresas que comercializan bienes intangibles.

*“La aplicación del Marketing a los servicios de manera formal se produjo a fines de la década del 60 con la publicación del artículo de Kotler y Levy (1969) el que propuso la ampliación del concepto de marketing para incluir a los servicios, así como a las organizaciones sin ánimo de lucro”*

Requiere:

- Marketing externo: hacia el cliente
- Marketing interno: hacia los empleados
- Marketing interactivo: habilidad de los empleados para servir a los clientes

### **Servucción:**

Es el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).

Es importante recordar aquí que el cliente-comprador de un servicio, participa de manera activa en la producción del mismo, sin él el mercado en su totalidad no existiría

- Elementos del sistema de servucción:
  - La total satisfacción de las necesidades del cliente
  - Soporte físico apto
  - Personal de contacto
  - Diseño e innovación del servicio

- Recursos humanos:

Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

- Dirección de recursos humanos:
  - Búsqueda de personal
  - Selección de personal
  - Motivación
  - Formación y capacitación
  - Control y la evaluación del desempeño

### **Marketing sanitario:**

Comprende al conjunto de actividades humanas que guían y orientan a la organización para optimizar los productos y servicios del trabajo con los mercados, a efecto de propiciar los procesos sociales y administrativos de intercambio con otras personas, las cuales pueden y deben encontrar los productos o servicios que van a satisfacer las necesidades y deseos de los pacientes de manera rentable en lugares accesibles y con el menor esfuerzo.

El marketing, tanto en los Centros Asistenciales, laboratorios clínicos, hospitales y diversas empresas de Asistencia en Salud, trata con los problemas de una organización que produce bienes y servicios que van a satisfacer las necesidades de un grupo determinado de personas (sus clientes o usuarios) "teniendo relación con todas las grandes y pequeñas cosas que saltan a la vista que deben hacerse en cada espacio de la organización para alcanzar los propósitos de atraer y fidelizar a los clientes"

- Nivel de satisfacción del cliente

Resultado de comparar su percepción de los beneficios recibidos con las expectativas de valores a recibir Este concepto va unido al de:

- Calidad de gestión:

Programas diseñados para mejorar permanentemente la calidad de los productos, servicios y procesos.

La calidad de los servicios se mide por el grado en el cual coinciden o se superan las expectativas de los clientes con el resultado final en la entrega del servicio.

Dentro de la Calidad se pueden distinguir una serie de atributos o aspectos determinantes de la serie de atributos o aspectos determinantes de la misma:

- Tangibilidad
- Fiabilidad y rapidez
- Responsabilidad
- Comunicación
- Credibilidad
- Accesibilidad
- Seguridad
- Competencia
- Comprensión y conocimiento del cliente

### **Plan de marketing:**

Es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto

### **MEDICINA PREPAGA:**

La medicina prepaga forma parte del Sistema Sanitario y de Salud Pública en numerosos países. La práctica de la medicina se ejerce dentro del marco económico, legal y oficial del sistema médico que es parte de los sistemas nacionales de salud. Las características bajo las cuales se maneja el sistema sanitario en general y el órgano médico en particular, ejercen un efecto significativo sobre cómo el servicio de salud y la atención sanitaria puede ser aprovechada por la población general.

Una de las variables más importantes para el funcionamiento del sistema se corresponde con el área financiera y el presupuesto que un Estado invierte en materia de salud. Otra variable implica los recursos humanos que articulan las directivas del sistema sanitario. La otra cara de la moneda en materia de atención médica, está dada por el servicio privado de salud. Los honorarios y costos del servicio sanitario corren por cuenta del contratista, siendo de esta forma, un servicio generalmente restringido a las clases económicamente solventes.

Hay cinco modos de financiar la medicina en general:

- i) directo o pago contado
- ii) impuestos
- iii) seguro de salud
- iv) seguro voluntario o privado de salud
- v) donación o seguro colectivo de salud

### **OBRA SOCIAL:**

La obra social es una organización que presta atención sanitaria a trabajadores, empleados de una compañía, empresa o ente público.

En los salarios de los trabajadores se contempla la cuestión de la atención de salud y por caso es que al trabajador se le descuenta cada mes una suma de dinero que es derivada a los fondos para mantener la obra social. Es decir, el aporte de cada trabajador sustenta el funcionamiento de la misma

Así, entonces, si el empleado se enferma o se accidenta, o en su defecto algún integrante de su grupo familiar que está también asociado a la misma lo hace, podrá recibir atención médica conforme, o sea, visitar o ser visitado por un médico, someterse a prácticas médicas, sin tener que pagar por ello.

### **MARCO EMPÍRICO:**

#### **LEGALES:**

Ley 26.529 - DERECHOS DEL PACIENTE, HISTORIA CLINICA Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### **DERECHOS DEL PACIENTE:**

Constituyen derechos esenciales en la relación entre el paciente y el o los profesionales de la salud, el o los agentes del seguro de salud, y cualquier efector de que se trate, los siguientes:

#### Asistencia

- Trato digno y respetuoso
- Intimidad
- Confidencialidad
- Autonomía de la Voluntad
- Información Sanitaria
- Interconsulta Médica

#### **DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO:**

Es la declaración de voluntad suficiente efectuada por el paciente, o por sus representantes legales en su caso, emitida luego de recibir, por parte del profesional interviniente, información clara, precisa y adecuada con respecto a:

- a) Su estado de salud
- b) El procedimiento propuesto, con especificación de los objetivos perseguidos
- c) Los beneficios esperados del procedimiento
- d) Los riesgos, molestias y efectos adversos previsibles
- e) La especificación de los procedimientos alternativos y sus riesgos, beneficios y perjuicios en relación con el procedimiento propuesto
- f) Las consecuencias previsibles de la no realización del procedimiento propuesto o de los alternativos especificados.

#### **DE LA HISTORIA CLINICA**

Es el documento obligatorio cronológico, foliado y completo en el que conste toda actuación realizada al paciente por profesionales y auxiliares de la salud.

El contenido de la historia clínica, puede confeccionarse en soporte magnético siempre que se arbitren todos los medios que aseguren la preservación de su integridad, autenticidad, inalterabilidad, perdurabilidad y recuperabilidad de los datos contenidos en la misma en tiempo y forma. A tal fin, debe adoptarse el uso de accesos restringidos con claves de identificación, medios no reescribibles de almacenamiento, control de modificación de campos o cualquier otra técnica idónea para asegurar su integridad.

En la historia clínica se deberá asentar:

- La fecha de inicio de su confección
- Datos identificatorios del paciente y su núcleo familiar
- Datos identificatorios del profesional interviniente y su especialidad
- Registros claros y precisos de los actos realizados por los profesionales y auxiliares intervinientes
- Antecedentes genéticos, fisiológicos y patológicos si los hubiere
- Todo acto médico realizado o indicado, sea que se trate de prescripción y suministro de medicamentos, realización de tratamientos, prácticas, estudios principales y complementarios afines con el diagnóstico presuntivo y en su caso de certeza, constancias de intervención de especialistas, diagnóstico, pronóstico, procedimiento, evolución y toda otra actividad inherente, en especial ingresos y altas médicas.

#### **OTRAS PRINCIPALES LEYES Y REGLAMENTOS A FINES:**

- Decreto Reglamentario de la Ley 11.044 de investigaciones clínicas
- Resolución Ministerial 116/10 CCIS
- Ley 4534 – Del ejercicio profesional del arte de curar
- Ley 10393 – De las vacunas y enfermedades prevenibles por vacunación

- Ley 10699 – Del manejo de insecticidas, fertilizantes y otros agroquímicos

- Ley 10744 – Del nombre genérico de los medicamentos
- Ley 10851 – De la actividad del agente de propaganda médica
- Ley 10989 – Del cobro a pacientes con riesgo asegurado
- Ley 11044 – De la investigación en salud
- Ley 11347 – Del tratamiento y manipulación de residuos patogénicos
- Ley 11405 – De medicamentos
- Ley 11759 – Estatuto para agentes de establecimientos de salud
- Ley 12245 – Del ejercicio de la enfermería
- Ley 23952 – Ley Antidiscriminatoria
- Ley 24455 – De las obras sociales
- Ley 24754 – De la medicina prepaga

## **LA PUBLICIDAD MÉDICA**

Código de Ética Médica del Círculo Médico de Salta

Leyes y Decretos Reglamentarios 2009

Artículo 80°- Los profesionales e Instituciones Médicas podrán ofrecer al público sus servicios mediante anuncios de tamaño y formato y demás caracteres, discretos, habituales y decorosos, debiendo los profesionales consignar en los mismos nombres y apellidos, título universitario habilitante, número de matrícula autorizante por el Colegio de Médicos de la Provincia de Salta, horas de consulta, domicilio profesional y número telefónico si lo hubiere. Además podrán también consignarse otros títulos científicos o universitarios, hospitalarios y afines en ejercicio, y las ramas o especialidades médicas a la que se dediquen de acuerdo a la Nómina de Especialidades registradas en este Colegio, pudiendo emplearse sinónimos aclaratorios ya consagrados. Todo otro ofrecimiento o anuncio es industrialismo y comercio y se considera al margen de las normas que al respecto establece el Código de Ética, siendo pasible de sanciones. Las instituciones podrán además consignar el nombre y apellido, título y número de matrícula del Director y también el o los nombres y apellidos, títulos universitarios habilitantes, número de matrícula, etc., al igual que lo especificado más arriba, de cada uno de los profesionales que prestarán los servicios anunciados o prometidos, estando

prohibida la mención de profesionales que no tengan contacto directo o personal con los enfermos. Los Directores de las Instituciones serán responsables de las transgresiones a esta Reglamentación. Toda esta publicidad o anuncio, será insertada en la sección para profesionales correspondientes y previa su publicación deberá ser aprobada por la Mesa Directiva del Colegio de Médicos, que la anotará en un Libro de Registro de Anuncios de Profesionales, haciendo constar el texto íntegro del mismo, el número de acta de reunión de la Mesa Directiva y asignándole un número para su posterior identificación.

Artículo 81°- En las localidades donde no haya prensa diaria u otros medios aceptables de difusión, los médicos o instituciones médicas podrán imprimir avisos para fijar en farmacias o lugares públicos adecuados, encuadrándose los mismos dentro de las normas establecidas en el Art. 80°.

