

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2013-2014

CLÍNICA PANAMERICANA

JESSICA COLORADO VALENCIA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2013

CLÍNICA PANAMERICANA

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2013-2014

JESSICA COLORADO VALENCIA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE

Asesor

Especialista en Gerencia de Mercadeo- Investigador de mercados

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2013

Nota de aceptación:

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, agosto 12 de 2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Oscar Colorado y Ángela Valencia que son
mi inspiración para ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional y compañía en el desarrollo de este proceso

A los directivos de Agrícola Santamaría por su comprensión y colaboración para lograr que este proyecto se hiciera realidad.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	12
1.1. INFORMACIÓN SOBRE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO	12
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	12
1.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	12
1.4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	13
1.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR	13
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO.....	14
2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN	14
2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN.....	14
2.3. DEFINICIÓN/REVISIÓN PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	14
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	14
3. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	15
3.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	15
3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO.....	15
3.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS.....	15
3.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	15
3.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS.....	16
3.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES.....	16
3.2.5. ASPECTOS INTERNACIONALES	16
3.2.6. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	16
3.3. ANÁLISIS DOFA.....	16
3.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	17
3.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE	17
3.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	17

3.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	19
3.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR...	19
3.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	20
3.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	20
4. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	21
4.1. FICHA TÉCNICA	21
4.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
4.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	21
4.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	22
4.5. METODOLOGÍA APLICADA.....	22
4.5.1. LIMITACIONES	22
4.6. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.6.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA	22
4.6.2. RESULTADOS GENERALES.....	22
4.6.3. COMENTARIOS PUNTUALES.....	22
4.7. CONCLUSIONES.....	23
4.8. RECOMENDACIONES CON APLICACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADERO.....	23
5. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	24
5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	24
5.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS	24
5.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO	24
5.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO	24
5.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS	24
5.2.1 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PRODUCTO.....	24
5.2.2 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PRECIO.....	24
5.2.3 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PLAZA Y VENTAS	24
5.2.4 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PROMOCIÓN.....	25
5.2.5 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE SERVICIO	25
5.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS	25
5.3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	25
5.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	25

5.3.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA Y VENTAS	25
5.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION	25
5.3.5 ESTRATEGIAS DE SERVICIO	25
5.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	26
5.5. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO	30
6. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL E INDICADORES	31
6.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	31
6.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	31
ANEXOS.....	33
FUENTES DE CONSULTA.....	39

LISTA DE ANEXOS

Anexo No. 1 . FORMATO DE INSTRUMENTO PARA INVESTIGACIÓN ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ .. 33

Anexo No. 2 - RESULTADO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ...35

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 . FACTORES CLAVES DE ÉXITO	15
Tabla No. 2 . ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INMEDIATOS	17
Tabla No. 3 . ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INDIRECTOS	18
Tabla No. 4 . ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	19
Tabla No. 5 . MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	20
Tabla No. 6 . ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR	20
Tabla No. 7 . FICHA TÉCNICA INVESTIGACIÓN	21
Tabla No. 8 . PRESUPUESTO VARIABLE PRODUCTO	26
Tabla No. 9 . PRESUPUESTO VARIABLE PRECIO	27
Tabla No. 10 . PRESUPUESTO VARIABLE PLAZA Y VENTAS	28
Tabla No. 11 . PRESUPUESTO VARIABLE PROMOCIÓN	29
Tabla No. 12 . PRESUPUESTO VARIABLE SERVICIO	30
Tabla No. 13 . INDICADORES DE GESTIÓN	32

RESUMEN EJECUTIVO

La región de Urabá ha sido estigmatizada y por mucho tiempo estuvo en el olvido debido a los problemas de violencia que durante años sufrió. Sin embargo, ha comenzado un nuevo despertar para la zona cargado de desarrollo y nuevas oportunidades. Es en este marco que nace la Clínica Panamericana, el primer Centro Hospitalario de alta complejidad que llega como una solución de vida para la comunidad.

El plan de mercado, busca definir una estrategia comunicativa exitosa para impactar a la población y lograr el posicionamiento de la marca en la región. El alcance se centra en lograr la apropiación de la comunidad del proyecto más grande en los últimos 50 años, y que éste se convierta en bandera de la región.

