



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Regional Rosario – Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercialización

TRABAJO FINAL DE CARRERA TÍTULO:

Aplicación del Marketing Directo en IoT SRL (P.I.)

Alumna: María Ximena Tasada – ximenatasada@gmail.com

Tutor Contenidos: Dr. Rubén Pavetto

Tutor Metodológico: Ps. Prof. Laura M. Berizzo

Junio 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

A mi familia, por su apoyo incondicional, por apuntalarme y acompañarme cada vez que lo necesito, al igual que en este fin de ciclo.

Quiero agradecer profundamente a las profesoras Mg. Lic. Ana María Trottini, Ps. Laura M. Berizzo y Mg. Lic. Magdalena Carrancio por su paciencia, dedicación y confianza, sin ellas no lo habría logrado, y al profesor Rubén Pavetto que consiguió enfocarme para que el presente trabajo encontrara su final.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	5
La Empresa.....	7
Ventaja Competitiva.....	10
Análisis FODA IoT.....	11
2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	14
Marketing directo.....	17
3. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	23
4. PUESTA EN MARCHA.....	26
5. PRESUPUESTO.....	30
CONCLUSIONES.....	32
BIBLIOGRAFÍA.....	34

RESUMEN EJECUTIVO

Partiendo de la problemática que la mayoría de las personas todos los días se preparan para vender algo, ya sea un negocio, una idea, un proyecto, una convicción, un producto o un servicio, muy pocas están concientizadas de lo que hacen, y cuando alguien se los hace notar, se consiguen dos respuestas inmediatas, una es –yo no me vendo- como si eso estuviese mal visto, y la otra es una afirmación con un dejo de asombro.

Si a medicina nos referimos, nos encontramos con un problema básico y fundamental para la aplicación del marketing, el desconocimiento y desinterés por parte de los profesionales de la salud. Es el motivo por cual se ve restringida la aplicación y se mantiene presente el tabú por parte de los médicos, es debido a la posible reacción de sus pacientes y la sociedad en general. Este se origina en el fundamento de que los servicios médicos no deberían comercializarse, e incluso en algunos casos cobrarse, "con la salud no se lucra". Debido a ello los profesionales de la salud tienden a no imprimir herramientas de marketing para la prestación de sus servicios.

Es por eso que nos preguntamos:

¿Es factible que los Institutos Médicos Oftalmológicos utilicen marketing?; ¿Ven al marketing como una herramienta que les sirva para optimizar recursos e incrementar ganancias, brindando servicios de calidad y confiabilidad para los pacientes?; ¿Qué herramientas de marketing son aplicables para la comercialización de servicios médicos oftalmológicos?; ¿La correcta aplicación del marketing directo puede generar un incremento en la aceptación de nuevos servicios, rompiendo resistencia por parte de los pacientes?

Aceptando como criterio objetivo, la utilización del marketing directo como método de venta por parte de los laboratorios médicos oftalmológicos, y conociendo la aplicación del mismo, por parte de otras instituciones médicas, podríamos considerar viable que los oftalmólogos lo utilicen con sus pacientes. Basándonos en lo dicho, analizaremos "la aplicación del Marketing Directo en IoT como la herramienta más adecuada para la comercialización de servicios médicos oftalmológicos, generando beneficios en sus pacientes y permitiéndole al mismo, la optimización de sus recursos y mejoras en las prestaciones de sus servicios.", dado que en el mercado actual, para

sobrevivir hay que evolucionar, no alcanza solo con satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, se trata de crearles experiencias de valor, que los harán regresar, traer sin ninguna duda a sus familiares y recomendar el instituto y al grupo de profesionales que lo componen. Para conseguir esto, vamos a formar un grupo de trabajo interdisciplinario, que llevará a cabo las diferentes estrategias y acciones de marketing directo, en un período de doce meses, en los cuales se trabajará por etapas, una de reestructuración y diseño y otra de desarrollo con un constante control y análisis de los resultados.

Con un costo total anual estimado de \$148.700, se estarán realizando acciones que generaran ingresos, se fidelizarán a más pacientes y se mantendrá una imagen de marca positiva.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Si al mercado de Oftalmología en Rosario nos referimos, podemos observar que existen profesionales que consultaron sobre la forma en la cual pueden mejorar sus servicios en sus Institutos. Se podrían citar como ejemplo, "Grupo Laser Visión", institución que logró en los últimos 10 años posicionarse como referente en cirugía refractiva laser y diagnóstico por imagen, a nivel provincial, también podemos mencionar al Dr. C. Ferroni, el cual realizó años atrás, una exitosa asociación de marca con un prestigioso y famoso oftalmólogo de la ciudad de Mendoza. Consideramos apropiado aclarar que anteriormente se desconocían ciertas acciones, como aplicaciones del marketing.

Dado que el mercado está constantemente en movimiento, sumado al gran crecimiento del entorno tecnológico, que facilita el acceso a la información por parte de los pacientes, para interactuar e intercambiar opinión con otros pacientes, exigen mucho más de su relación con los médicos, ya que pueden decidir cuál de ellos los va a atender, hace que consideremos a los servicios oftalmológicos como cualquier otro producto o servicio, dado que, se eligen, se postergan o se descartan de un manera bastante similar, a modo de ejemplificar lo dicho, podemos ver como compite la compra de un par de lentes recetados con una cirugía refractiva laser para dejar de utilizarlos, es por lo expuesto que se requiere la ductilidad necesaria para mantenerse vigente en el mismo, y de estrategias de marketing como factores fundamentales para lograrlo.

Según el informe "Future in Focus" elaborado en 2013 por ComScore¹, Argentina tiene un promedio de 26,2 hs. de uso de internet por persona, mientras que el promedio latinoamericano es de 23,8 hs y ocupa el segundo lugar mundial en relación al involucramiento en redes sociales con un promedio de 10,4 hs por usuario. Facebook lidera el listado en el rubro, con un alcance del 93 % de la audiencia total de internet y un promedio de 10,5 hs consumidas por visitante.

¹ ComScore (NASDAQ: SCOR) es una compañía de medición cross-media que analiza de forma precisa el comportamiento de la audiencia y de las marcas en todas las plataformas.

Con un alcance del 95,2 %, el uso del webmail es otro de los hábitos importantes de los argentinos, cuando el promedio global es del 80%. En cuanto que a nivel mundial la media es 60 minutos por usuario, en Latinoamérica es de 46 minutos, en Argentina se registra un promedio de 142 minutos por visitante, doblando la cantidad del global. Entre los proveedores, encontramos a Hotmail en el primer lugar con un alcance del 65%, seguido por Gmail con 15% y Yahoo con un 14,2%. En cuanto a los buscadores, con el 88% del total de búsqueda se encuentra Google, seguido por Mercadolibre con un 6%.

Grafico n° 1: Argentina y las Redes Sociales



Fuente: Future in Focus" 2013 por ComScore

Con la alta participación de los consumidores en internet y redes sociales, estos se han convertido en un canal bidireccional entre las empresas y los usuarios, dichas empresas deben convencer a los potenciales clientes de la confiabilidad de la información, generando esto mayor transparencia y conocimiento para la toma de decisión de compra.

Como objetivo principal, analizaremos la aplicación del marketing directo en iOT, para la optimización de los recursos y mejoras en la prestación de los servicios, generando beneficios a sus pacientes.