Artículo 82°- Están expresamente reñidos con toda norma de ética y sujetos a sanción los anuncios que presenten algunas de las características siguientes:

a) Los de tamaño desmedido, con caracteres llamativos o acompañados de fotografías;

b) Los que ofrecen la pronta, a plazo fijo o infalible curación de determinadas enfermedades;

c) Los que con el fin de llamar la atención o atraer clientela, enuncien formas o sistemas de diagnósticos, curas o tratamientos o procedimientos especiales exclusivos - 67 - o secretos (naturalismo, iriodiología, homeopatía, medicamentos, etc.), todos ellos aún en discusión y sobre cuya eficacia y seriedad no se hayan expedido definitivamente las entidades médicas oficiales o científicas;

d) Los que mencionan diversas ramas o especialidades de la medicina sin mayor conexión o afinidad entre ellos, como así también la enunciación o enumeración de afecciones, síntomas, órganos, etc., que integran la patología de una o varias especialidades;

e) Los que por su particular redacción o ambigüedad, induzcan a error o confusión respecto a la identidad, título profesional o jerarquía universitaria del anunciante. Los profesionales que pertenezcan al cuerpo docente de las Universidades, son los únicos que pueden anunciarse con el título de profesor, siempre que se especifique la cátedra o materia de designación como tal;

f) Los que invocan títulos, antecedentes o dignidades que no posean legalmente o anuncian públicamente o en su recetario el ejercicio de presuntas especialidades no contempladas en los planes de estudio de universidades argentinas y al margen de la

Nómina de Especialidades registradas por el Colegio Médico (Reglamento de Especialidades, Capítulo III, Título III);

g) Los que prometen la prestación de servicios gratuitos o los que explícita o implícitamente, mencionan tarifas de honorarios, precios de consulta, de tratamientos, bonificaciones, aranceles, abonos o pre-pago, etc., u otras especificaciones de cualquier naturaleza;

h) Los que importen reclamos mediante el agradecimiento de los pacientes;

i) Los transmitidos por radio, televisión, altoparlantes, etc., los efectuados por pantallas cinematográfica u otros similares o equivalentes, etc., y los repartidos en forma de volantes o tarjetas, etc.;

j) Los que aún, cuando no infrinjan algunos de los apartados del presente artículo sean exhibidos en lugares inadecuados o sitios que comprometen la seriedad de la profesión o los que, colocados en el domicilio del profesional adquieran el tamaño y forma de carteles y los letreros luminosos.

Artículo 83°- Están prohibidos los anuncios sobre servicios médicos ofrecidos con fines de proselitismo político y los médicos implicados serán responsables y pasibles de sanciones, aunque no hayan promovido la publicación y cuando no la desautoricen por la misma vía y forma en que hubiera aparecido.

Artículo 84°- Conforme el espíritu que anima los articulados que preceden, toda la publicidad y anuncios médicos debe ser de carácter informativo y no de propaganda bajo ningún concepto. Y las infracciones a la presente reglamentación será juzgada por el Tribunal de - 68 - Ética y Ejercicio Profesional del Colegio de Médicos quien aplicará las sanciones prevista por el Código de Ética y Ejercicio Profesional (Decreto N° 8984/65).

## MARCO METODOLOGICO

### **Tipo de estudio:**

La investigación será de tipo descriptiva, ya que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, en este caso principalmente de los clientes/pacientes, de los profesionales médicos y empleados que desarrollan sus

labores dentro de la institución como parte del proceso productivo. Los datos serán obtenidos de web, diarios, textos, etc., tanto como de encuestas, entrevistas y a través de la observación directa.

### **Variables y sub-variables**

“Características observables o aspectos discernibles en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías”

### **Atención al cliente**

- La atención al cliente en general
- Facilidad de contacto telefónico
- Atención telefónica (corrección, amabilidad, etc.)
- Disponibilidad de la fecha y hora de citación
- Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta
- Recepcionista (actitud, disponibilidad, etc.)
- Tiempo de espera previo a la consulta/intervención
- Procesos administrativos

### **Atención médica**

- Actuación clínica del médico
- Información ofrecida por el médico
- Tiempo de dedicación médica
- Actitud del personal de enfermería

### **Instalaciones**

- Accesibilidad interior y exterior
- Limpieza de aseos y zonas comunes
- Comodidad de las salas de espera
- Dotación de aparatos médicos e instrumental

### **Tipo de diseño:**

El término diseño refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo. En este proyecto, se llevará a cabo una investigación de tipo *no experimental* (la que se realiza sin manipular deliberadamente variables y observando fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos).

Dentro del diseño no experimental, la investigación será transversal o transeccional, es decir, ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento específico. En la clasificación de los diseños no experimentales se llevarán a cabo los transversales o transeccionales descriptivos los cuales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Su objetivo será indagar la incidencia y los valores que se manifiestan con una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) y proporcionar una visión de una comunidad, un fenómeno o una situación (describir, como su nombre lo indica, dentro de un enfoque cualitativo). En este caso se orientará hacia el sistema de servicios sanitarios y la relación profesional-pacientes de la empresa, las expectativas de los pacientes

### **Población y muestra:**

Población:

- Pacientes/clientes que buscan satisfacer necesidades sanitarias dentro de los centros médicos en la ciudad de Salta
- Médicos profesionales que desarrollan su profesión en ellos.

Tipo de muestreo:

El tipo de muestreo será no probabilístico, ya que se realizarán entrevistas a expertos (profesionales médicos) y encuestas a los pacientes/usuarios que acuden a la institución, donde el procedimiento es mecánico, sin bases en fórmulas de probabilidad.

Este tipo de muestras suponen un procedimiento de selección informal, y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población. En este caso se tomarán como muestra a aquellos pacientes que acudan a la institución y a los profesionales médicos que trabajan en la misma.

### **Técnicas:**

- Encuestas con preguntas cerradas y abiertas (pacientes usuarios)
- Entrevistas guiadas por preguntas pre-establecidas (médicos)
- Diseño: planilla con las preguntas y entrevistas estructuradas.

### **Tabulación y análisis de datos:**

Se aplicarán programas e instrumentos de medición adecuados al enfoque mixto, es decir, cualitativos y cuantitativos. Para esto se utilizará principalmente y como base la última versión del software “Dyane” disponible en biblioteca para la tabulación y análisis de los datos. Es un programa informático integral, para el diseño de encuestas y análisis de datos en investigación social y de mercados. El programa supone una forma original de enseñar y llevar a cabo tanto investigaciones de mercados como de cualquier otro fenómeno social. Está diseñado para facilitar el aprendizaje de las técnicas de investigación social mediante su aplicación práctica y siguiendo un proceso secuencial lógico. Este proceso agrupa un conjunto de tareas que se desarrollan en tres fases básicas:

1. Diseño de la investigación, con la definición de las variables del estudio y la elaboración del cuestionario o encuesta
2. Captura, grabación, edición y tratamiento de los datos.
3. Análisis de los datos, mediante técnicas estadísticas uni o multivariadas.

### **Encuesta:**

EDAD:

SEXO:

COBERTURA MÉDICA:

1 -Por favor, indique su impresión global del centro médico

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

2 -Por favor, valore los siguientes aspectos sobre del centro médico:

ATENCIÓN AL CLIENTE:

a)    La atención al cliente en general

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

b)    Facilidad de contacto telefónico:

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

c)    Atención telefónica (corrección, amabilidad, etc.):

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

d)    Disponibilidad de la fecha y hora de citación:

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

e)    Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta:

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

f)    Recepcionista (actitud, disponibilidad, etc.):

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

g)    Tiempo de espera previo a la consulta/intervención:

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

h)    Procesos administrativos:

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

ATENCIÓN MÉDICA:

i)    Actuación clínica del médico:

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

j)    Información ofrecida por el médico:

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

k)    Tiempo de dedicación médica:

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

l)    Actitud del personal de enfermería

Excelente    muy bueno    bueno    regular    malo

INSTALACIONES:

m)    Accesibilidad interior y exterior

Excelentemuy bueno    bueno    regular    malo

n) Limpieza de aseos y zonas comunes  
Excelentemuy bueno    bueno    regular    malo

o) Comodidad de las salas de espera  
Excelentemuy bueno    bueno    regular    malo

p) Dotación de aparatos médicos e instrumental  
Excelentemuy bueno    bueno    regular    malo

**3- Si tuviese una necesidad de salud, ¿Volvería a este Centro Médico?**

Sí    No

**4 - ¿Recomendaría este Centro Médico a otras personas?**

Sí    No

**5- Especialidad médica que ha visitado:**

---

**6- ¿Qué destacaría del Centro Médico?**

---

---

---

**7- ¿Qué mejoraría del centro médico?**

---

---

---

**8- Observaciones y sugerencias:**

---

---

---

# PLAN DE MARKETING

## **1.- Descripción de la situación**

### **1.1.- Análisis Externo**

#### **1.1.1.- ENTORNO GENERAL**

Esta parte del análisis corresponde al de los elementos no controlables que pueden afectar a la actividad de la empresa de un modo indirecto y que de un modo u otro determinan el entorno:

##### **- Económicos:**

Aunque el cambio de presidente ha traído un nuevo aire al país y se renovaron las esperanzas de una mejora próxima en esta área, no es fácil establecer previsiones de coyuntura, ya que la evolución de los precios y de los tipos de interés han sido una constante en los últimos años, a la que se suma alta presión fiscal, dificultades para la toma de empleados adiestrados y hasta para encontrar una oferta crediticia razonable. Además, hubo fuerte disminución del crecimiento, el que ha pasado de un 8 % en 2011 al 4.1 % en el 2014. (FMI 2015). En este contexto, la diferencia entre los datos aportados por el INDEC y las entidades autónomas generan dudas y desconfianza entre los consumidores, los que ven reducirse sus chances de ahorro y previsión de gastos. Pese a todo lo expresado, se espera que 2016 dé inicio a una nueva era en la rentabilidad del sector.

##### **- Socio-demográficos:**

En economía se dice que el volumen de la población es lo que determina el potencial del mercado, lo que obliga a analizar la población de la provincia de Salta en primer lugar, observándose una fuerte concentración del mercado zonal, lo que favorece los planes comerciales de prácticamente todos los sectores de la economía provincial.

En este contexto, Salta produce el 1.5 % del PBI nacional, con una expansión entre 1993 y 2009 del PGB del 87.4 %, con una tasa promedio del 4 % anual. Sin embargo, el crecimiento no ha sido uniforme, distinguiéndose etapas diferenciadas; hasta el 2000, todos los años fueron de expansión, a excepción de 1995. Entre 2001 y 2002, la provincia sufrió una contracción de la actividad de 0.5 y 1.3 %, pero luego volvió a crecer en 2009, cuando el PGB fue de \$ 4.163 millones constantes. Desde el año 2012 se encuentra en una disminución constante del 0,25 % anual, aunque estable, debido principalmente al desaceleramiento de los precios de la soja en los últimos dos años. En Salta, la actividad de mayor incidencia en el PGB es la prestación de servicios, con una participación del 47,7%, medido a precios corrientes. Dentro de los sectores productores de servicios, se destaca la categoría comercio al por mayor, al por menor y reparaciones, con un 22% del valor agregado generado por estos sectores y un 10,5% del total del producto provincial.

Como en el resto de la Argentina, las empresas locales pueden ser de diferente composición: las S.R.L las más comunes, seguidas por las S.A., con crecimiento de las S.R.L. y disminución proporcional de las S.A. en la última década. En tercer lugar, lejos, se encuentran las unipersonales.

#### **- Político-jurídicos:**

Ni los sistemas de gobierno y sus políticas van a condicionar en gran medida el desarrollo de las actividades, más allá de los factores nombrados. Las regulaciones comerciales y laborales, por su parte, son las comunes a cualquier empresa comercial, sin que tenga una incidencia especial en la marcha del CMSJ.

#### **- Ambientales:**

Nadie duda que la población es cada vez más sensible con el medio ambiente, lo que resulta en una tendencia a las compras responsables. En el caso de esta empresa, no habrá nada que afecte el cuidado del ambiente, pues se ha tenido y se tiene en todo momento mucha consideración por el manejo de los desperdicios.

### **- Tecnológicos:**

El desarrollo tecnológico será un factor a tener en cuenta para este proyecto, pues los avances son constantes y no se puede retrasarse tampoco en este sentido. Especialmente en el rubro médico, grandes negocios se concretan cada segundo por medio de Internet, por lo que la presencia del CMSJ deberá ser constante, eficiente y eficaz.