A través de estrategias aplicadas en las variables del mix de mercadeo, se logrará la consecución de los objetivos planteados para el primer año de operación del hospital. En el caso del producto, el enfoque estará dirigido a la presentación de las especialidades médicas como servicios oportunos y eficientes. Para plaza y ventas, se conformará un equipo comercial que ofrezca los servicios de la Clínica. Para la promoción, se realizará una importante labor en actividades BTL con la comunidad. En el caso del servicio, se definirá la cultura organizacional que identificará a todo el personal del hospital. Finalmente, en la variable precio, se espera poder mantener un equilibrio en precios de la mano de la red de salud de la región.

Para llevar un control del plan, se definieron indicadores para las diferentes acciones planteadas que permitan verificar su efectividad y eficiencia o realizar los cambios requeridos.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. INFORMACIÓN SOBRE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO

Nombre del estudiante	Jessica Colorado Valencia
Lugar de residencia	Medellín
Empresa y cargo	Agrícola Santamaría, Jefe de Comunicaciones
E-Mail	jessica.colorado@santamaria.com.co

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

La Clínica Panamericana es la inversión social más grande de Urabá en los últimos 50 años. Debido a su importancia y los beneficios que traerá a los cerca de 600 mil habitantes del Urabá antioqueño, chocoano y regiones vecinas, el plan estratégico de mercadeo busca dar a conocer el centro hospitalario, posicionar la marca Clínica Panamericana como marca región y lograr acceso al hospital a una mayor base de consumidores y clientes.

1.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Con la creación de la Zona Franca de Urabá, y la necesidad identificada en la comunidad en cuanto a servicios de salud, surge la iniciativa del doctor Jorge Penagos Garcés, médico especialista con amplia experiencia en el sector, de crear un centro hospitalario de alta complejidad para prestar servicios de salud con mayores estándares de calidad y oportunidad. Después de un diagnóstico de necesidades existentes en materia de servicios médicos, se estructuró un proyecto pensando en satisfacerlas de forma integral.

La realidad del proyecto dependía de aliados estratégicos que le apostaran al desarrollo de Urabá, potenciando sus capacidades institucionales, para promover la innovación, el crecimiento social, económico, de la región y sus habitantes. Por ello, el doctor Penagos convocó reconocidas empresas del sector público y privado que se unieron a esta iniciativa y hoy son los promotores de la Clínica Panamericana: Arquitectura y Concreto, Comfama, Medialco, Unlab, Zona Franca de Urabá y SM Proyectos.

Fue así como, después de dos años y medio de planear y estructurar el proyecto, en enero del 2012 se inició la construcción oficial de esta gran obra que será una realidad en el primer semestre del 2014. Actualmente la construcción se encuentra en un 85%.

1.4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

La Clínica Panamericana es parte fundamental del sector de la salud, únicos en la región de Urabá para la prestación de servicios médico-quirúrgicos especializados de alta complejidad.

1.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

El Sector de la Salud en Urabá se ha estancado en su crecimiento proporcional al incremento de la población los últimos 15 años. Al igual que con el resto del país, la crítica situación de este sector por las deudas de EPS y las entidades del estado, se ha afectado profundamente el sistema hospitalario de la región.

La Súper Salud indicó que de las 48 EPS del Régimen Subsidiado, 16 de las entidades (42,1 %) no cumplieron con el margen de solvencia, e igualmente 16 de ellas (42,1%) no cumplen con la suficiencia patrimonial. Así mismo, presentan dificultades en la recuperación de la cartera con las entidades territoriales, la cual ascendía al 30 de septiembre de 2011, a \$ 2,2 billones. El total de la cartera de las IPS públicas ascendía a \$ 4,3 billones.

Para 2011, la deuda en Urabá sobrepasaba los \$50 mil millones, lo que causó la suspensión de los servicios de salud de primer nivel en algunos municipios del departamento. Situación que se agrava si se tiene en cuenta que las cinco ESE de los municipios de la región son de primer nivel, solo el Hospital Antonio Roldán Betancur de Apartadó es de segundo nivel de complejidad. Esto demuestra la poca oferta de servicios especializados y de alta complejidad, un factor que desencadena en el traslado de pacientes a otras ciudades.