Para lo cual vamos a 1- Exponer particularidades y composición del servicio médico oftalmológico prestado por iOT. 2- Determinar las herramientas de marketing directo que son aplicables. 3- Proponer acciones para la implementación de las herramientas de marketing directo.

La Empresa

iOT es un Instituto de Ojos privado de alta especialidad que integra, atención médica, diagnóstico, investigación, docencia y asistencia social. Reuniendo un selecto grupo de profesionales de la medicina y administración que, guiados por un estricto código de ética y respaldados por tecnologías de vanguardia, tienen como objetivo el ofrecer a sus pacientes, un servicio de excelencia médica con calidez humana. Contando con más de 30 años de desarrollo de la oftalmología en la ciudad de Rosario y tres generaciones dedicadas a brindar servicios médicos oftalmológicos, iOT se mantiene en constante perfeccionamiento para las prestaciones de sus servicios, generando beneficios en sus pacientes.

Gráfico n° 2: iOT - Instalaciones



Fuente: Elaboración propia

La organización surge en 1980 como una S.R.L bajo el nombre de fantasía: Instituto de Ojos Güemes, conformada por dos médicos oftalmólogos que emprendieron un proyecto de trabajo en conjunto, ambos ejercían indistintamente la gerencia y participaban de las acciones en partes iguales, complementándose así, dado que sus personalidades eran muy distintas, uno era activo, innovador y arriesgado, mientras que el otro pasivo, más retraído y apegado a lo convencional.

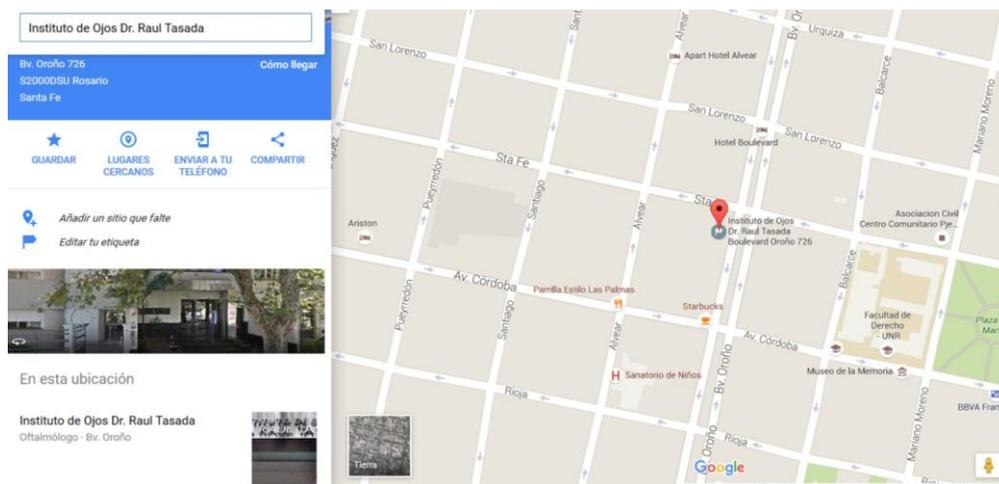
En el año 1986 se retira de la sociedad uno de los socios cediendo sus acciones a la esposa del Dr. Tasada, y se une al Staff médico su padre, transformándose, a partir de ese momento, en una empresa familiar. Siguiendo con su espíritu innovador y tratando de buscar un nuevo posicionamiento, en el año 1990 mudan el Instituto a una casona de Calle Bv. Oroño, e invierten en nuevas tecnologías.

En el año 2007 se disuelve la sociedad y se constituye una nueva bajo la denominación IOT , Instituto de Ojos Dr. Tasada. La nueva S.R.L pasa a estar constituida por los 3 hijos del Dr. Tasada, reservándose su fundador la gerencia y dirección médica. De estos tres hijos, dos se encuentran a cargo, uno del área médica y otra de la administrativa. La tercer hija se dedica a otra actividad fuera de la empresa.

Conservando el compromiso de crecimiento y excelencia y en el curso de ese permanente desarrollo, en Mayo de 2010 se inauguró la nueva estructura de la institución ubicada en Bv. Oroño 726, zona en la cual se concentran los centros de atención médica más prestigiosos de la ciudad, la misma fue diseñada y llevada a cabo específicamente para cumplir con el desarrollo de la actividad, incorporándose en forma conjunta equipos de última generación para el de diagnósticos por imágenes, que permitió y permite seguir creciendo en todos los aspectos de la actividad médica y completando así la aparatología de diagnóstico necesaria para la atención integral del paciente dentro de la institución.

iOT es parte de Grupo Laser Visión, un Centro Integral de Diagnóstico y Prácticas quirúrgicas de máxima complejidad en Oftalmología que cuenta con una trayectoria profesional de 20 años en cirugía laser y tecnologías de vanguardia para la corrección de patologías oculares.

Grafico n° 3: iOT - Localización



Fuente: Google Map.

La misión de la empresa es *"Garantizar la prestación de servicios médicos oftalmológicos, satisfaciendo las necesidades de nuestros pacientes, brindándoles servicios de calidad, resoluciones personalizadas y contención de forma confiable y afectuosa. Así como proporcionar el bienestar y el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo tanto personal como profesional de sus colaboradores."* 2

Tiene como visión, *"Ser el instituto referente de Rosario y zonas de influencia en la prestación integral de servicios médico oftalmológicos tanto para niños como adultos y en el desarrollo de la docencia e investigación como en la vanguardia tecnológica"* (TASADA, 2013),

Los Valores de iOT son:

Ética: La práctica de la medicina con honestidad, respeto por la vida y la dignidad de la persona, asumiendo como fundamental, sin ninguna distinción, el bien de los pacientes.

Seguridad: Se toman todas las precauciones para evitar cualquier daño que pudiera derivarse de algún proceso médico, tanto para los pacientes como para el Staff de la institución.

Usuario: Representan una prioridad la satisfacción de las necesidades, actuales y futuras, de los pacientes, médicos y empresas que contratan nuestros servicios.

Servicio: Relacionarse y contener a los pacientes de forma confiable y afectuosa, demostrando un genuino interés por ellos y su salud.

Nuestro staff: Nuestro personal es valorado como el recurso más importante de la organización, es por eso que procuramos su satisfacción, desarrollo y bienestar.

Finanzas: Nos preocupamos por mantener recursos para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización.

Código de Conducta: Pata iOT el principio primordial es seguir las normas de Ética y Conducta, tanto con sus clientes, proveedores y grupos relacionados a la Institución como con sus relaciones internas.