### **1.1.2.- ENTORNO ESPECIFICO**

Resulta esencial contar con información sobre el mercado en el que opera el CMSJ, el grado de competitividad del sector, los proveedores y distribuidores, además de los clientes de la empresa.

#### **- Mercado:**

La ciudad de Salta se encuentra en pleno crecimiento y cada año es mayor el número de empresas que ingresan a competir en diversos rubros, atrayendo con su demanda laboral a un mayor número de personas y aumentando el circulante monetario local.

#### **- Naturaleza del mercado:**

El mercado de las empresas del rubro Consultorios Médicos se compone de una gran variedad de firmas, cuya tipología y perfil puede tener a su vez fuertes variaciones. Por lo que se ha podido analizar en el estudio previo, se manejan diferentes escalas de valores en su organización, lo que implica distintos tipos de competidores y clientes, por segmentos y niveles de productos, que tanto se venden por su calidad como por su precio. Dentro del sector terciario de los servicios, genera un importante número de relaciones que puede ser analizado desde distintos puntos de vista: de acuerdo al modelo de la oferta y la demanda, el funcionamiento del sistema se origina en el encuentro de la oferta con la demanda, a través de la venta de una buena atención, tanto a nivel de organización administrativa como del profesional que asiste al paciente. A su vez, la

oferta está compuesta por los bienes y servicios puestos en el mercado por muchas otras empresas, teniendo claro que para que un servicio se convierta en oferta, es necesario que el consumidor potencial conozca su existencia, y que cuando acceda a ellos se sienta atraído por cuatro elementos esenciales:

1. El equipamiento.
2. Las instalaciones.
3. La atención organizativa.
4. La atención médica.

#### **- Estructura del mercado:**

Siguiendo con el análisis del punto anterior, el tamaño de la oferta ha crecido en los últimos años, motivado por el propio crecimiento de la población. En cuanto a los tipos de productos ofertados, cada empresa puede elegir su segmento de acuerdo al modo en que plantea su oferta, siendo mayoritaria la atención de tipo multidisciplinario. En este marco, existen competidores de perfil alto y relativa fortaleza, en un número que podría aumentar, al no existir barreras para el ingreso de nuevos ofertantes. Por lo que se ha podido observar, no hay muchas diferencias entre las estrategias seguidas por las empresas, ni hay productos sustitutivos cuya importancia relativa pueda amenazar al CMSJ. La evolución del sector en el que se enmarca el mercado, no justifica que se lo considere diferente a cualquier otro rubro.

#### **- Clientes:**

A efectos del Plan de Marketing, resulta importante reiterar que han crecido el número y la importancia de las empresas medianas en el mismo rubro, lo que significa que el cliente cuenta con un poder de negociación superior al de otros tiempos y un grado de exigencia más alto, a lo que se responderá con buenas instalaciones y equipamiento, una administración eficiente y solvencia en la atención.

### **- Poder de negociación de los consumidores:**

Este es un punto al que se le prestará una especial atención, pues al existir una gran competencia en el sector, se debe tener en cuenta el precio que el cliente está dispuesto a pagar por los productos, ya que si fijamos un precio superior a este rango – considerando que no se puede cobrar por debajo del tarifario del Círculo Médico-, el paciente se decidirá por un producto similar e incluso de igual o mayor precio, si la atención no es buena. Sin embargo, se considera que el bajo rendimiento del CMSJ se debe a su poca promoción, más que al trabajo de los competidores.

### **- Competidores:**

No se debe olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo producto, sino también los que cubren la misma necesidad. En este sentido y como ya se dijo, existen en Salta múltiples opciones a la hora de buscar un consultorio médico multidisciplinario por más que sólo se tomarán en cuenta las que puedan competir de manera directa con el CMSJ.

Para analizar a la competencia primero es oportuno establecer que es lo que las empresas prestadoras de este tipo de servicios ofrecen en general al mercado, el producto o servicio sanitario genérico y los complementarios, este producto sanitario se lo puede definir como actividades o procesos que realizan los profesionales o las instituciones sanitarias, procedimientos diagnósticos, terapéuticos y preventivos, el producto final es una correcta atención sanitaria

En el mercado salteño actualmente existen 62 centros de salud públicos (atención primaria) y 16 privados (atención primaria a la salud integral con alta capacidad resolutive y servicios diferenciales).Dentro de este mercado, el principal competidor del centro médico San Jorge es Pieve Salud, ubicado en Alberdi esquina San Luis, en la misma manzana que el CMSJ (sólo dos cuadras entre uno y otro), este posee los siguientes servicios médicos:

- Alergias
- Cardiología
- Cirugía general
- Clínica medica

- Flebología
- Fonoaudiología
- Endocrinología
- Endodoncia
- Infectología
- Kinesioterapia y Fisioterapia
- Ginecología y Obstetricia
- Urología
- Traumatología
- Reumatología
- Psicóloga
- Laboratorio
- Mamografía
- Nefrología
- Colposcopia y Papanicolaou
- Dermatología
- Ecografía
- Neumonología
- Neurología
- Nutrición
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Odontología
- Patología
- Pediatría
- Podología

Otros competidores relevantes son:

- Clínica de la Merced
- “Mas” Medicina Ambulatoria Salta
- Clínica Cruz azul
- Hospital privado Santa Clara de Asís

De estos competidores cabe diferenciar que, las clínicas y hospitales a diferencia de los centros médicos poseen, además de los consultorios médicos (estos en la mayoría de los casos en menor variedad), salas de internación y terapias intermedias e intensivas.

El CMSJ luego al momento de elegir las estrategias deberá tener en cuenta los factores y variables que los clientes buscan en este tipo de servicios, identificar en cuales está por debajo y por encima de sus competidores, elegir e implementar estrategias que lo lleven a diferenciarse de estos obteniendo ventajas competitivas percibidas por los clientes-pacientes y mejorando su posicionamiento en el mercado salteño de la salud.

Estas deberán tratar de superar las dificultades derivadas de su intangibilidad, apoyarse en las ventajas de la relación personal y directa, aprovechar las ventajas que puedan suponer otras ventajas diferenciales, mediante la identificación y tangibilización del servicio, diferencias en su calidad de prestación y fundamentalmente en aquellos servicios que complementan al genérico haciendo de esto un factor diferenciador en el servicio.

### **1.1.3.- Barreras de ingreso**

- **BARRERAS ESTRUCTURALES:**
  - Trayectoria y experiencia de los competidores
  - Altos niveles de inversión
  - Constantes incrementos tecnológicos
  - Competitividad
  - Reconocimiento
  
- **BARRERAS DE CALIDAD:**
  - Las listas de espera
  - Trato poco cordial
  - Información confusa
  - Limpieza inadecuada

- Profesionales desmotivados que suelen eludir implicarse en la gestión
- Incremento del gasto sanitario
- Exceso de demanda

#### **1.1.4.- Tendencias**

- Aumento de ofertas de profesionales e instituciones.
- Clientes más informados y exigentes: En la era de la tecnología, el acceso a la información es mucha más fácil y rápida que años anteriores. Los pacientes conocen más sobre la salud, tanto de aspectos clínicos como legales y ello los hace comportarse de manera más exigente y no tan sumisa como en otros tiempos.
  - Tecnologías rápidamente cambiantes: La tecnología es un factor sustancial en el ámbito de la salud, la cual día a día va incorporando mejoras e innovaciones en los equipos médicos, lo que obliga a aquellos profesionales e instituciones médicas que manejan tecnologías de mediana y alta complejidad a mantenerse actualizado a los cambios ya que de no hacerlo estaría dando ventajas diferenciales a sus competidores

## **1.2.- ENTORNO INTERNO**

### **1.2.1.- La empresa**

El CMSJ es una empresa privada conformada por seis profesionales en carácter de socios. La empresa empezó sus actividades en el año 1974 donde uno de ellos decidió expandir su propio consultorio privado y, asociándose con otros médicos, adquirieron un inmueble en Florida 499 e inauguraron el centro médico San Jorge. En el año 1990 se adquirió un inmueble contiguo al domicilio y se expandió el territorio del emprendimiento habilitando nuevos servicios y consultorios médicos hasta el día de la fecha. Actualmente cuenta con 31 profesionales de las diferentes áreas médicas más el personal de las áreas de secretaria limpieza y mantenimiento haciendo un total de 37 personas.

### **MISIÓN:**

Participar en el mejoramiento del bienestar de la comunidad, con la prestación de servicios de salud especializados, ofreciendo al usuario calidad, oportunidad y continuidad en la atención, con tecnología apropiada y un excelente recurso humano.

### **VISIÓN:**

Aumentar en el año 2017 el posicionamiento en la ciudad de Salta, mejorando la calidad de los servicios de salud especializados e integrales ofrecidos, con énfasis en los requerimientos del mercado y los consumidores

### **ASPECTOS COMERCIALES:**

Para la atención de los pacientes/clientes, el CMSJ posee un equipo de trabajo multidisciplinario, conformado por diferentes profesionales en las distintas áreas brindando los siguientes servicios de atención médica:

- Clínica medica
- Alergias
- Cardiología
- Colposcopia y Papanicolaou
- Nutrición
- Podología
- Pediatría
- Neurología
- Ginecología y Obstetricia
- Urología
- Psicología
- Odontología
- Fonoaudiología
- Oftalmología
- Gastroenterología
- Frenología
- Otorrinolaringología

- Traumatología
- Kinesioterapia/fisioterapia
- Enfermería
- Laboratorio
- Diagnóstico por imagen (radiología y ecografía)
- Dermatología
- Enfermería

El procedimiento de entrega del servicio empieza con el primer contacto, generalmente telefónico o con la concurrencia propia del paciente al centro médico, este primer contacto es con el personal de secretaría, el cual está a cargo de la coordinación y entrega de turnos para la atención, dependiendo el área médica, en el centro médico se llevan a cabo dos procedimientos diferentes, uno es el la atención programada con turnos coordinados con anticipación (odontología, psicología, oftalmología, etc.) y la otra es por orden de llegada de los pacientes (pediatría, enfermería, etc.). Estos diferentes sistemas se deben a la propia peculiaridad que presenta cada área, por ejemplo los pacientes que concurren con sus hijos al pediatra lo hacen en el momento que el niño necesita la atención, es por eso que este se coordina por orden de llegada y no con turnos para fechas programadas, a diferencia de lo que ocurre en otras áreas como ser odontología o psicología, las cuales no necesitan de una atención en el momento si no que están mejor programadas con el sistema de turnos.

Los pacientes generalmente concurren ante una primera necesidad al médico generalista o médico de familia, este es el profesional de cabecera para que éste equipo brinde atención integral y continuada a las personas que solicitan asistencia médica en la empresa. Coordina las interconsultas con otros especialistas, cuando son necesarias (Cardiología, Dermatología, Traumatología, Oftalmología, Odontología, Radiología), así como la derivación oportuna a un centro de mayor complejidad (principalmente en casos de una necesidad de intervención quirúrgica, internación clínica u hospitalaria)

Los profesionales brindan su atención especializada con un criterio integral que orienta el seguimiento que requiere cada paciente y su familia. Cada atención, chequeo o estudio que presta cualquier profesional dentro de la empresa a un paciente o cliente, queda registrado en el historial clínico del CMSJ, el cual puede ser consultado por

cualquier profesional miembro, con clave única autorizada en caso de ser digitalizada, para un correcto atendimento y seguimiento integrado de los pacientes.