* Fuentes: www.supersalud.gov.co, www.comfama.com.co, www.elmundo.com

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN

Brindamos servicios de salud integrales para beneficio del Urabá antioqueño, chocoano y las regiones vecinas, con una atención altamente calificada y especializada. Contamos con un equipo ético y humano que brinda atención digna, oportuna y segura. Administramos eficaz y eficientemente los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros, para mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, generar progreso para nuestros trabajadores, rentabilidad social para la región y valor para nuestros accionistas.

2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN

En el 2020, seremos el complejo hospitalario líder, sostenible y competitivo en la prestación de servicios de alta complejidad en la región de Urabá, con infraestructura y tecnología de punta que garanticen altos estándares de calidad, atención digna y humana y respeto por el medio ambiente.

2.3. DEFINICIÓN/REVISIÓN PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Valores Corporativos

- Liderazgo
- Integridad
- Compromiso
- Honestidad
- Respeto
- Efectividad

Valores de Nuestro Servicio

- Preservación de la Vida
- Justicia
- Calidad humana
- Confianza
- Orientación al servicio
- Pertinencia.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Diferenciación en servicio y cobertura ya que es el único complejo hospitalario de la región con atención de tercer y cuarto nivel de complejidad. Cuenta con tecnología de punta que le permitirá ofrecer un servicio oportuno, eficiente y de calidad, lo que redundará en bienestar para los pacientes y sus familias, tanto en el factor emocional, social como el económico, al reducir los traslados a otros municipios.

3. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Puntos	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Calidad	0,3	5	1,5
	Oportunidad	0,3	5	1,5
	Servicio	0,2	4	0,8
	Tecnología	0,2	4	0,8
				4,6
Hacia el mercado de la organización	Branding	0,3	5	1,5
	Comunicaciones	0,3	4	1,2
	Mercadeo	0,2	4	0,8
	Know how	0,2	4	0,8
				4,3

Tabla 1

3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

3.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

Positivo: El índice de crecimiento de la región (3.2) es el mayor al del país (1.2)*.

Negativo: Ante un crecimiento tan elevado, se debe tener gran capacidad de atención y disponibilidad

Estrategia: Lograr que el 80% del personal médico y administrativo sea oriundo y esté establecido en la región para prestar los servicios en todo momento.

3.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Positivo: Se desarrollan cada vez más mejores herramientas para la protección, prevención, promoción y diagnóstico de la salud. Los equipos médicos son mejorados para ser más precisos y prestar servicios con mayor eficiencia.

Negativo: Los costos son muy altos y con mayor rapidez los equipos quedan discontinuados

Estrategia: Instalarse en la Zona Franca de Urabá para acceder a los beneficios del régimen.

3.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS

Negativos: La tasa de cambio afecta el sector empresarial de la región que basa su negocio en la exportación. El no desembolso de recursos por parte de algunas EPS afecta la red de salud.

Estrategia: lograr alianzas con la red de salud y los entes de control para lograr financiamiento, y otras ayudas económicas

3.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES

Positivo-negativo: La Súper Salud es su rol del control y vigilancia del sector, expide resoluciones que pueden afectar o beneficiar el desempeño del sector.

Estrategias: Mantener aliados estratégicos del sector público y privado que aboguen por políticas beneficiosas para el hospital

3.2.5. ASPECTOS INTERNACIONALES

La regulación para el sector de la Salud, es definida por el Gobierno Nacional, por lo que no hay aspectos internacionales que influyan en la Clínica.

3.2.6. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

Positivo-negativo: Corpourabá, como responsable de la gestión, control y promoción de los recursos medioambientales del Urabá antioqueño tiene trámites que pueden acelerar o retardar el buen funcionamiento del hospital.

Estrategia: Cumplimiento permanente de las normas medioambientales exigidas y establecer relaciones con el Consejo Directivo de la Corporación

3.3. ANÁLISIS DOFA

Fortaleza Competitiva:

- Ofrecer servicios en especialidades médicas únicas en la región.
- Al ubicarse en una Zona Franca tiene un presupuesto de gastos menor que otros hospitales al acceder a beneficios tributarios y aduaneros.