Política de calidad: En iOT estamos comprometidos en mantener mejoras continuas, excelencia médica, enseñanza dentro de un marco ético y de bien común para lograr la satisfacción total de los usuarios, garantizando así altos estándares de calidad

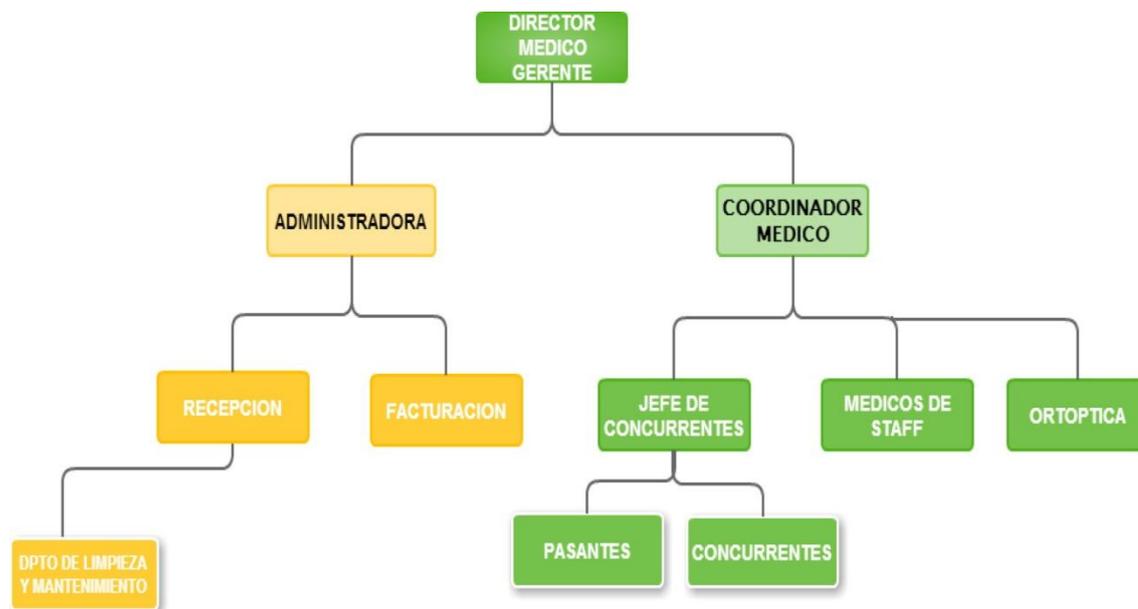
2 TASADA, MARIA XIMENA "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE IOT" 2013

en atención y seguridad de pacientes, sus familiares y nuestros staff de colaboradores.
(TASADA, 2013)

Ventaja Competitiva

"iOT cuenta con un factor imprescindible para su éxito, que son los Profesionales Médicos y Administrativos dedicados a facilitar y solucionar los problemas oftalmológicos y contener a los pacientes de forma confiable y afectuosa".
(TASADA, 2013)

Grafico n° 4: Organigrama formal de iOT



Fuente: Elaboración propia

Grafico n° 5: Análisis FODA IoT



Fuente: Elaboración propia

Según el cruzamiento FODA podemos plantear algunos cursos de acción para la empresa.

Se debería realizar una reestructuración de las agendas médicas, de diagnóstico por imágenes y estudios complementarios, para mejorar su eficiencia, así satisfacer las necesidades del segmento de mercado que se encuentra mal atendido, y motivar al área de concurrencias médicas.

Realizar acciones de marketing directo a través de medios digitales para acercar servicios a los pacientes, estas son de bajo costo y alto rendimiento, lo que nos permitirá reducir el desfasaje financiero.

Una correcta comunicación al segmento de alto poder adquisitivo, recordando las cualidades especiales consideradas de alto nivel que se prestan en el instituto, harían disminuir la amenaza de altos costos en relación a la prestaciones quirúrgicas, lo que implica un aumento de realización de las mismas.

2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

En empresas de servicios observamos que no es completamente viable la prestación de los mismos sin obtener quejas por parte de los clientes, aun conociendo las teorías, técnicas y herramientas para conseguir ese objetivo, lo más importante a tener en cuenta es que hay diferentes necesidades y lo fundamental es satisfacerlas.

Es por eso que en servicios el desafío es constante, debemos detectar los errores en el momento y aplicar las acciones correctivas, no hay posibilidad de hacer un prototipo y probarlo. Esto nos lleva a la necesidad de estar constantemente controlando y optimizando los recursos disponibles.

En el área de la salud, nos encontramos aún con más conflictos, para la aceptación del marketing y existen ciertas restricciones en lo referido a la comercialización de los servicios, sus instituciones, y en la forma de presentar a los profesionales.

Según Kotler y Armstrong³ definen al Marketing como el *"proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros"*, el mercado es el *"conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio"* y por último consideran al servicio como *"cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo."*

Si analizamos la definición de Kotler y Armstrong y la aplicamos a la Medicina vemos que: se tiene un mercado (el de la salud), el cual tiene clientes (pacientes y sistemas de servicios de salud) con necesidades (dolencias) y deseos (mejorar su visión y su calidad de vida), que pueden ser satisfechos a través de un intercambio (el costo de la consulta o prestación médica oftalmológica). De esta manera podemos concluir que el marketing también es aplicable a la Oftalmología.

Para explicar el marketing mix del servicio médico oftalmológico se definirá como producto/ servicio a la atención médica oftalmológica, la misma consta en la forma que el profesional se relaciona con el paciente y el tiempo que le toma; el precio es la cantidad de dinero que el cliente/paciente paga por la prestación médica; la

³ Kotler, Philip & Armstrong Gary, *Marketing*. Pearson: 2001

promoción consta de los medios y mecanismos que se emplean para hacer conocida a la institución y los servicios que se prestan; y por último la plaza se refiere al Instituto, ubicación, tiempos de llegada, infraestructura, calidad del ambiente, y la cordialidad de todo el staff dedicados a su atención del cliente/paciente.

Grafico nº 6: Marketing Mix: Servicio médico oftalmológico



Fuente: Elaboración propia

Para ahondar en la generación de servicios y la calidad del mismo, consideramos el gran aporte del enfoque que pone el énfasis en la calidad de los servicios como resultante de un sistema, propuesto por Eiglier P. y Langeard E.⁴ "Servucción" es "la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas". El concepto está basado en definir, primero, el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente; a partir del cual, se pueden establecer qué tipo de soportes físicos son necesarios y cuál será el personal que establecerá los contactos con los clientes, a fin de que se pueda crear el sistema organizativo que garantice el buen funcionamiento del método, siendo la organización considerada como un sistema de fabricación de un servicio. En una representación acotada de un sistema de servucción, se encuentran los siguientes elementos: 1. El cliente, es un elemento fundamental e

⁴ Eiglier, P., y Langeard, E., *Servucción. El Marketing de Servicios*. McGraw: 1999

imprescindible, ya que el consumidor está implicado en la fabricación del servicio. 2. El personal de contacto, son las personas especialmente seleccionadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes. 3. El soporte físico, material necesario para la producción del servicio, comprende dos categorías: el entorno material en el cual se desarrolla el servicio (edificio, decorado, etc.) y los instrumentos necesarios para la prestación del servicio (mobiliario, equipamiento tecnológico).4. El servicio, es el resultado de la interacción del cliente, el soporte físico y el personal de contacto y dicho resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

Grafico n° 7: **Servucción: Servicio médico oftalmológico**



Fuente: Elaboración propia

Soporte Físico: iOT cuenta con más de 400 mts² distribuidos en 2 plantas, con amplias y luminosas salas de espera con LCD para la comodidad del paciente., Sistema de historias clínicas digital (con fotografía) del paciente que aseguran estándares de seguridad y control tanto en los procedimientos quirúrgicos como los de diagnósticos, sistema general de video control y un Quirófanos para cirugías oftalmológicas de media y alta complejidad con habitación privada en suite de recuperación ambulatoria y para recuperación de anestesia general.

Personal de Contacto: Área administrativa, el personal administrativo es parte fundamental de la imagen que proyecta de la institución y de la satisfacción del paciente. Área médica: grupo de profesionales dedicados a brindarles contención y soluciones médicas a los pacientes.