La historia clínica es un documento médico-legal que surge del contacto entre el profesional de la salud y el paciente donde se recoge la información necesaria, es un documento válido desde el punto de vista clínico y legal, que recoge información de tipo asistencial, preventivo y social.

## **2.- ANALISIS DE LA SITUACION**

Con toda la información recogida y analizada hasta el momento, se procederá a hacer un diagnóstico del mercado y el entorno, así como de la propia empresa, lo que permitirá conocer la perspectiva real en que se sitúa, los riesgos y oportunidades que le brinda el mercado.

### **2.1.- Cálculo de la matriz FODA**

#### **2.1.1.- Fortalezas de la empresa CMSJ**

- Propiedad del inmueble en el que se encuentran los consultorios.
- Ubicación, a sólo 5 minutos del centro de Salta y fácil acceso al paciente.
- Buena estética del edificio y de los consultorios.
- Ninguno de los profesionales cobra “plus” sobre la orden de atención.
- Conocimiento del mercado.

#### **2.1.2.- Debilidades de la empresa CMSJ**

- Escaso presupuesto para acciones promocionales.
- Pocas posibilidades de estacionamiento
- Poca capacidad crediticia para inversiones y cambios imprevistos en el mercado.
- Deficitaria cobertura del mercado.
- Personal en edad jubilatoria y poco comprometido con el Centro.
- Obsolescencia de parte del equipamiento actual.

### **2.1.3.- Oportunidades de la empresa CMSJ**

- Crecimiento comercial. Según proyecciones realizadas por el Centro de Investigaciones del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, la población experimenta una tendencia demográfica creciente, por lo que se espera un aumento de la demanda en cuestiones relacionadas a la salud.
- Buena disposición del mercado a la atención médica personal.
- Conocimiento del mercado en relación a los profesionales y a distintas especializaciones susceptibles de ser incorporadas al Centro.
- Buen relacionamiento con los estamentos del gremio de la salud.

### **2.1.4.- Amenazas a la empresa CMSJ**

- Creciente inflación. Durante 2015, el IPC registró un avance del 3.8 %, según el INDEC. Sin embargo, organismos privados marcan 21 %.
- Creciente competencia en el rubro, sobre todo a nivel local.

## **2.2.- Análisis interno**

Lo primero que se tendrá en cuenta al analizar las perspectivas de esta empresa, es la diferencia entre el plan de marketing estratégico y el operativo, considerando que la filosofía del negocio no sólo se define al planificarlo, sino también en cada uno de los pasos que se da para ponerlo en marcha, o como en este caso, para realizar un cierto relanzamiento de la marca CMSJ. Para ello, es fundamental conocer también cuáles son los factores internos que determinan esta estrategia.

### **2.2.1.- Valores**

Sus valores están orientados a:

- Fortalecer y desarrollar su activo más importante: “el paciente”.

- Facultar y preparar a sus recursos humanos para alcanzar las metas de la empresa.
- Recompensar el esfuerzo y la iniciativa sobresaliente.
- Fortalecer el espíritu colaborativo con el paciente y los profesionales.
- Respetar la cultura social de los pacientes.
- Administrar con sencillez.

La actividad principal del CMSJ consiste en la provisión de consultorios para los profesionales médicos. Para ello cuenta con 12 habitaciones decoradas de modo simple, con mobiliario de estilo contemporáneo, con climatización individual, teléfono interno, WIFI y cajas de seguridad. También se cuenta con dos baños para los pacientes, uno para los médicos, tres salas de espera, un sector administrativo con cabina telefónica, una cocina equipada y una sala de reuniones con la disposición e infraestructura para realizar reuniones, cursos de capacitación, etc.

### **2.2.2.- Definición de Cargos**

La empresa CMSJ cuenta con una estructura organizacional básica desde los primeros años de funcionamiento, aunque con funciones diferenciadas. Si bien se trata de una empresa familiar, figuran como socios el gerente general y el gerente médico, quienes cuentan con tres personas encargadas de la atención del paciente y otra a cargo de los aspectos administrativos, mientras que los temas contables e impositivos están bajo responsabilidad de un CPN independiente de la empresa. El CMSJ, además, tiene a dos personas que mantienen la higiene de manera constante y un guardia que no es profesional, pero cubre los aspectos de la seguridad del edificio.

\* Área: Dirección General

Título del Cargo: Director Comercial (1)

Título del Cargo: Director Médico (1)

Descripción: La marcha del proyecto estará bajo la dirección de sus dos socios, quienes se dividen la responsabilidad de modo que uno queda a cargo de las funciones administrativas y operativas y el otro de los aspectos médicos, aunque en la práctica a veces hagan las dos cosas. La fijación de las metas, objetivos y misión, así como la

evaluación del clima organizacional y de la necesidad de implementación de mejoras y de nuevas inversiones que ayuden al crecimiento del CMSJ están a cargo de ambos por igual, quienes además aprueban los presupuestos de la inversión y reinversión.

\* Área: Administración

Título del Cargo: Secretaria Administrativa (1)

Descripción: Tiene a su cargo la gestión de los turnos y de las fichas de cada uno de los pacientes, así como el manejo de la caja chica de la organización.

Horario: 9 a 19, de lunes a viernes.

\* Área: Atención al paciente

Título del Cargo: Auxiliar Médico (3)

Descripción: Son el nexo entre la secretaria administrativa y los médicos y se encargan de secundar a estos en todo lo que la práctica médica requiera.

Horario: 9 a 19, de lunes a viernes.

\* Área: Maestranza

Título del Cargo: Auxiliar de Maestranza (2)

Descripción: Limpieza constante del lugar y limpieza general después del cierre.

Horario: 11 a 20, de lunes a viernes.

Área: Seguridad

Título del Cargo: Sereno (1)

Descripción: Vigilancia y seguridad.

Horario: 9 a 20, de lunes a viernes.

### **2.2.3.- El servicio/producto**

Dada la altísima competitividad de este rubro de negocios, el tiempo que se tarde en satisfacer las nuevas necesidades del cliente será clave, por lo que se buscará en todo momento agregar valor al producto a través de un servicio de excelencia al paciente, sin que esto implique aumento en los costes. El CMSJ tendrá consideración por mantener una constante calidad en sus servicios, considerando siempre que está formado por el conjunto de factores que hacen a la atención en este rubro, en forma individual o en una

gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y de los deseos del paciente. El conjunto de estos servicios constituye un «conjunto de atributos», según el mercado de referencia al cual se dirige el CMSJ, en razón a los siguientes hechos:

- Lo que el paciente busca no es el producto como tal, sino el servicio de base procurado por el bien;
- Productos tecnológicamente diferentes pueden aportar el mismo servicio de base al paciente;
- Las tecnologías sufren variaciones rápidas y profundas, mientras que las necesidades a las que responde el servicio de base permanecen estables en el tiempo.

El servicio médico en consultorios es la combinación de elementos tangibles e intangibles que afloran en el momento mismo de consumo. Para identificar el conjunto de atributos que caracterizan al CMSJ, se comenzará por una encuesta que permita saber qué es lo que los pacientes resaltan, sean o no importantes, mientras sea evocado. En este contexto, las preguntas que se harán estarán relacionadas a los siguientes puntos:

- Infraestructura y Facilidades de Atención
- Calidad general de los servicios médicos
- Nivel de precios
- Facilidades de pago
- Si es o no adecuado para toda la familia
- Amabilidad y espíritu de servicio del personal
- Si tiene un ambiente limpio y poco contaminado
- Si se puede acceder fácilmente
- Si tiene fama y buena reputación
- Si el paciente se encuentra seguro

La determinación del índice de actitud del paciente hacia el CMSJ será un punto de partida para buscar mejoramiento, ya que se obtiene información de la importancia sobre los atributos que caracteriza el servicio y su nivel de diferenciación.

En cuanto al ciclo de vida del producto CMSJ, se considera que la primera etapa puede darse por terminada y los dueños están dispuestos a ampliar su inversión para

recuperar a los pacientes perdidos y encarar la conquista de nuevos grupos objetivos. En una etapa de madurez, tanto la empresa como sus servicios serán bien conocidos.

#### **2.2.4.- El precio**

El precio no es sólo el importe monetario que se paga por obtener un servicio, sino también el tiempo, el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlo. De esta manera, termina por generar un fuerte impacto sobre la imagen de la misma empresa, de modos que muchas veces un precio alto es sinónimo de calidad y un precio bajo, de lo contrario. De todas maneras, no deja de ser un instrumento a corto plazo, que puede modificarse con rapidez, aunque dependiendo de las condiciones del mercado. En todo caso, el CMSJ trabaja actualmente con márgenes suficientes para el retorno de la inversión, sin que por ello se encuentre entre los Centros caros de la ciudad.

#### **2.2.5.- Condiciones de pago**

Dado que la formulación de los precios está influenciada por distintas variables económicas-financieras, como la inflación, la devaluación del peso, etc. y estas son muy dinámicas en el corto plazo, no se puede estimar en este momento un rango futuro de políticas de precios, pues en breve puede estar desactualizada. Sin embargo, hasta el momento se aceptaba únicamente pagos en efectivo y a partir de esta nueva etapa se recibirán las tarjetas de crédito VISA, Master Card, Naranja y Nevada, así como las de débito Maestro y Visa Electron.

#### **2.2.6.- Aspectos legales**

El CMSJ es una SRL que cuenta con un encuadre legal en el que debe cumplir mensualmente con los requisitos exigidos para tales. Debe llevar libro de IVA compras e IVA Ventas, liquidando mensualmente y presentando a la AFIP dicho formulario. En cuanto a los impuestos provinciales, cuenta con una exención en Rentas de la provincia (Actividades Económicas), pero debe cumplir con la liquidación mensual del impuesto que se toma sobre el neto de las ventas y presentar la boleta a Rentas para su sellado.

Con respecto a los impuestos municipales, debe liquidar mensualmente el impuesto a la Tasa de Actividades Varias, la cual se calcula el 6/000 sobre el total neto

de las ventas y presentar su correspondiente boleta a la municipalidad para realizar el pago. También debe cumplir con las normas legales exigidas para la actividad.

### **2.2.7.- Mantenimiento y seguridad**

Al menos en una primera etapa, será necesario contar con el asesoramiento de un experto en Higiene y Seguridad en el trabajo, para que acondicione los lugares físicos donde laborarán los empleados, controlando que se haga dentro de las normas vigentes. Esto se realizará de acuerdo a la ley 19.587 (Seguridad e Higiene en el trabajo) para adoptar y poner en práctica medidas adecuadas a proteger la vida e integridad de los auxiliares. Asimismo, se trará en la prevención de accidentes, por lo que cada cual tendrá la responsabilidad de mantener en buenas condiciones su lugar de trabajo, con un buen ambiente para todos. Los beneficios de realizar un correcto mantenimiento son:

- Evita, reduce, repara fallas en los bienes de uso.
- Evita accidentes y/o lesiones.
- Aumenta la seguridad para los trabajadores.
- Conserva los bienes en condiciones seguras.