Debilidades competitivas:

- Aún no tiene el equipo administrativo completo, ni instalado en Apartadó para prevenir y enfrentar crisis a tiempo.
- Dependier de áreas administrativas de las empresas socias del proyecto para el desarrollo de diferentes tareas.

Oportunidades:

- Crear alianzas estratégicas con la red hospitalaria actual de Urabá como aliada estratégica para lograr la mayor cobertura de la población.

Amenazas:

- Crecimiento de deuda e iliquidez de las EPS.
- Resurgimiento del conflicto armado y amenazas al hospital.

3.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

3.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

La Clínica Panamericana compete en una estructura de oligopolio diferenciado, por lo que su estrategia debe diversificarse en las variables producto, comunicación y promoción.

3.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

3.4.2.1. ESTRUCTURA PRIMARIA - COMPETIDORES INMEDIATOS



DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas
 <p>E.S.E Hospital <i>Antonio Roldan Betancur</i> <i>Nuestro compromiso es preservar la Vida.</i></p>	Deficiencia en servicios y diagnósticos. Incumplimiento a proveedores. En liquidación	
	Actualmente se encuentra con intervención administrativa por parte de la Súper Salud, por recuperación de cartera	Cuenta con cuatro centros y doce puestos de salud distribuido a lo largo y ancho del municipio de Turbo, alcanzando una cobertura del 95% de la población

Tabla 2

3.4.2.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES INDIRECTOS



Los de mayor impacto son (en orden de importancia)	Por qué es considerado competidor indirecto?
 <p>EL HOSPITAL CON ALMA Pablo Tobón Uribe</p>	
 <p>SANVICENTE fundación Fundación Hospitalaria San Vicente de Paúl - 1913</p>	<p>Son considerados indirectos pues a pesar de no encontrarse en la región, son quienes ofrecen atención en los servicios de tercer y cuarto nivel de complejidad, por lo cual la comunidad debe trasladarse a Medellín</p>

Tabla 3

3.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

FUERZAS COMPETITIVAS	ANÁLISIS DE LA SITUACION
COMPETIDORES ACTUALES	Competencia baja. Actualmente no existen competidores directos ya que en la región no hay ninguna entidad de salud que ofrezca servicios de tercer y cuarto nivel de complejidad
PARTICIPANTES POTENCIALES	Competencia alta. El sector es muy atractivo ya que la región carece de entidades que presten los servicios, y tiene una gran población. Nuevos competidores podrían ingresar a la región. Sin embargo, al ser el único hospital del país ubicado en una Zona Franca, puede ofrecer mejores precios y registrar menos gastos gracias a los beneficios tributarios con los que cuenta.
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Competencia media. Podrían ser sustitutos los niveles 1 y 2 de complejidad que sirven como "paliativos" para retrasar el traslado de los pacientes a los municipios, en especial, para quienes no cuentan con los recursos.
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Competencia media. Las IPS pueden convertirse en aliados o enemigos pues son quienes remiten o reciben los pacientes de grado 1 y 2 de complejidad. Los pacientes que requieran servicios especializados, solo pueden elegir entre ser atendidos en el hospital y trasladarse a otros municipios, cubriendo los gastos.
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	Competencia baja. Los proveedores no tienen mucho poder pues deben acogerse y cumplir con todas las normas exigidas por el hospital, Súper Salud y Secretaria de Salud para mantener sus contratos.

Tabla 4

3.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

La Clínica Panamericana es el primer complejo hospitalario en toda la región de Urabá que ofrecerá servicios de tercer y cuarto grado de complejidad. Por tal razón no se cuenta con estructuras de mercadeo que permitan la comparación para la futura operación del hospital.