Cliente: Podemos clasificar a tres tipos de clientes; pacientes particulares, sistemas de salud, ya sean obras sociales o prepagas y el cliente interno. El paciente como cliente, tiene necesidades que apuntan a la forma en que se deben satisfacer y que

van más allá del diagnóstico o mejora de su salud. Las mismas apuntan a la forma como se debe sentir antes y después de la consulta con el Oftalmólogo.

Servicio:

- Servicio de Base (es el que satisface la necesidad principal del cliente)
 - Consulta médica oftalmológica

- Servicios Periféricos (facilitan el acceso o añaden valor al servicio base)
 - Diagnóstico por imagen: Área de estudios complementarios y diagnósticos por imagen de alta complejidad con equipamiento de última tecnología, operado por jóvenes profesionales altamente capacitados
 - Cirugías Oftalmológicas: prestaciones quirúrgicas, ya sea para cirugías refractivas, cirugía de cataratas por facoemulsificación, tratamiento quirúrgico del glaucoma, tratamiento quirúrgico del estrabismo, cirugía de vitrectomía, cirugía de desprendimiento de retina, etc., se opta por el análisis de cada paciente, su patología y la preparación de un presupuesto personalizado junto con una propuesta terapéutica, debido a la diversidad de técnicas y materiales como así también a la complejidad y variabilidad respecto a las resolución quirúrgica
 - Docencia: Área de Docencia de post grado (Concurrencias Médicas) y Área de Investigación.

Marketing Directo

Para Kotler y Amstrong (2001) el Marketing Directo es la *"Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente con el fin de obtener una respuesta inmediata"*.

Como lo indica su nombre, es el método mediante el cual se ofrecen al cliente productos o servicios de forma personalizada, es el conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, previamente segmentado y medir la respuesta del mismo. Estos medios pueden incluir catálogos, folletos informativos, correos personalizados, emailing, redes sociales, y todos los medios que nos facilitan los avances tecnológicos.

A continuación vamos a exponer los beneficios de la aplicación del marketing directo en IoT

Público objetivo preciso. Conocemos a quién nos dirigimos, Identificamos a nuestro público objetivo sobre una base de datos existente.

La base de datos y el conocimiento del cliente. Se almacena en la base de datos sobre nuestros pacientes.

Estos datos nos orientan sobre nuestro mercado potencial para planificar y crear acciones de marketing directo más eficaces, ayudándonos a transmitir mensajes personalizados para ofrecer los servicios más adecuados para cada segmento meta.

Relación estable y obtención de ventas. La comunicación personalizada nos facilita conocer las necesidades y deseos de los pacientes, los cuales, quedan registrados en la base de datos, además de generar y mantener de una relación estable y duradera.

Valoración eficaz de los resultados. La acción de marketing directo controlada permite conocer el número exacto de acciones realizadas.

Podemos conocer cuál fue el grupo de personas que ha tenido una mayor respuesta o el mejor medio de distribución. La velocidad de respuesta permite ajustar y mejorar la comunicación casi de forma inmediata.

Calidad de la base de datos

Las bases de datos son instrumentos funcionales del marketing directo, son herramientas informáticas que permiten explorar los datos de clientes actuales y de potenciales. Nos permiten tal manejo de la información, por lo que obtenemos el máximo beneficio y rentabilidad, acercando al consumidor los servicios que puedan resultar de su interés.

Para que una acción de marketing directo sea exitosa, se debe contar con una base de datos de calidad y confiable.

Los datos a almacenar se clasifican en tres tipos:

- Datos de clasificación o tipológicos, son los que definen al cliente, tales como socioeconómicos, de identificación, de localización, sociodemográficos, profesionales, psicográficos.
- Datos de consumo, se refieren a la utilización de los servicios de la institución, cantidad de veces que concurrió, los servicios que utilizó, precio que abonó, etc.
- Datos de la historia promocional, son aquellos referidos a todas las acciones comerciales que el instituto haya realizado y la respuesta obtenida por los pacientes, los métodos de seguimiento, etc.

Las actividades básicas para la gestión de una base de datos son, Creación de de la base de datos; Mantenimiento, lo que demanda un continuo control y

actualización de la misma y la Explotación de los datos, para que la información sea operativa, se requiere un manejo sistemático de los mismos, respecto a modos de uso, personas capacitadas para la utilización.

Sistema de información de marketing de IOT

Fuentes de información primaria

- Entrevistas con los clientes
- Opinión de Proveedores
- Quejas y sugerencias de los usuarios

Fuentes de información externa secundarias

- Investigaciones y Notas publicadas en Internet
- INDEC
- Web Pages del Sector.

Fuentes de información interna.

- Evolución de los clientes: pacientes, obras sociales, prepagas, aseguradoras : seguimiento de pagos, quejas y sugerencias.
- Sistema y bases de datos propia.
- Opinión de los integrantes de la Empresa, empleados y médicos.-
- Marketing de Relaciones: constante contacto con el cliente, ya sea en forma personal, telefónica o vía E-mail.
- Análisis de Estados de Situación Patrimonial y de Resultados

Hipersegmentación:

Para Serra, Iriarte, Le Fosse⁵ *"las grandes marcas comienzan a fragmentar su oferta para llegar a los nuevos consumidores que buscan productos más individuales, alejados del mercado masivo"*, esta segmentación, según los autores, permite la generación de nuevos nichos de mercado, dando lugar a la aparición constante de nuevas empresas, ya sea para abastecer estos nichos, o crear nuevos.

Es un fenómeno de marketing que cobró fuerza en todo el mundo. Al principio se dividía al mercado por edades; luego se avanzó y fue por niveles socioeconómicos; luego una combinación de ambos; así fue avanzando y al poder acceder a mayor

⁵ Serra, Iriarte, Le Fosse; *El nuevo juego de los negocios*. Grupos Editorial Norma: 2000

información, se llegó a la segmentación psicográfica, en la actualidad la división es mucho más compleja dado que las empresas se ven obligadas en satisfacer clientes más exigentes y conseguir mayor precisión a las necesidades de cada subsegmento. La hipersegmentación se asocia a la precisión en la definición de segmentos, acotando los consumidores con preferencias más parecidas entre ellos.

Posicionamiento Dinámico:

Cuando hablamos de posicionamiento, nos referimos a la imagen que ocupa nuestra marca, empresa, producto o servicio en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia. Este concepto tiende a debilitarse, si no se tiene en cuenta el Posicionamiento Dinámico, *"la "lealtad de la marca" comienza a perder fuerza en este ambiente con consumidores tan cambiantes y dinámicos, donde resulta muy poco probable mantener un posicionamiento a lo largo del tiempo, sin realizar fuertes acciones para sostenerlo"* (Serra, Iriarte y Le Fosse; 2000;). ya que como lo mencionamos cuando hablamos de hipersegmentación, los consumidores son cada vez más exigente, *"el consumidor es cada vez menos conservador y menos tradicionalista, buscando soluciones de necesidades antes que tecnologías, requiriendo una respuesta antes que la identificación con una marca"* (Serra, Iriarte y Le Fosse; 2000;).