### **2.2.8.- Salud Ocupacional y Seguridad**

Si bien no se espera aumentar el personal, en materia de seguridad y salud ocupacional se debe cumplir con todos los requerimientos legales, como por ejemplo tener un ART para atender a los posibles accidentes. En general, las principales medidas para prevenir problemas típicos de salud ocupacional son:

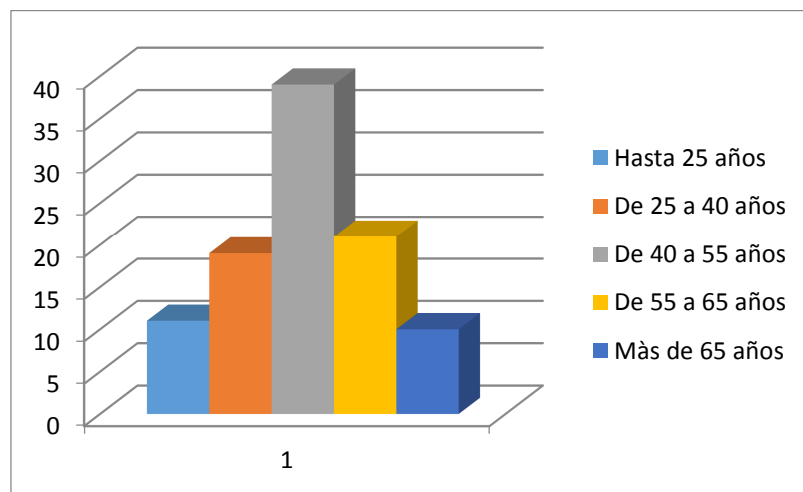
- Cursos de entrenamiento para los trabajadores en las técnicas y principios de un trabajo seguro.
- Pisos ásperos para evitar resbalones en la cocina y baños.
- Entrega de ropa y elementos adecuados (guantes, protectores, botas, etc.) para los que van a realizar la limpieza.

- Esterilización de los equipos y el lugar de trabajo en la cocina, para conservar una higiene adecuada.
- Iluminación adecuada, ventilación, temperatura, etc.

### 2.2.9.- Análisis de la demanda

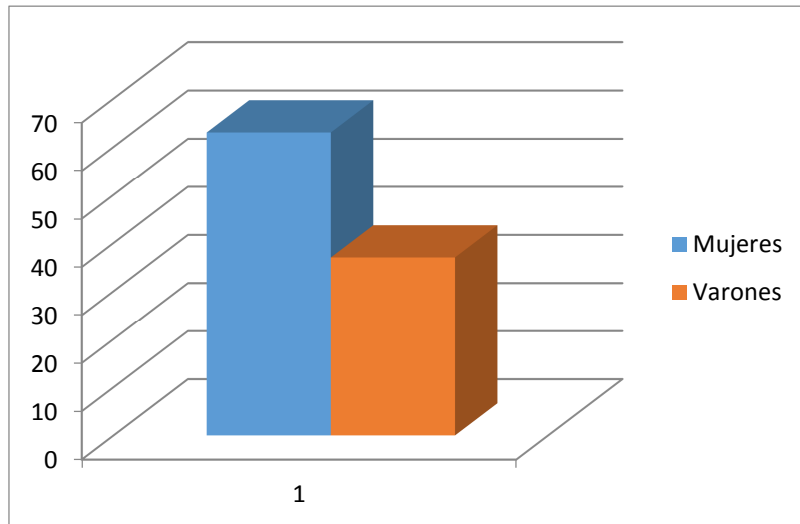
La encuesta fue realizada entre los meses de agosto y setiembre del año 2016 sobre un total de 100 (cien) personas asistentes al CMSJ, aportando los siguientes datos:

**Cuadro I: Edades**



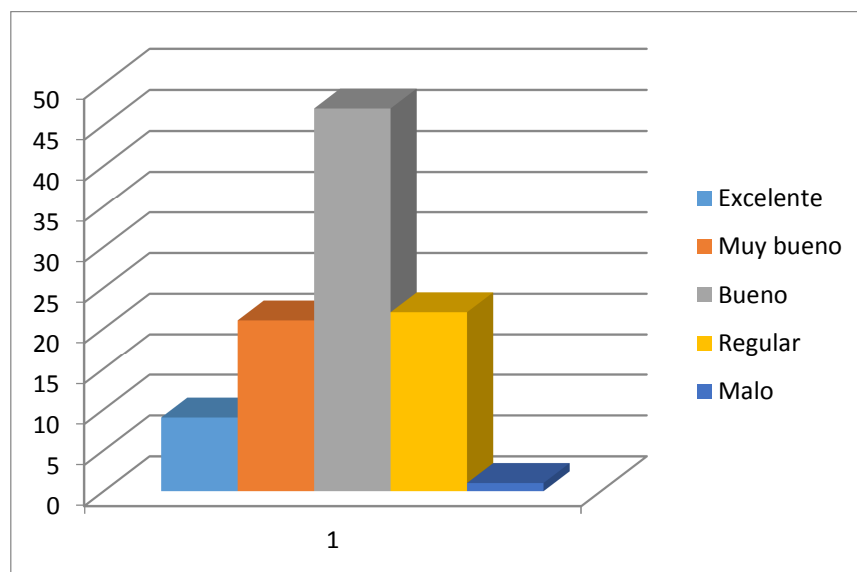
Como puede verse en este cuadro, la mayoría de los asistentes al CMSJ tienen entre 25 y 65 años, lo que compone el 79 % del total.

**Cuadro II: Sexo**



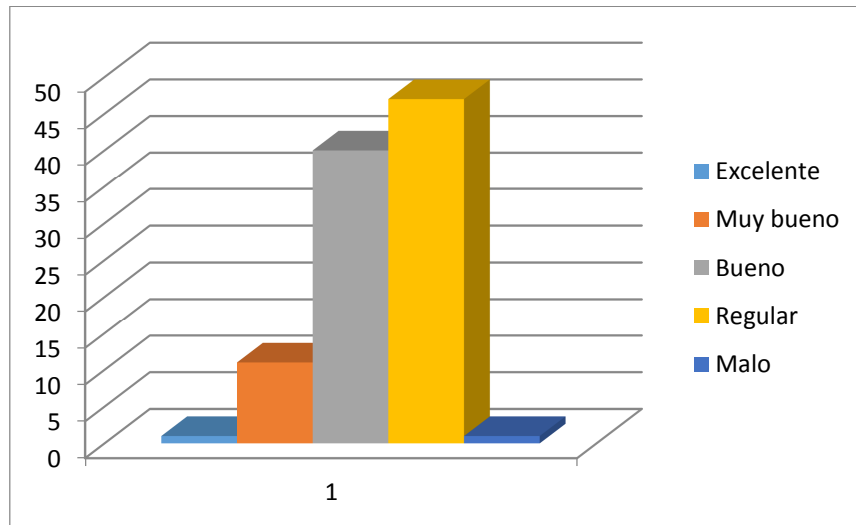
Amplia mayoría de mujeres: 63 % del total de pacientes.

### Cuadro III: Impresiones generales del CMSJ



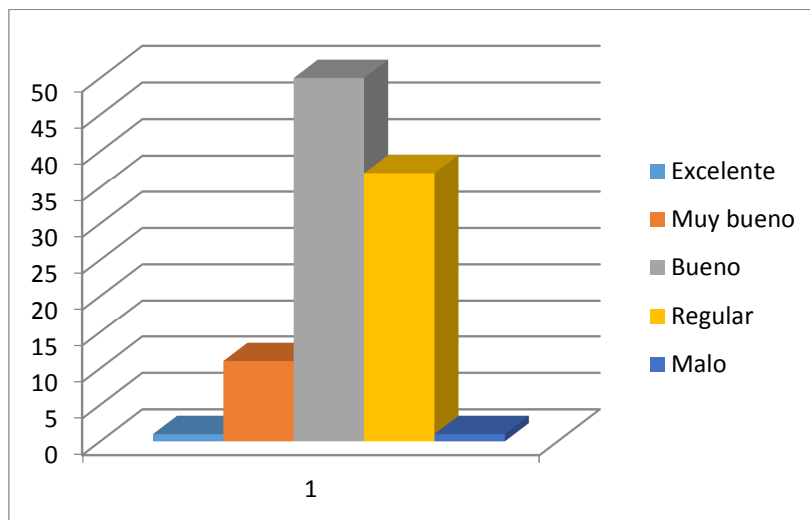
En general, los resultados son buenos a nivel global, esto es, acerca de la impresión que causa el CMSJ en el paciente.

#### Cuadro IV: Atención al paciente



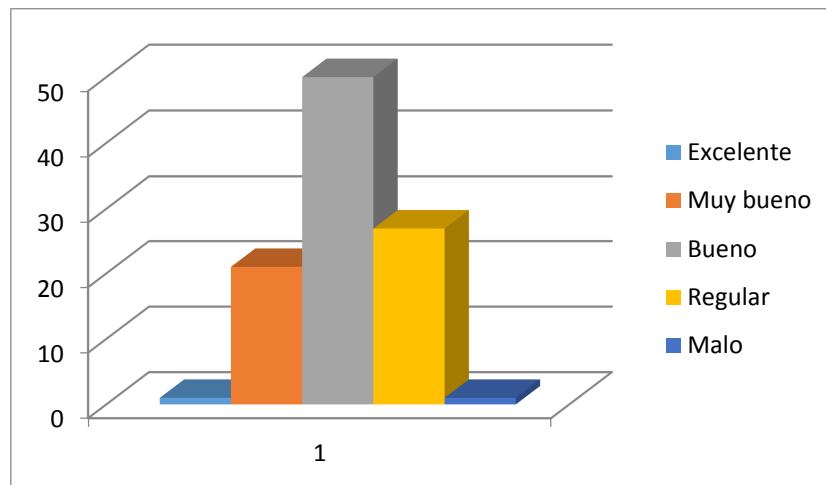
Obsérvese el notorio cambio del cuadro II al IV, en el que se hace evidente el descontento por la atención que se le brinda al paciente: 48 %.

#### Cuadro V: Acceso telefónico



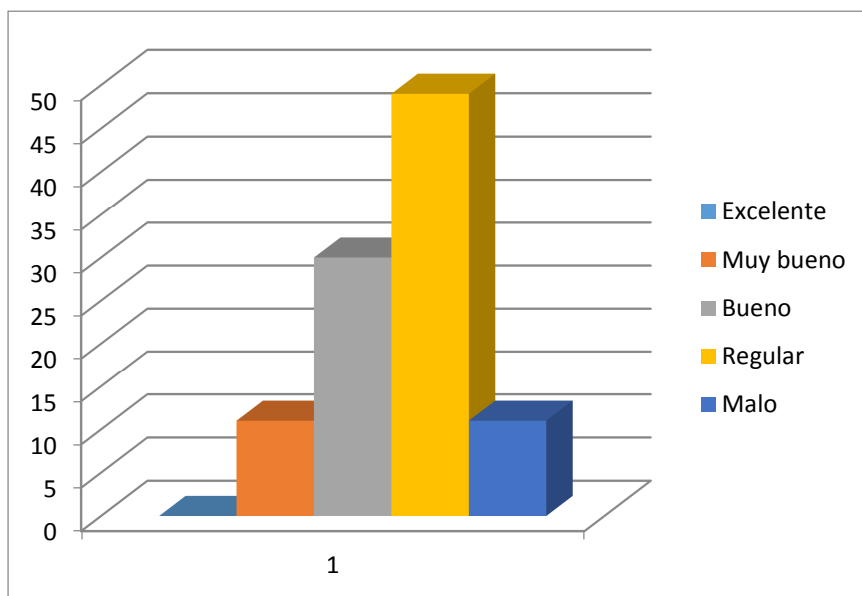
Si bien este cuadro muestra mejores resultados que el anterior, sigue siendo relativamente alto el descontento a la hora de tratar de comunicarse con el CMSJ.