3.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Producto	VARIABLES	Clínica Panamericana	H.A.R.B	San Vicente de Paúl
Trauma	Oportunidad	Inmediata	Inmediata	No es inmediata por traslado
	Calidad	Excelente	buena	Excelente
	Costo	Promedio región	Promedio región	Traslado + atención
Cirugía General	Oportunidad	Inmediata	Puede ser inmediata	No es inmediata por traslado
	Calidad	Excelente	buena	Excelente
	Costo	Promedio región	Promedio Región	Traslado + atención
Cardiología	Oportunidad	Inmediata	No tiene	No es inmediata por traslado
	Calidad	Excelente	No tiene	Excelente
	Costo	Promedio región	No tiene	Traslado + atención

Tabla 5

3.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

Tipo de segmento de mercado	Tipo de decisión de compra	Grado de lealtad hacia la marca	Principales direccionadores de la decisión de compra	Medios convencionales a los que se expone el segmento	Medios alternativos a los que se expone el segmento
Consumidor final	Racional	Alta	Calidad, efectividad, servicio	Radio y prensa	Concurso, cine al barrio
Red hospitalaria	Racional	Media	Calidad,	F2f, Brochure, Radio Y Prensa	Reuniones Mensuales
Empresarios de la región	Racional	Alta	Calidad, precio	F2f, Brochure	Visitas A La Obra
Líderes comunitarios	Racional	Alta	Precio, oportunidad	F2f, Radio	Visitas A La Obra
Autoridades locales	Racional	Media	Calidad, oportunidad	F2f, Brochure, Radio Y Prensa	Visitas A La Obra
Sindicato	Racional	Alta	Precio, oportunidad	F2f, Radio	Visitas A La Obra

Tabla 6

4. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

4.1. FICHA TÉCNICA

EMPRESA CONTRATANTE:	Clínica Panamericana
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Medios y herramientas de comunicaciones
OBJETIVO:	Conocer los medios de comunicación preferidos por la comunidad y tipos de mensajes que consideran convenientes para dar a conocer la Clínica Panamericana en la región y motivar su apropiación como símbolo de la región
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 8 preguntas de selección múltiple, con única respuesta
ELEMENTO MUESTRAL:	Principales grupos de interés
UNIDAD MUESTRAL:	Personas de la región
ALCANCE:	Apartadó y Eje bananero
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por ser un sondeo (Muestra pequeña)
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	75 personas, distribuidas en 5 segmentos: Autoridades locales, concejales, red de salud, transportadores y líderes comunitarios
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 1 al 8 de marzo de 2013

Tabla 7

4.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Elegir las herramientas de comunicación más adecuadas para dar a conocer la Clínica Panamericana, es fundamental en el proceso de posicionamiento de la marca. Conocer las preferencias de la comunidad y los medios que mayor impacto produce en ellos, es el objetivo de esta investigación.

El desarrollo de la investigación confirmó la importancia de la estrategia comunicativa y aclaró los conceptos que la población considera más importantes y efectivos a la hora de lograr la apropiación y aceptación de la Clínica como un referente de la región.

4.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

El Plan de mercadeo, permitirá a la Clínica Panamericana descifrar qué aspectos se deben tener en cuenta para realizar una estrategia comunicativa exitosa e impactar a la población, con el fin de generar sentido de pertenencia y lograr la apropiación de la marca en la comunidad. ¿Cómo se debe enfocar la estrategia de comunicación la Clínica Panamericana?

4.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Identificar el enfoque que se debe dar a los mensajes de la ClinPan.
- Definir el mayor beneficio que la ClinPan debe dar a conocer a través de sus mensajes.
- Seleccionar los lugares más representativos de la región para publicar y distribuir mensajes y piezas de la ClinPan.
- Determinar los medios informativos y la intensidad con las que se emitirán los mensajes de la ClinPan.
- Definir los tipos de actividades que la ClinPan debe desarrollar con la comunidad una vez entre en operación.p0

4.5. METODOLOGÍA APLICADA

Investigación de tipo cuantitativa, mediante la técnica de encuesta, aplicada a 75 personas de diferentes grupos de interés, desarrolladas en encuentros personalizados con cada grupo.

4.5.1. LIMITACIONES

Limitaciones de transporte por lo que el público encuestado fue menor al esperado.

4.6. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.6.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

Hombres y mujeres entre los 30 y 50 años de edad, de todos los estratos y todos los municipios de Urabá.