Momento de la verdad:

Se define a los "momentos de la verdad", como los puntos de contacto críticos entre los consumidores y las empresas, donde se pone en juego el éxito de un negocio. El concepto "momento de la verdad" fue acordado por la gente de Procter & Gamble, donde definieron 2 momentos importantes, uno llamado FMOT (First Moment of Truth)⁶ que ocurre en la góndola, donde el cliente elige comprar tu producto o el de otra marca. El segundo momento SMOT (Second Moment of Truth)⁷, es cuando el cliente ha comprado y ha comenzado a usar el producto en el que estaba inicialmente interesado. Si la marca ha cumplido realmente con su promesa al cliente, la compra y el

⁶ FMOT (First Moment of Truth), Primer Momento de la Verdad.

⁷ SMOT (Second Moment of Truth) - Segundo Momento de la Verdad

posterior uso del producto servirán para cimentar las bases de una buena relación entre ambos.

Sin embargo, surgió un nuevo momento de la verdad, este modifica el orden de la importancia de la compra en cualquier producto o servicio, el momento cero, ZMOT (Zero Moment of Truth)⁸, este ocurre cuando nuestro cliente potencial reconoce una necesidad y accede a internet para recopilar información sobre su posible compra, el consumidor hace sus primeras consultas acerca de un producto o servicio que planea comprar, las fuentes de información pueden ser, en buscadores como Google, la opinión de amigos, conocidos o experiencias volcadas por previos consumidores en distintas páginas o la cantidad de seguidores que tenga una página en Facebook. Desde que un cliente se expone a un momento de verdad, comienzan a formarse las percepciones, ejemplos de estas serían, Fachada, iluminación, decoración y mobiliario en condiciones; Orden y Limpieza; Presencia y atención del personal.

Según Karl Alprecht⁹ un momento de la verdad *"es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la empresa y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio"*.

Redes Sociales:

Las Redes sociales son una herramienta fundamental para promocionar los productos o servicios de una empresa, captar nuevos clientes o fidelizar los ya existente, ya que reúnen a un público segmentado, activo y dispuesto a hacer recomendaciones. Las mismas contribuyen a una nueva manera de comunicación entre la empresa y el cliente, donde la información fluye en ambos sentidos, anteriormente el cliente era solo un receptor, hoy tiene la posibilidad de opinar y contribuir, sintiéndose más cercano a su marca. Uno de los ejemplos más significativos de redes sociales es Facebook, se pueden ver perfiles, páginas, grupos y aplicaciones de muchas empresas, que aprovechan este medio para captar clientes, llevar tráfico para sus páginas web o simplemente tener presencia en la misma, esta última puede llevar a un fracaso en el medio, dado que si no actualiza el perfil o se interactúa con los seguidores, estos

⁸ ZMOT (Zero Moment of Truth) - Momento Cero de la Verdad

⁹ Karl Alprecht, Servicio al Cliente Interno: Como solucionar crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. 1992

terminan cansándose y pueden ir con la competencia, tan solo por tener una mayor reputación en la red.

Tablero de Comando:

Conceptualmente el tablero de comando es un sistema dinámico de información que se utiliza con el fin de organizar y presentar los datos a los directivos de una organización, para el control de gestión y la toma de decisiones. Está compuesta por indicadores y sensores que pueden contribuir al diagnóstico integral de la gestión. Si bien, en su origen, fue herramienta de medición, su evolución hizo que en muchas empresas, no solo se utilizara como un sistema de mediciones para cada uno de los niveles de la organización sino que se integrara con los sistemas de planificación e incentivos para conducir la estrategia.

Kaplan y Norton¹⁰ crearon un *marco conceptual* de medición denominado **Balanced Scorecard (BSC)** y en español, **Tablero de Comando (TC)** o también *Cuadro de Mando Integral*. Con el cual buscaban incorporar a los sistemas tradicionales de medición algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Se trató del primer intento de diseñar indicadores no considerados hasta entonces en los estados contables de una empresa, con la intención de establecer si la empresa estaba utilizando los procesos y las personas adecuadas para obtener un mejor rendimiento empresarial y optimizar los procesos de toma de decisiones.

El TC hace hincapié en los objetivos desde cuatro perspectivas, que deben relacionarse entre sí por causa y efecto entre activos tangibles e intangibles:

- Perspectiva Financiera: son indicadores financieros del negocio, como por ejemplo ganancias, ventas y ROI
- Perspectiva del Cliente: incluye indicadores como satisfacción del cliente, retención de clientes, nuevos clientes, porcentaje de clientes por segmento
- Perspectiva de los Procesos Internos: informa sobre los procesos en que se debe enfocar la organización para alcanzar los objetivos de los clientes y los resultados financieros. Los indicadores pueden ser calidad, innovación, manejo del riesgo, seguridad etc.
- Perspectiva de la Innovación y del Aprendizaje: abarca indicadores relacionados con el crecimiento de la organización en el largo plazo, principalmente la gente, sistemas y

¹⁰ Kaplan Robert y Norton David - *Cuadro de mando integral: The Balanced Scoreboard*. Ediciones Gestión: 2000

procedimiento, por ejemplo, satisfacción de los empleados, capacitaciones, clima laboral.

Es una herramienta que permite diagnosticar adecuadamente una situación y efectuar su monitoreo en forma permanente. A partir del análisis e interpretación de los datos que nos brinda, se pueden obtener conclusiones tales como , si la gestión realizada se mantiene dentro del rumbo definido al fijar la estrategia; el desempeño de áreas, procesos o personas; Si los resultados de los planes de acción llevados a la práctica son los esperados o están dentro de los desvíos permitidos; La relación existente entre lo planeado y lo realizado; La necesidad de reformulación de metas.

3. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Estrategia de Marca

La política de marca aplicada por IoT es la siguiente: Utiliza su nombre como una única marca para todos sus servicios.

La misma no se encuentra patentada en el registro de marca, lo que implica una gran debilidad frente a potenciales competidores, no obstante están registrados todos los dominios en la utilización de Hosting y Web.

Grafico n° 8: Requisitos de una buena marca



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de Comunicación

La estrategia actual de comunicación se basa en una relación personal y fluida con las personas que deciden la contratación de los servicios oftalmológicos, a través del área de administración, ya que esta posee, las competencias para poder esclarecer todo tipo de dudas que se le presentara a los potenciales clientes y de esta manera satisfacer todas las inquietudes y necesidades.

En lo que respecta a la comunicación interna, se tiene una amplia comunicación de tipo formal e informal.