**Cuadro VI: Atención telefónica**



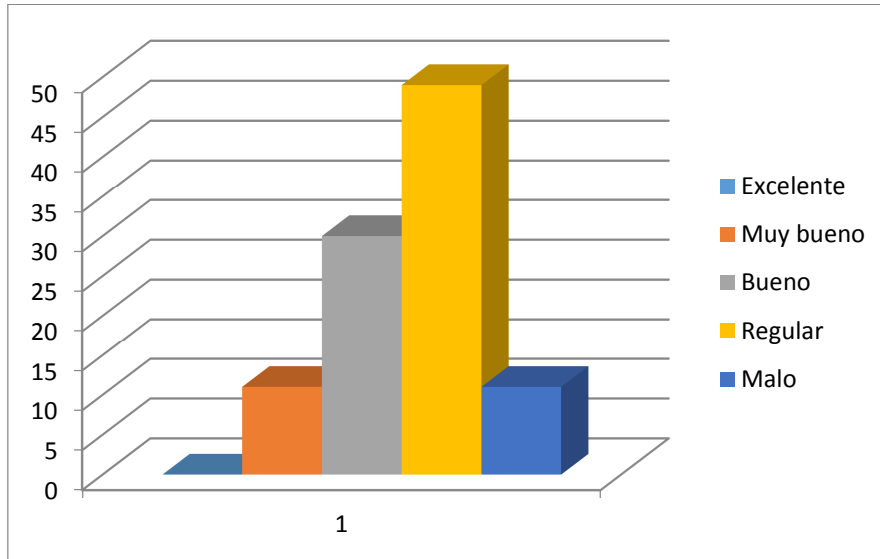
La atención telefónica es considerada entre buena y muy buena para la mayoría de los encuestados, aunque sigue siendo notorio el nivel de descontentos: 28 %.

**Cuadro VII: Disponibilidad de fecha y hora de cita**



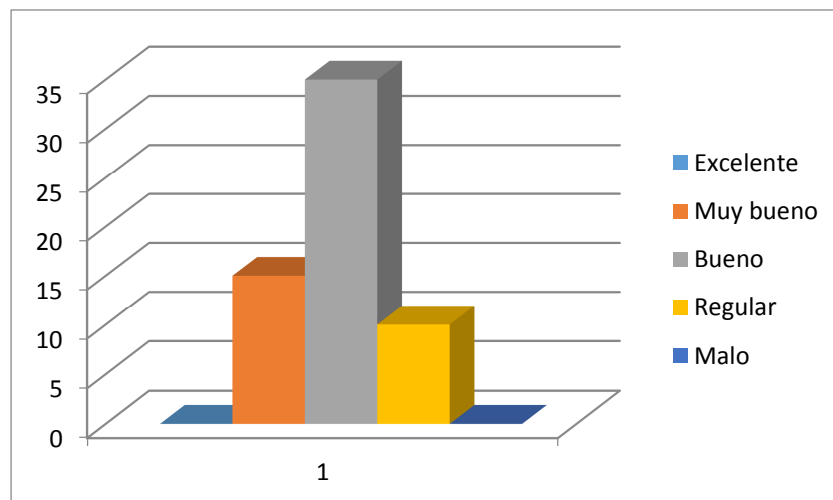
En este cuadro se observa la amplia disconformidad del paciente encuestado a la hora de conseguir un turno en el CMSJ.

**Cuadro VIII: Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta**



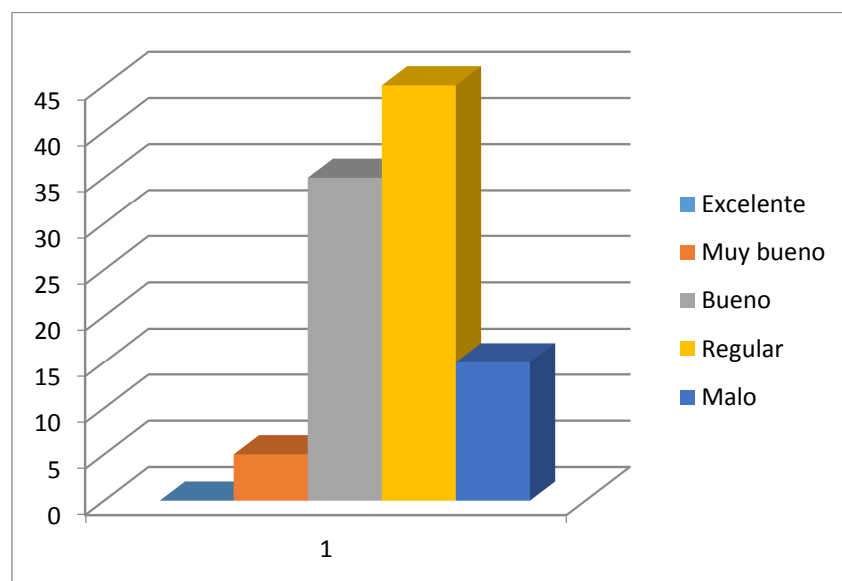
Para esta pregunta, las respuestas se repiten exactamente en relación al cuadro anterior, manteniéndose el nivel de descontento.

**Cuadro IX: Recepcionista (actitud, disponibilidad, etc.)**



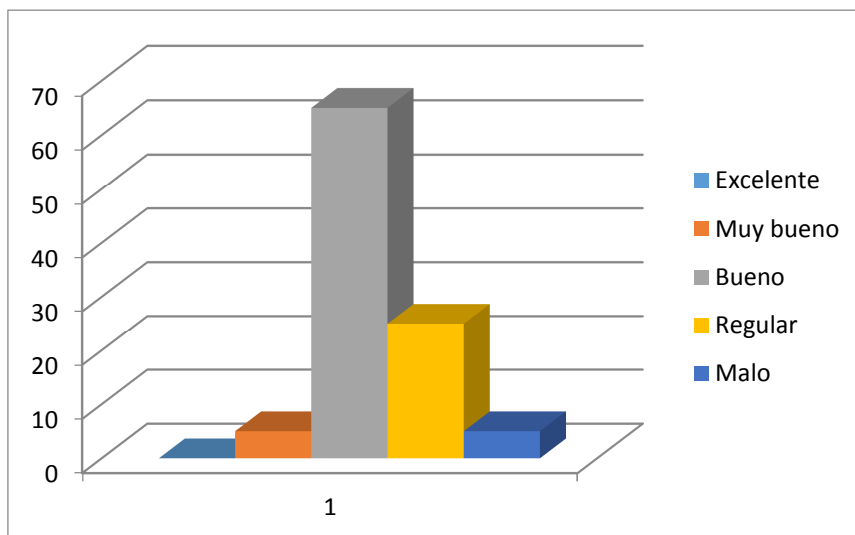
En cuadro muestra una sensible mejoría de respuesta positiva, ya que una amplia mayoría valora la actitud de la recepcionista: 85 %.

**Cuadro X: Tiempo de espera previo a la consulta/intervención**



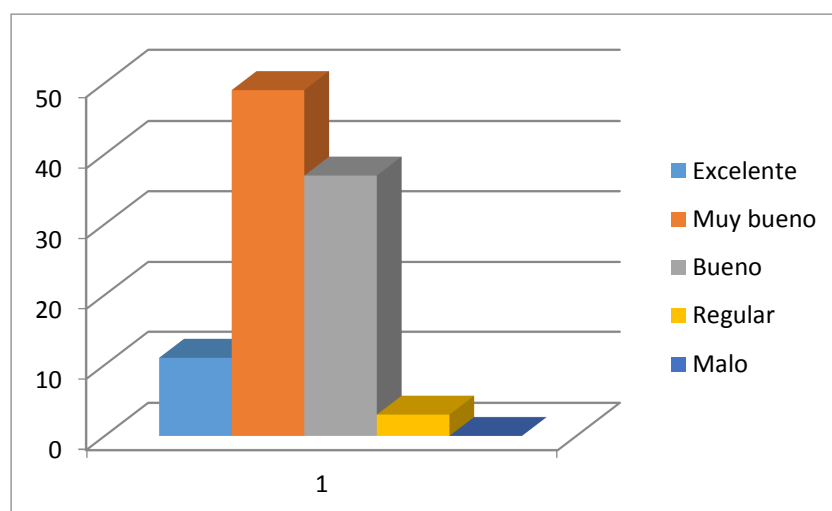
Amplísimo inconformismo en este rubro: 85 %.

**Cuadro XI: Imagen de los procesos administrativos**



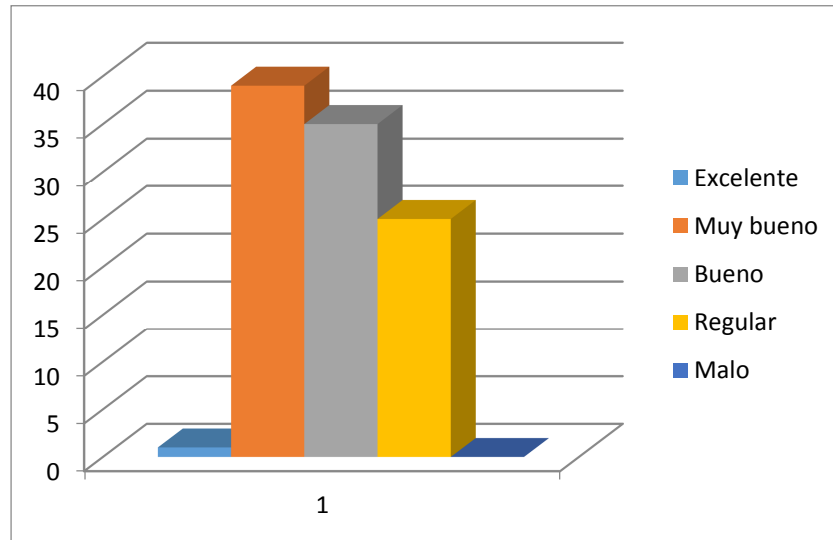
Para la mayoría de los encuestados (65 %), los procesos administrativos son los adecuados, aunque sigue habiendo 1/3 de inconformes.

#### Cuadro XII: Actuación clínica del médico



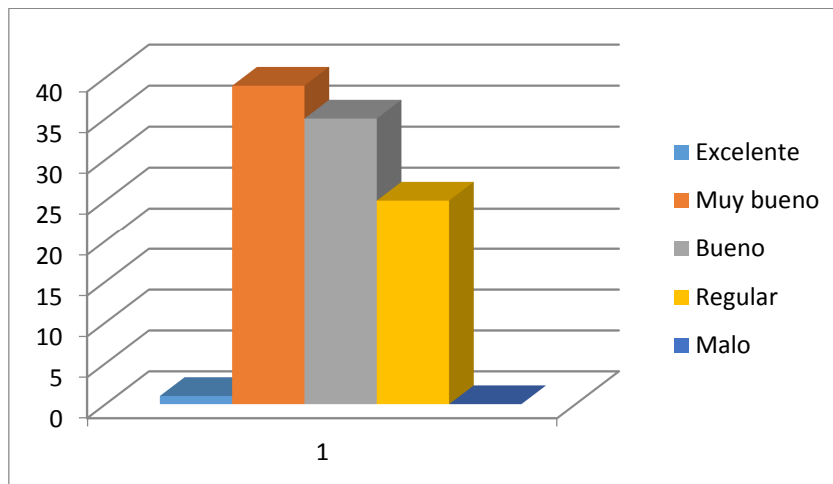
Indudablemente, el CMSJ no tiene problemas con el nivel de sus profesionales médicos, con amplísimo margen de conformidad: 97 %.