4.6.2. RESULTADOS GENERALES

- La mitad de los encuestados ha conocido información de la Clínica Panamericana en algún medio de comunicación
- El 57% sugiere que los mensajes deben enfocarse a las familias
- El 67% considera que el mayor beneficio que debe divulgarse es que la ClinPan es un proyecto social que impactará positivamente la comunidad
- El 33% considera que en todos los lugares representativos de la región se debe encontrar información del hospital
- El 64% ve la radio como el principal medio de difusión por el que se debe dar a conocer la Clínica, con una intensidad semanal
- El 65% espera que la ClinPan desarrolle Mesas de trabajo Comunitaria, como principal actividad que lo relacione con la comunidad

4.6.3. COMENTARIOS PUNTUALES

"Felicitarlos por realmente pensar en brindar una mejor calidad de vida a la población urabaense, sin pensar en anteponer lo político sobre lo colectivo"

Luz Nelly Rivera, Secretaria Protección Social Apartadó

4.7. CONCLUSIONES

- El 60% considera que los mensajes de la Clínica deben dirigirse a los integrantes de la familia
- El 29% recomienda ubicar los avisos de la Clínica en las entidades de salud, y el 20% en lugares públicos como el Aeropuerto
- EL 81% afirma que la mayor publicidad debe realizarse a través de medios ATL, con intensidad semanal
- Solo el 19 % considera importantes las actividades culturales como incentivo de apropiación para la comunidad
- En general se percibe la aceptación y agradecimiento de la comunidad por la obra. Sin embargo es necesario reforzar los mensajes informativos

4.8. RECOMENDACIONES CON APLICACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

De acuerdo a los resultados de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Es importante seguir presentando la Clínica como un Proyecto Social y enfocar dichos mensajes primordialmente a las familias.
- Una vez se inaugure el complejo hospitalario, resulta de vital importancia mantener las mesas de trabajo con los grupos de interés seleccionados, e iniciar las actividades culturales en los diferentes municipios de la región.
- Se sugiere indagar en los colegios y guarderías sobre el concurso infantil y la posible aceptación que pueda tener en la comunidad.
- Se recomienda priorizar la presencia en prensa sobre la valla, debido a lo encontrado en la encuesta sobre preferencia de medios.

5. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

5.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

Para este plan no se determinan objetivos para la variable ventas ya que la estrategia general está orientada a las herramientas comunicativas.

5.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO

Quejas/reclamos

- Ofrecer un servicio oportuno para recibir un mínimo de quejas diario respecto al promedio general de instituciones de salud que es de 29 diarias
- Capacitar a los especialistas para que den un servicio eficiente y con equipos en optimo estado para reducir el promedio de reclamos

5.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO

Clientes

- Generar sentido de pertenencia en el 80% de la comunidad
- Realizar alianzas estratégicas con el 80% de la red hospitalaria de la región

Posicionamiento

- ¿Cuántas personas recuerdan la marca? Que el 80% de la población reconozca la marca Clínica Panamericana
- ¿Cuántas instituciones remiten sus pacientes? Que el 70% de los pacientes sean remitidos y recibidos en la red hospitalaria

5.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

5.2.1 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PRODUCTO

Posicionar las especialidades de la Clínica como servicios oportunos y eficientes.

5.2.2 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PRECIO

Definir un precio promedio de servicios de acuerdo a lo ofrecido en la zona por la red existente.

5.2.3 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PLAZA Y VENTAS

Conformar un equipo comercial que oferte los diferentes servicios de la Clínica.

5.2.4 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE PROMOCIÓN

Desarrollar actividades comunicacionales BTL que impacten a la comunidad.

5.2.5 MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE SERVICIO

Definir la cultura organizacional deseada para el hospital.

5.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

5.3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

- Diferenciar los servicios por niveles de complejidad
- Prestar servicios de manera oportuna

5.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO

- Ofrecer un precio accesible para la comunidad de acuerdo al régimen que pertenecen.
- Mantener un balance frente a los precios ofrecidos por la red de salud de la región
Informar sobre tabla de precios y subsidios de la Clínica.

5.3.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA Y VENTAS

- Crear un comité mensual con los jefes de ventas de la red de salud de la región .
- Crear un comité trimestral con los jefes de salud ocupacional de las empresas de la región.
- Crear estrategias conjuntas con la secretaria de salud y la Gobernación de Antioquia.