Estrategia de Precios

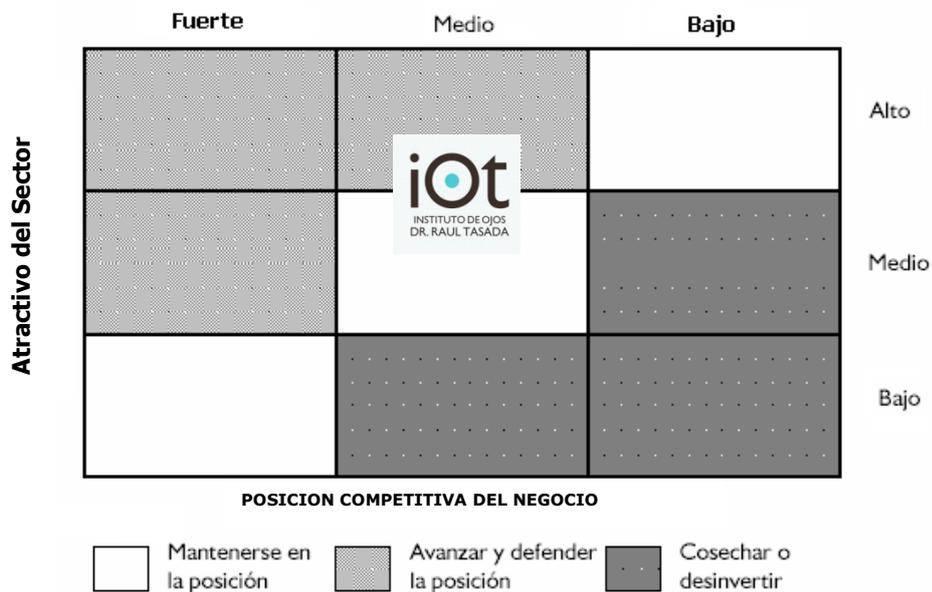
La estrategia actual de precios de la empresa está basada en una diferenciación de precios dependiendo de la especificación del servicio requerida por el potencial cliente o empresa. Se observa un mix de estrategias debido a la naturaleza del mercado, dado que la mayoría de los precios son fijados por los sistemas de salud en base a lo que consideran que se debe pagar por cada prestación y en relación a los demás prestadores.

Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento actual está basada en el posicionamiento a través del Nombre, la construcción del mismo se basa en 30 años de trayectoria, compromiso social e innovación.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen.

Grafico n° 9: Matriz de General Electric - McKKinsey



Fuente: Elaboración propia

IOT se encuentra con una posición competitiva media, media alta y en un sector con un alto atractivo, debido a esto la empresa debe mantener una posición e invertir en segmento específico clase alta, media alta. Desarrollo selectivo de las fortalezas y refuerzo de áreas vulnerables.

Estrategia de Mercado

Una buena herramienta para explorar las posibles estrategias de crecimiento que una empresa puede tener es la matriz Ansoff.

En el caso de IoT, la estrategia que se va a aplicar es la Penetración de mercado, dado que lo que se pretende es llegar al mercado existente, con los servicios que ya se prestan, es por eso que todas las medidas que se tomen van a estar orientadas a dicha estrategia.

Grafico n° 10: Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia

4. PUESTA EN MARCHA

El equipo interdisciplinario de trabajo para la puesta en marcha del plan estará compuesto por cinco integrantes:

La administradora del instituto, estará a cargo del control general de la aplicación del plan; de la gestión; la toma de decisiones y correcciones que se requieran e informar a los dueños de la institución del estado y los resultado en cada una de las etapas.

Un pasante de la carrera de comercialización, llevará a cabo las acciones de marketing directo que se proponen y manejo de la base de datos.

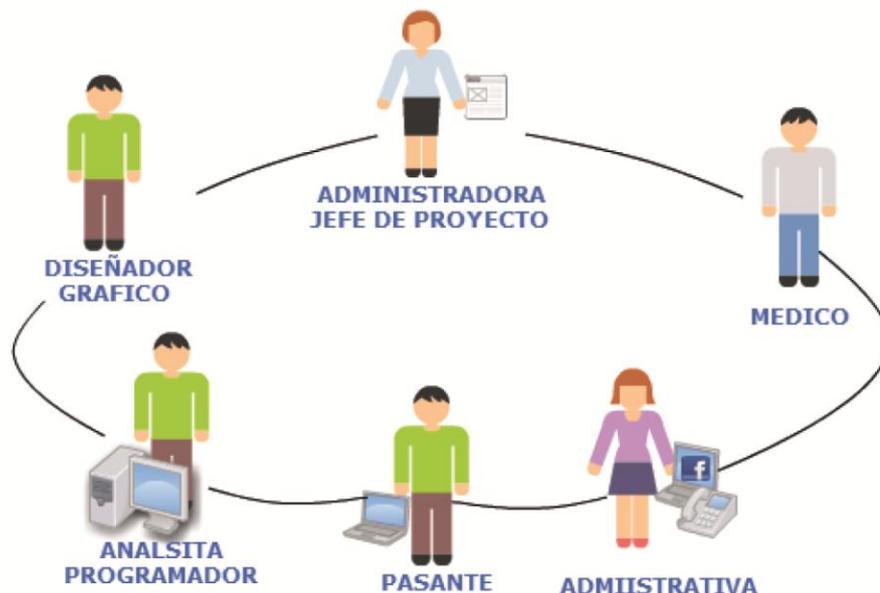
Un empleado administrativo del instituto, capacitado en marketing digital para que trabaje conjuntamente con el pasante, además del manejo de redes sociales, cuentas de correo electrónico y seguimiento de los pacientes.

Un analista en sistemas que lleve a cabo la reestructuración de la página web.

Un diseñador gráfico, que realizará los diseños de los flyers, banners y colabore en la reestructuración de la página web.

El último miembro será un médico concurrente, designado por el médico director, que colaborará con el equipo de trabajo en las consultas que surjan por parte de los pacientes a medida que vayan respondiendo a las acciones de marketing planteadas.

Grafico n°11: Organigrama de Equipo de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se trabajará con la base de datos de la institución y se llevarán a cabo las siguientes segmentaciones:

- por edad.
- por grupos familiares.
- por patologías crónicas.
- pacientes con 2 años sin control.

Luego se trabajará con cada grupo, y se volverá a segmentar, para crear el concepto que se les quiere transmitir y servicio a ofrecer.

Se crearan flyers para cada grupo o segmento, con información de interés, generando así una necesidad y el servicio a brindar para satisfacer dicha necesidad. Los mismos serán enviados a través de medios individuales como el mailing /emailing, según el segmento meta lo requiera. A modo de ejemplo, detallaremos algunos conceptos:

Enviar al grupo de pacientes segmentados por patologías crónicas (glaucoma), la importancia de los controles de presión ocular de familiares, para la detención temprana del glaucoma, dado que es una enfermedad hereditaria.

Rutinas con 2 años sin control: explicar que un 80% de la pérdida de la visión se puede prevenir, con controles oftalmológicos y que no solo problemas de visión, sino que también se pueden detectar diabetes, enfermedades cardíacas y problemas neurológicos entre otros.

Pacientes con edad escolar: recordar previo a la fecha de inicio de clases, la importancias de los controles que son pedidos por las instituciones escolares.

En el caso de las redes sociales, se programará la utilización y seguimiento de la cuenta en Facebook, que posee el instituto.

La página web, se reestructurará, permitiendo a los pacientes:

- Tomar turnos de consultas oftalmológicas, y que el sistema les envíe un mail un día antes recordándoles el mismo.
- Dejar comentarios y sugerencias del instituto y de los servicios.
- Leer información sobre diferentes patologías, y dejar una consulta.
- Realizar un recorrido 360° por la Institución.