**Cuadro XIII: Información ofrecida por el médico**



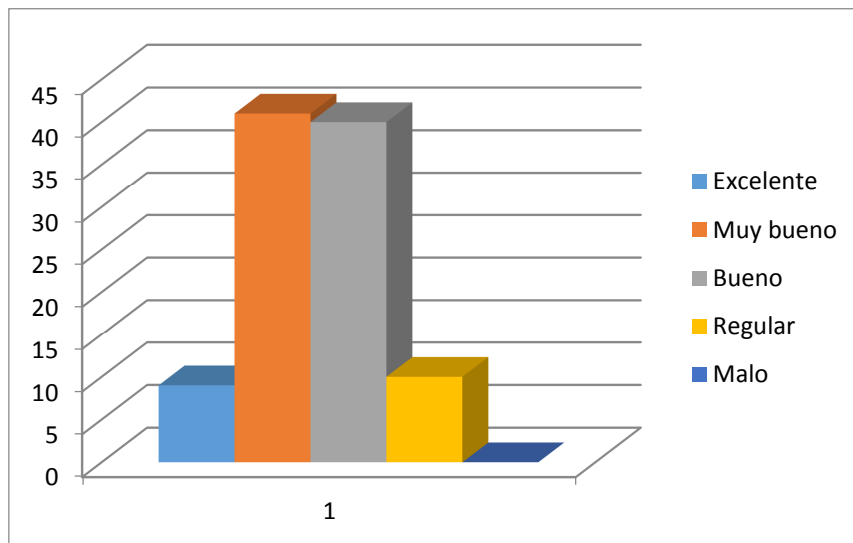
Un aspecto a mejorar: 1 de cada 4 pacientes no está conforme con este punto.

**Cuadro XIV: Tiempo de dedicación médica**



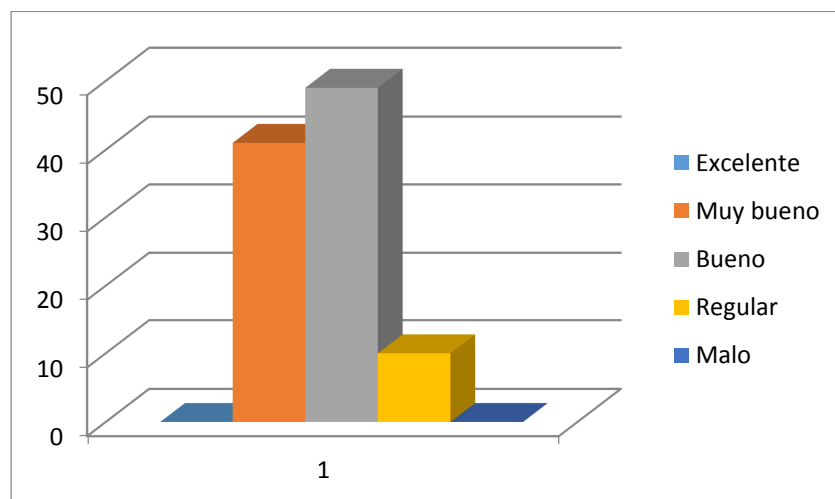
Este cuadro se repite con exactitud respecto al anterior, lo que tal vez significa que ambos puntos van unidos: la falta de tiempo dedicada con la poca información.

**Cuadro XV: Actitud del personal de enfermería**



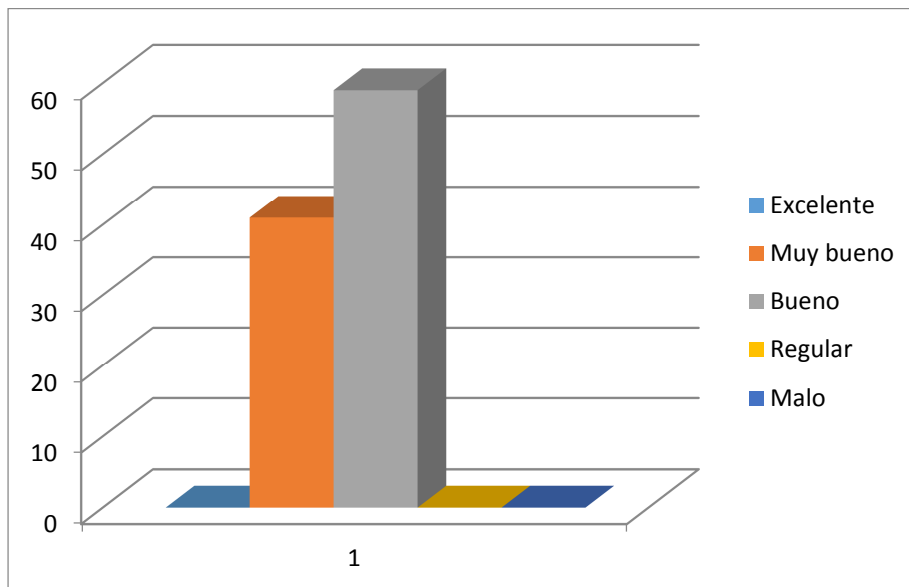
Al igual que con los médicos, las opiniones son muy favorables respecto al personal auxiliar de enfermería.

**Cuadro XVI: Accesibilidad interior y exterior**



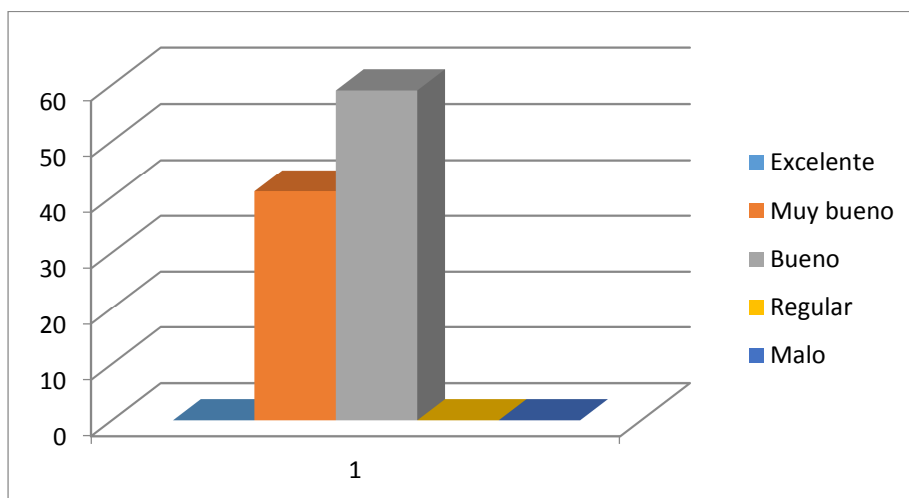
Otra área sin conflictos y con amplia conformidad por parte de los pacientes encuestados.

**Cuadro XVII: Limpieza de aseos y zonas comunes**



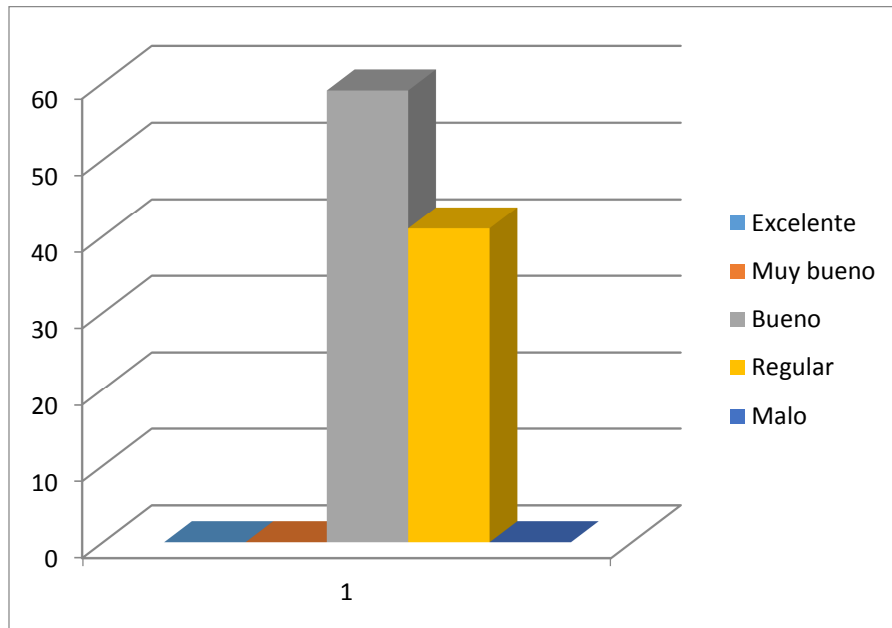
Otro aspecto sin conflictos: la totalidad de los encuestados respondió que el nivel de aseo del CMSJ es el correcto.

**Cuadro XVIII: Comodidad de las salas de espera**



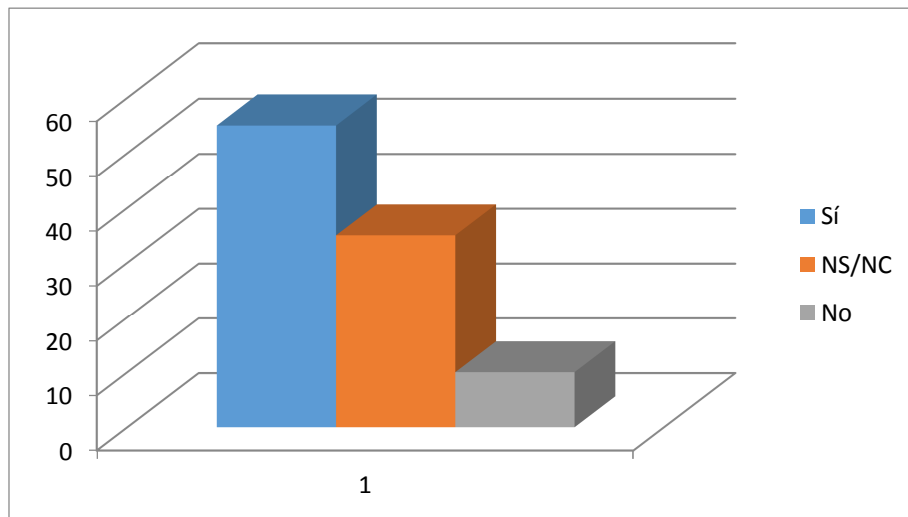
Respuestas idénticas a las del cuadro anterior.