5.3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION

- Participar en actividades culturales en los barrios.
- Llevar puntos informativos a las comunales.
- Realizar mesas comunales con los líderes comunitarios.

5.3.5 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

- Lograr la identificación del personal con la cultura organizacional.
- Prestar servicios con calidad y dignidad humana.
- Ofrecer servicios especializados 24 horas al día, 7 días a la semana.

5.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO			
Posicionar las especialidades de la Clínica como servicios oportunos y eficientes			
1.1. Diferenciar los servicios por niveles de complejidad			
ACCIÓN 1.1.1:	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Capacitar al personal en servicio al cliente para que sepa responder y explicar de manera clara, concisa y educada	Recursos Humanos	Primer año de operación, programación mensual con personal interno de acuerdo a ingresos	1.000.000
ACCIÓN 1.1.2:	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Crear un volante donde se expliquen los niveles de complejidad y se entreguen tanto en la Clínica como en las actividades comunitarias que se realicen	Comunicaciones	Primeros seis meses	300.000
1.2. Prestar servicios de manera oportuna			
ACCIÓN 1.2.1:	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Capacitar y concienciar al personal médico para prestar un servicio rápido y eficiente durante sus turnos	Recursos humanos	Mensual	1.000.000,00
ACCIÓN 1.2.2:	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Programar jornadas de actualización permanente en las diferentes especialidades ofrecidas	Recursos humanos	Trimestral	500.000

Tabla 8

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO			
Definir un precio promedio de servicios de acuerdo a lo ofrecido en la zona por la red existente			
2.1. Ofrecer un precio accesible para la comunidad de acuerdo al régimen que pertenecen			
ACCIÓN 2.1.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Definir una tabla de precios por servicios para la comunidad según sea régimen contributivo o subsidiado	Financiero	Antes de iniciar a operar	
ACCIÓN 2.1.2.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Mantener una relación estable con las EPS, IPS e el Gobierno para lograr un pago estable y oportuno de los servicios prestados	Gerencia	Permanente	
2.2. Mantener un balance frente a los precios ofrecidos por la red de salud de la región			
ACCIÓN 2.2.1:	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Fortalecer la relación con la red de salud hospitalaria de la región para lograr hacer comparativos con los servicios ofrecidos y precios	Gerencia	Permanente	
ACCIÓN 2.2.2.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Mantener alianzas estratégicas con la red de salud para ofrecer servicios complementarios y asumir gastos en conjunto	Gerencia	Permanente	
2.3. Informar sobre tabla de precios y subsidios de la Clínica			
ACCIÓN 2.3.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Crear brochure con los precios de los servicios generales y especialidades	Comunicaciones	Semestral	400.000

Tabla 9

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA - VENTAS			
Conformar un equipo comercial que oferte los diferentes servicios de la clínica			
3.1 Crear un comité mensual con los jefes de ventas de la red de salud de la región			
ACCIÓN 3.1.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Contactar los jefes de ventas de la red de salud y concretar una reunión mensual para analizar la situación del sector en la región	Jefe de ventas	Mensual	300.000
ACCIÓN 3.1.2.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Generar propuestas conjuntas para ofrecer mejores servicios de salud y minimizar costos	Jefe de ventas	Mensual	
3.2. Crear un comité trimestral con los jefes de salud ocupacional de las empresas de la región			
ACCIÓN 3.2.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Coordinar capacitaciones para los jefes de salud ocupacional de las empresas de la región que puedan considerar atractivas para sus empresas y permita ofrecer los servicios de la Clínica	Jefe de ventas - Comunicaciones	Trimestral	900.000
ACCIÓN 3.2.2.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Realizar jornadas de salud con los jefes de salud ocupacional para ofrecer los servicios de la Clínica	Jefe de ventas - Comunicaciones	Mensual	
3.3. Crear estrategias conjuntas con la Secretaria de Salud y la Gobernación de Antioquia			
ACCIÓN 3.3.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Realizar un comité con la Secretaria de Salud de Apartadó y el encargado de la línea de Urabá de la Gobernación para generar actividades culturales, promocionales y de subsidios para la comunidad	Gerencia	Bimensual	