Grafico n° 9: **Flyers Ojo Seco**



OJO SECO SEVERO?
CONSULTA CON TU OFTALMOLOGO, EL PODRÁ
DIAGNOSTICARLO Y BRINDARTE
EL TRATAMIENTO INDICADO PARA VOS

¿QUÉ CAUSA OJO SECO?
LA EDAD
EL AMBIENTE
LOS MEDICAMENTOS
LAS LENTES DE CONTACTO
LAS ENFERMEDADES SISTÉMICAS

SÍNTOMAS
OJOS LLOROSOS Y PICAZÓN LEVE
ARDOR, QUEMAZÓN, ASPEREZA
SENSIBILIDAD A LA LUZ
VISIÓN DE HALOS DE COLORES
SENSACIÓN DE ARENILLA Y/O CUERPO EXTRAÑO

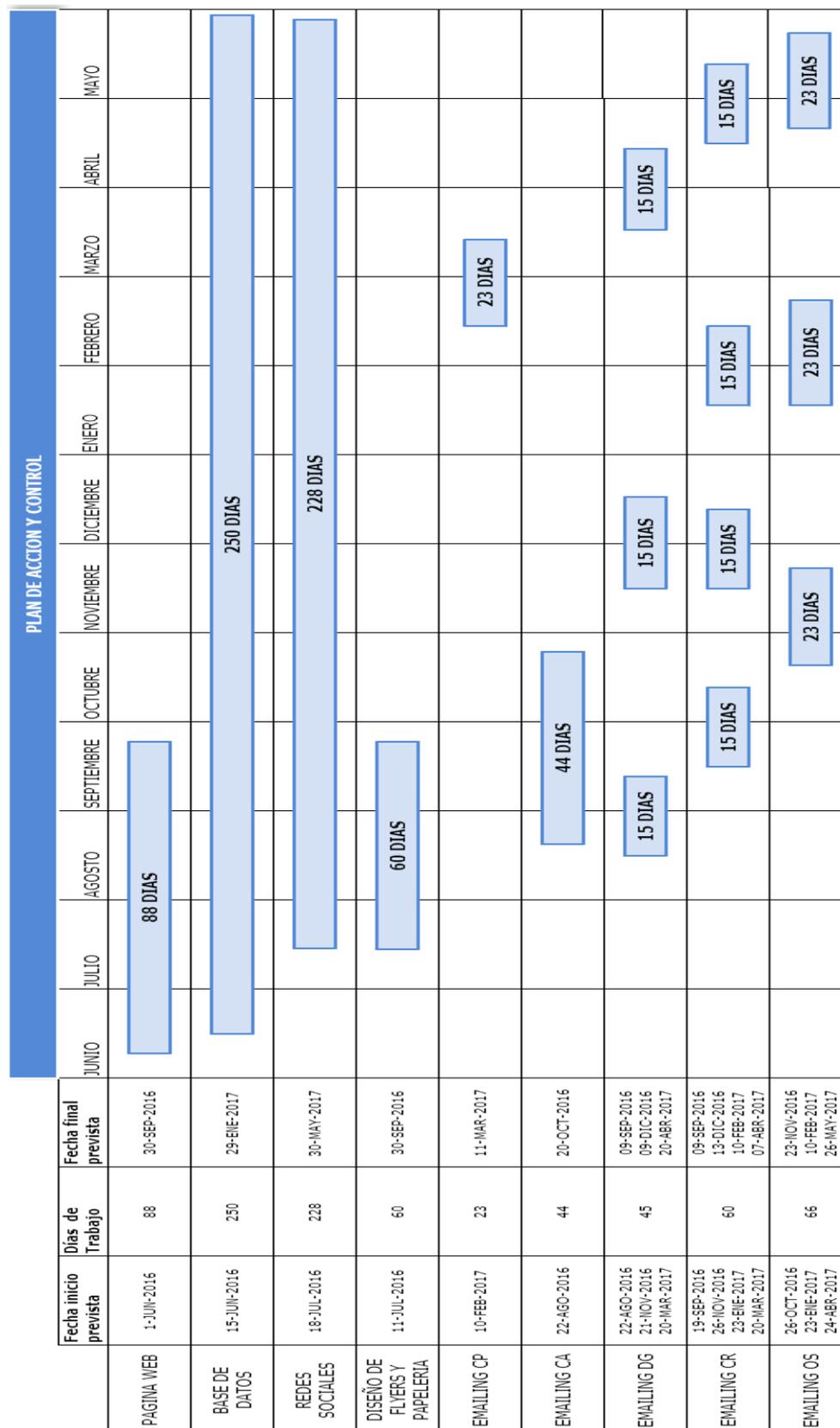
i ot
INSTITUTO DE OJOS
DR. RAUL TASADA

Bv. NICASIO OROÑO 726 – ROSARIO
TELEFAX: 341- 4246335/4244301
CEL : 341- 156376984
GUARDIA PASIVA: 341- 156377042
consultas@iotasada.com.ar
www.iotasada.com.ar

Fuente: Elaboración propia

A continuación, presentamos el desarrollo del Plan en el tiempo.

Gráfico n° 10: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

5. PRESUPUESTO

Para la generación del presupuesto, se tomaron en cuenta aquellos factores que generen una erogación de dinero directa para el proyecto:

Contratación de un estudiante avanzado en la carrera de comercialización, con una jornada laboral de 16hs semanales.

Contratación de un Analista programador en sistemas, el mismo el mismo realizara su trabajo en un período de 6 meses.

Contratación de un diseñador gráfico, según la propuesta, su intervención sería por un período de 3 meses.

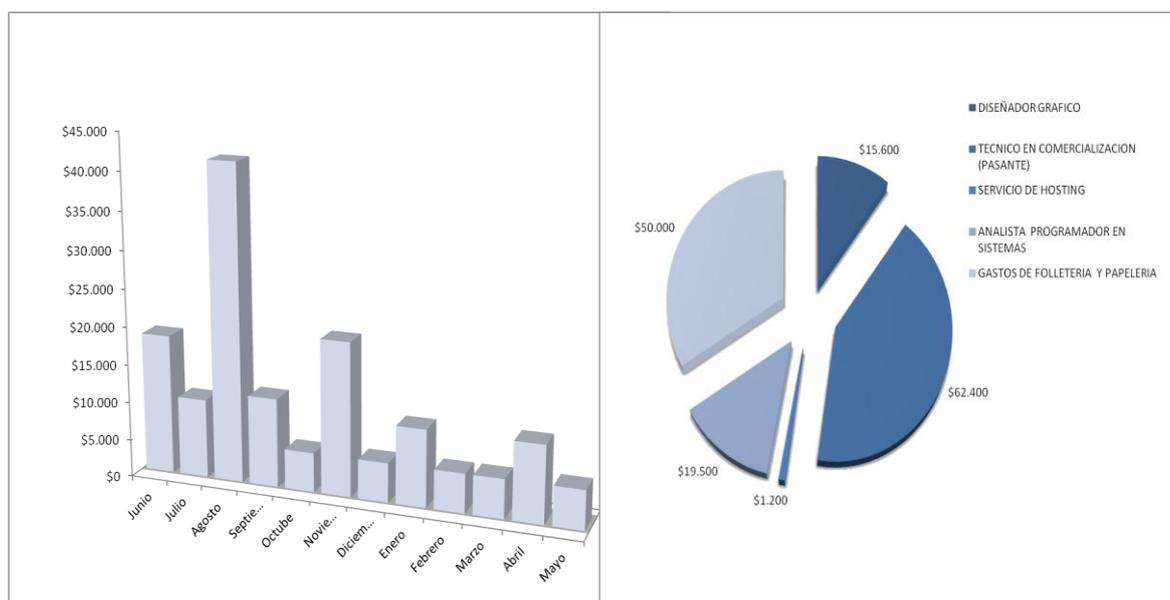
Se solicitó a la imprenta con la cual trabaja el instituto, un presupuesto estimado para la impresión de la papelería necesaria para el proyecto.