**Cuadro XIX: Dotación de aparatos médicos e instrumental**



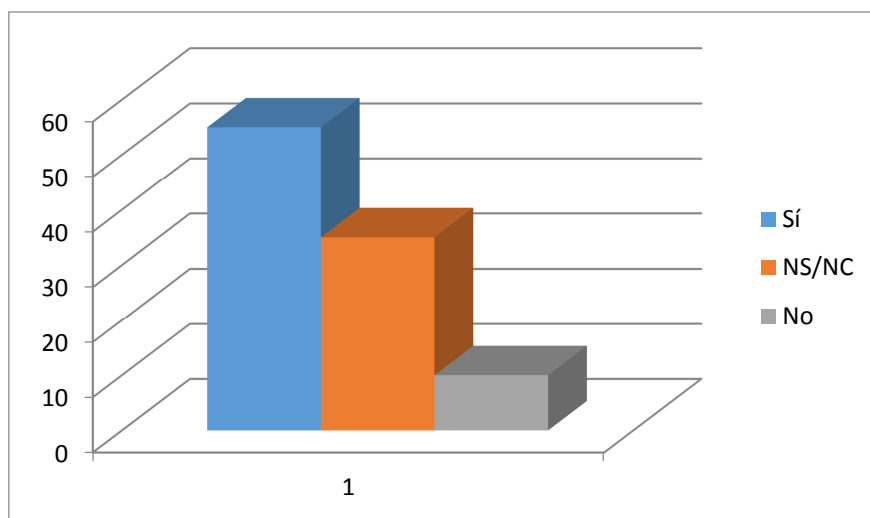
En la percepción de los pacientes encuestados, la dotación de instrumental resulta apenas aceptable.

**Cuadro XX: Si tuviese una necesidad de salud, ¿Volvería al CMSJ?**



Sólo el 55 % manifiesta que regresaría como primera opción, el 35 % no lo sabe y el resto (10 %) no volvería.

**Cuadro XXI: ¿Recomendaría al CMSJ a otras personas?**



Las respuestas, también en este caso, fueron iguales a las del cuadro anterior.

**2.9.1- Respuestas a las preguntas abiertas**

**Especialidad médica que ha visitado:**

(Se incluyen las 5 más nombradas)

- I. Clínica médica
- II. Ginecología y obstetricia
- III. Colposcopia y Papanicolaou
- IV. Ecografía
- V. Odontología

### **¿Qué destacaría del Centro Médico?**

- I. Su ubicación
- II. La variedad de prestaciones médicas
- III. El buen nivel de los profesionales
- IV. La permanencia de los mismos médicos
- V. La atención del personal

### **¿Qué mejoraría del centro médico?**

- I. La atención telefónica
- II. El sistema de turnos
- III. Las demoras en los turnos
- IV. Las ausencias de los médicos
- V. La falta de estacionamiento

### **Observaciones y sugerencias:**

- I. Se deben ampliar las líneas telefónicas
- II. Se debe mejorar el tema de los turnos.
- III. Los médicos deben atender a la hora en que citaron al paciente.
- IV. El cobro del plus es muy desordenado.
- V. El lugar luce un poco anticuado.

## **2.2.10.- FIJACION DE OBJETIVOS**

Analizada la situación, se está en disposición de establecer los objetivos, para lo cual se seguirán las siguientes pautas:

- Tienen que ser adecuados y coherentes.
- Tienen que estar definidos claramente.
- Deben ser definidos por unidades de negocio y zonas geográficas.
- Se deben marcar plazos para su consecución.

Debido al efecto de la madurez del mercado, en este caso como ya se mencionó anteriormente el cual se encuentra en un estado de expansión, se optará por objetivos de crecimiento y posicionamiento preferentemente a los objetivos de rentabilidad, se sabe que la búsqueda de rentabilidades a corto plazo puede constituir “pan para hoy, hambre para mañana” ya que la competencia puede estar invirtiendo para alcanzar mayores cuotas de mercado que, a la larga, le darán mayores tasas de rentabilidad.

Hoy en día en el marketing, a los verbos de crecer, captar y conseguir nuevos clientes se le suman, y con mayor insistencia otros verbos como satisfacer, cuidar, retener y fidelizar a los clientes actuales, es por esto y sumando al factor de la madurez del mercado que, también cabe destacar que la competencia en el rubro es un factor que está en expansión continua y cada vez más arda, lo cual nos representa una amenaza no solo para los clientes potenciales sino también para los actuales clientes del CMSJ.

Otro factor que nos lleva a establecer los objetivos de crecimiento y de posicionamiento es la relación existente entre la participación del mercado y la rentabilidad a largo plazo, ya que el CMSJ no ha alcanzado su masa crítica (referencia a la dimensión que necesita tener un producto, servicio, marca, actividad u empresa para que adquiriera el estado deseado) y como así también la relación entre participación de mercado y rentabilidad es positiva (cuanto mayor es la participación de mercado más alta es la rentabilidad obtenida), existen tres razones principales por las que la participación de mercado tiene un fuerte efecto sobre la rentabilidad: las economías de escala, los efectos de la experiencia y el poder de negociación.

En este plan de Marketing abordaremos dos clases de objetivos: los cuantitativos y los cualitativos. Los primeros expresan los que se pueden cuantificar,

como volumen de ventas, porcentajes de fidelización de clientes, beneficios, facturación, etc. Los cualitativos son aquellos cuya dificultad o su elevado coste de cuantificar se expresan de forma cualitativa, como aumentar la notoriedad de marca o ser líderes de un mercado.

#### **2.2.10.- Objetivos del Plan de Marketing**

- Conseguir que en el próximo año el CMSJ sea más conocido de lo que es en la actualidad en la ciudad de Salta.
- Implementar una campaña de posicionamiento en las redes sociales y en sitios específicos del área de la salud.
- Mantener y mejorar los niveles de satisfacción y lealtad de los pacientes para retenerlos.
- Aumentar el número anual de pacientes atendidos, en relación al año anterior.
- Ser en el lapso de 2 años, la principal opción de la ciudad en consultorios médicos.

### **3.- ESTRATEGIAS DE MARKETING**

La estrategia consiste en adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva, en función de los análisis previos de la situación.

Un principio fundamental es la necesidad de supeditación y coherencia de la estrategia de marketing respecto de la estrategia corporativa de la empresa. Los objetivos, estrategias y las acciones de marketing empiezan allí donde terminan los objetivos, estrategias y acciones corporativas. Teniendo en cuenta esto vamos a repasar que las estrategias corporativas suelen definir la misión, la visión y el negocio, ya mencionados en puntos anteriores.

De acuerdo al análisis realizado y a los objetivos planteados vamos a resaltar que las estrategias definen cómo se van a conseguir los objetivos planteados en el punto anterior.

### **-3.1 Estrategias corporativas:**

- **Liderazgo en costes:**

Se descarta esta estrategia dada la evolución prevista del mercado y la no existencia clara de ventajas en costes.

- **Diferenciación:**

Alternativa recomendable por estar adaptada a la evolución y requerimientos del mercado, haciendo hincapié en los conceptos sobresalientes del CMSJ (nivel profesional, ubicación, variedad de prestaciones, etc.)

### **-3.2 Estrategias de cartera:**

Para este caso, como se ha establecido un objetivo de crecimiento, la matriz de Ansoff es una herramienta útil para el CMSJ, la cual nos indica dos estrategias que se deberán llevar a cabo como decisión en esta instancia: penetración y desarrollo de mercado (producto/servicio actual – mercado actual y nuevo)

- **Lineas de servicio:**

- ❖ **Atención telefónica:** Rediseñar el sistema de atención con mecanismos modernos y pautas preestablecidas más la nueva posibilidad de solicitar turnos y consultas en un portal web.

- ❖ **Atención profesional:** Rediseñar el sistema para reducir los tiempos de espera, punto de peores resultados en cuanto desconformidad de los consultados

- ❖ **Nuevo servicio de cafetería**

### **-3.3 Estrategias de posicionamiento:**

Supone definir como quiere la empresa ser percibida por los clientes/pacientes, es decir, con que atributos de imagen queremos que se identifique el CMSJ en la mente de los consumidores.

Los atributos que vamos a posicionar en la mente de los consumidores mediante las estrategias de comunicación en el marketing mix serán:

- ❖ Principalmente y como mayor ventaja competitiva frente a los competidores, la profesionalidad en la atención y seguimiento médico bajo el concepto del mejor en el mercado
- ❖ Buena ubicación
- ❖ Variedad de prestaciones medicas

#### **4.- PLAN DE ACCION**

Esta parte táctica ayuda a llevar a cabo las estrategias para cumplir con los objetivos fijados, sobre uno, varios o todos los factores siguientes:

-Acciones sobre el producto/servicio:

Luego del análisis de los resultados acerca de los aspectos más valorados por los clientes/pacientes se llevaran a cabo reformas en el sistema de entrega del servicio del CMSJ, modificando e incluyendo nuevos servicios:

- \*Desarrollo de marca
- \*inclusión de nuevos servicios
- \*Modificaciones en los ya establecidos
- \*Rediseñar el sistema de información brindada al paciente (mas especifica)
- \*Incorporación de un software para la programación de fechas y turnos
- \*Se incorporará como producto una Guardia de 24 hs. (Médico Clínico)
- \*Se incluirá el servicio de cafetería (mejorara las quejas sobre los tiempos de espera e instalaciones)
- \*Remodelación de las instalaciones
- \*Modificar los sistemas de entrega del servicio (tiempos de espera, televisión en los salones de espera, etc.)

-Acciones sobre precios: modificaciones de precios, línea de descuentos, financiación, etc.

\* Los precios no pueden modificarse hacia abajo, pero se evitará el cobro de plus a los pacientes con más de un año en el CMSJ.

\* Se incluirá el pago con tarjetas de crédito, para lo cual la firma deber abrir una cuenta corriente en el banco y habilitar el sistema de cobranzas para las mismas (posnet).

-Acciones sobre ventas:

\* Mejoras en plazos de entrega (reservación de turnos)

\*Se negociará condiciones con hoteles de la ciudad, para cubrir posibles casos de urgencia.

-Acciones sobre comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo.

\* Se creará una página web para consultas y turnos, además de incorporar a Facebook y a Twitter para una comunicación moderna y fluida con los pacientes.

\* Se buscará expandir el área de cobertura mediante la entrega de folletos en lugares de afluencia de público resaltando las ventajas del CMSJ

\* Se mejorará la estética del lugar.

\* Se informara a los pacientes actuales las modificaciones del CMSJ

#### **4.1. – COMUNICACIÓN**

Una de las principales herramientas de comunicación y difusión masiva son las redes sociales, las cuales no implican costos y permiten brindar información de manera instantánea a un gran número de usuarios. Consecuentemente, se informará a los pacientes habituales las modificaciones del CMSJ, haciendo hincapié en las ventajas competitivas y mejoras del mismo como así también y, primordialmente, a los clientes potenciales que tiene capacidad para satisfacer.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

- Fernández, Carlo Cutropía. *El plan de marketing, como elaborarlo con ayuda informática*. ESIC, Madrid, 1998.
- Lovelock, Christopher. *Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humano*. PEARSON EDUCACION, México DF, 2004.
- “Metodología de la investigación”, modulo universitario, Universidad Católica de Salta, unidad académica: Escuela de negocios.
- Sainz de Vicuña, José María. *El plan de marketing en la práctica*. ESIC, Madrid, 1999.

#### **OTRAS FUENTES:**

- INFOLEG, “INFORMACION LEGISLATIVA Y DOCUMENTAL” – MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS”:

<http://www.infoleg.gov.ar/>

- MINISTERIO DE SALUD:

<http://www.ms.gba.gov.ar/legislacion-en-salud/>

- COLEGIO DE MEDICOS DE LA PROVINCIA DE SALTA:

<http://www.colmedsa.com.ar/>