Se tuvo en cuenta el valor anual que se abona por hosting de la página Web.

El resto de los integrantes del grupo, ya sea el empleado administrativo, el médico concurrente y la administradora del instituto, no se tuvieron en cuenta para el mismo, dado que se reasignaran tareas dentro del horario laboral.

Se muestra a continuación unos gráficos con las distribución de los costos.

Gráfico n° 11: Gastos por mes - Apertura de gastos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico n° 12: Presupuesto anual

Presupuesto de Marketing																
Presupuesto para acciones de marketing																
Categorías	Presupuesto Total	Gastado hasta Hoy	Presupuesto Restante	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
DISEÑADOR GRAFICO	\$15.600	\$0	\$15.600	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TECNICO EN COMERCIALIZACION (PASANTE)	\$62.400	\$0	\$62.400	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200	\$5.200
SERVICIO DE HOSTING	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$0	\$0	\$1.200	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
ANALISTA PROGRAMADOR EN SISTEMAS	\$19.500	\$0	\$19.500	\$8.000	\$0	\$0	\$6.500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GASTOS DE FOLLETERIA Y PAPELERIA	\$50.000	\$0	\$50.000	\$0	\$0	\$30.000	\$0	\$0	\$10.000	\$0	\$5.000	\$0	\$0	\$5.000	\$0	
Total	\$148.700	\$1.200	\$147.500	\$18.400	\$10.400	\$70.400	\$82.100	\$87.300	\$20.200	\$5.200	\$10.200	\$5.200	\$5.200	\$10.200	\$5.200	\$148.700
			Gasto Acumulado													

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El marketing bien aplicado es la alternativa más eficiente para llegar a los distintos tipos de clientes. El objetivo ya no es solo satisfacer sus necesidades, sino generarles experiencias inolvidables, y gracias a la tecnología se ha hecho posible utilizar las herramientas de marketing directo como por ejemplo el correo electrónico, para influenciar directamente a los pacientes y que los incentiven a compartirlas con sus familiares y amigos, incluso en la era de las redes sociales con muchas personas que quizás no conozcan. Este proyecto pretende marcar algunas de las acciones de marketing directo, sobre todo digitales que son aún de menor costo, que se pueden implementar con el fin de conseguir brindar mayor servicio y satisfacción a nuestros pacientes, generando grandes beneficios para el instituto.

Como sugerencias, se recomienda como publicidad indirecta, seguir participando y fomentando las campañas de detección de Glaucoma, de maculopatías, en vía pública, dado que brindan un servicio a la comunidad y colaboran al refuerzo de imagen y del compromiso social que el Instituto tiene.

Se proponen a continuación algunos indicadores de control:

- Porcentaje de clientes que ingresaron consultas en la página web
- Porcentaje de clientes dentro de cada segmento meta, respondieron favorablemente solicitaron turnos de consultas.
- Cantidad de turnos tomados on-line.
- Cantidad de quejas del período actual, comparada con el período anterior.

Ratio de Retención de Cliente:

$$\text{CRR} = \frac{(\text{Clientes al final del período} - \text{Clientes Nuevos})}{\text{Clientes al inicio del período}}$$

$$\text{Incremento en las ventas} = \frac{\text{Vtas. período} - \text{Vtas. Período anterior}}{\text{Ventas período anterior}} \times 100$$

$$\text{Incremento clientes para cirugías} \times = \frac{\text{Vtas. período} - \text{Vtas. Período anterior}}{\text{Vtas. Período anterior}} \times 100$$

Ventas período anterior.

$$\text{Incremento de clientes} = \frac{\text{Cantidad de clientes del período}}{\text{Cantidad de clientes del período anterior}}$$

Queda pendiente una vez finalizado este proyecto, para otra etapa, que se evalúe la posibilidad de realizar un App, para solicitar turnos a través de celulares, un puesto de autoservicio dentro del instituto para solicitar turnos de consultas ulteriores sin necesidad de pasar nuevamente por la recepción, dado que son servicios que un importante grupo de pacientes valorarían, además de hacer más eficiente la atención en la recepción.

BIBLIOGRAFIA

Libros Generales:

Carlos A. Sabino, *Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos*. – Editorial LUMEN- Reimpresión 3ª - Buenos Aires - Argentina

Dei, Daniel H.; *La Tesis: Cómo orientar en su elaboración* - Editorial PROMETEO LIBROS - Edición 2ª – Buenos Aires - Argentina

Graciela M. Scavone, *Como se escribe una Tesis* – Editorial LA LEY- 1ra ed. 4ª Reimpresión.- Buenos Aires - Argentina

Libros Especializados:

Alet Josep, *Marketing Directo e interactivo* - Editorial ESIC - Edición 2011, 489p. Madrid - España.

Kaplan Robert y Norton David - *Cuadro de mando integral: The Balanced Scoreboard* Editorial: EDICIONES GESTION 2000 2000, 384p. España.

Karl Alprecht, *Servicio al Cliente Interno: Como solucionar crisis de liderazgo en la gerencia intermedia* - Editorial PAIDOS IBERICA 1992, 288p. España.

Dra. Asunción Hernández Fernández, Dr. José María Martínez García - *Marketing sanitario: Evolución-Revolución* - Editorial ESIC - Edición 2014, 292p. Madrid - España.

D'ublado, Hugo Oscar, *Introducción al Marketing Médico*- Editorial D&D - Edición 1997,128p. - Buenos Aires - Argentina

Eiglier, P., y Langeard, E., - *Servucción. El Marketing de Servicios*. Mc.Graw Gill/Interamericana de España SA. 1999

Gálvez Clavijo, Ismael, *Introducción al Marketing en Internet: Marketing 2.0* - Editorial IC S.L - Edición 2010, 194p. – Andalucía – España.

- Gomez Vieites, Alvaro, *Marketing Relacional Directo e Interactivo*- Editorial RA-MA
- Edición 2006, 346p. Madrid - España
- Kotler, Philip & Armstrong Gary, *Marketing* - Editorial PEARSON EDUCACION -
Octava Edición 2001, 768p. - Naucalpan de Juárez - México.
- Mark, Bacon, *Como Hacer Marketing Directo: Secretos Para la Pequeña Empresa* –
Editorial GRANICA S.A - Edición 1996, 461p. – Barcelona – España.
- Pierre y Eric Langeard, *Servucción, el Marketing de servicios*. - Editorial McGraw-Hill,
1989, 220p. - España-.
- Scheneer, Manuel, *Marketing de servicios profesionales* – Editorial GRANICA S.A -
Edición 1997, 147p. – Barcelona – España.
- Scheneer, Manuel, *Tu Eres Tu Propia Marca, Marketing Personal para un Profesional*
- Editorial NORMA - Edición 2008, 112p. – Bogotá – Colombia.
- Serra, Iriarte, Le Fosse, *El nuevo juego de los negocios: los ganadores no son los
mejores sino los que dominan el juego..* Grupo Editorial Norma. 2000. 314 p. -
Buenos Aires - Argentina.

Páginas Web Específicas

CA.DI.ME (Cámara de Instituciones de Diagnóstico Médico)

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

Gerencia de Mercadeo - Ciencias Económicas y Administrativas;

<http://3w3search.com>

IntraMed - <http://www.intramed.net>

Revista Ventana Científica <http://www.revistasbolivianas.org.bo>