Tabla 10

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN			
Desarrollar actividades comunicacionales BTL que impacten a la comunidad			
4.1. Participar en actividades culturales en los barrios			
ACCIÓN 4.1.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Patrocinar "Cine al Barrio" actividad de Antena Stéreo en los diferentes barrios	Comunicaciones	1 semestre	4.500.000
ACCIÓN 4.1.2.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Crear material publicitario para entregar en las actividades institucionales	Comunicaciones	Anual	500.000
4.2. Llevar puntos informativos a las comunales			
ACCIÓN 4.2.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Crear un stand movible que represente el hospital para llevar a barrios y comunales	Comunicaciones	Mensual	600.000
ACCIÓN 4.2.2.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Capacitar un promotor para dar la información de la Clínica	Comunicaciones	Mensual	
4.3. Realizar mesas comunales con los líderes comunitarios			
ACCIÓN 4.3.1:	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Planificar reuniones periódicos con los líderes comunitarios para mantener un feed back con este público	Comunicaciones-Dirección general	Permanente	1.200.000

Tabla 11

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO			
Definir la cultura organizacional deseada para el hospital			
5.1. Lograr la identificación del personal con la cultura organizacional			
ACCIÓN 5.1.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Capacitar a todo el personal para que sean representantes de los valores de la Clínica y la cultura de servicio y preservación de la vida	Comunicaciones- Recursos humanos	Permanente	1.000.000
ACCIÓN 5.1.2.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Crear una política de ingreso para que el personal contratado tenga el perfil de servicio y represente los valores de la clínica	Comunicaciones- Recursos humanos	Permanente	
5.2. Prestar servicios con calidad y dignidad humana			
ACCIÓN 5.2.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Capacitar al personal para que presten un servicio óptimo enfocado en la preservación de la vida	Comunicaciones- Recursos humanos	Permanente	1.000.000
5.3. Ofrecer servicios especializados 24 horas al día, 7 días a la semana			
ACCIÓN 5.3.1.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Lograr que los especialistas sean en su mayoría de la región o se trasladen a la zona para ofrecer servicios permanentes	Comunicaciones- Recursos humanos	Permanente	
ACCIÓN 5.3.2.	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
Será política de la Clínica mantener las puertas abiertas para que la comunidad tenga acceso en el momento que la requiera	Gerencia	Permanente	

Tabla 12

5.5. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en mercadeo	13.200.000	\$ 50.769.231
	Margen Bruto	0,26	

6. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL E INDICADORES

6.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

A nivel de:

- Estructura

Para lograr la implementación de las estrategias, es vital la instalación del personal administrativo en la Clínica.

Crear el cargo de Jefe de Comunicación para la creación, ejecución y control de las estrategias comunicativas

Crear el cargo de Jefe de Mercadeo para creación y ejecución de actividades de marketing

- Recursos

Dotación de computadores y software de diseño y edición.

- Proceso de dirección

Asignación de presupuesto.

- Cultura organizacional

Se debe crear el material promocional de las bases estratégicas y el cronograma para la capacitación del primer grupo administrativo y médico que iniciará labores. Igualmente se definirán los mensajes y su grabación para los altavoces reforzando la cultura organizacional de servicio oportuno y preservación de la vida.

6.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Posicionar la ClínPan como proyecto social con diversos beneficios para la comunidad.	Favorabilidad	%	Número de usuario/pacientes con opinión favorable	80%	semestral	Comunicaciones
Mantener un flujo de información permanente de la ClínPan con sus diferentes públicos a través de las herramientas más adecuadas para la región.	Herramientas comunicacionales	%	Nivel de uso de las herramientas	80%	semestral	Comunicaciones
Crear piezas y herramientas comunicacionales accesibles para la comunidad en los lugares más representativos de la región.	Efectividad de las piezas	%	Número de herramientas/cantidad de ingresos de nuevos contactos por lugar o región	60%	trimestral	Comunicaciones
Desarrollar relaciones permanentes entre la ClínPan y sus públicos, que permitan la retroalimentación de las partes, y la realización de actividades culturales que motiven la apropiación de la misma.	RRPP	#	Establecer 20 relaciones diferentes cada año.	20	anual	Comunicaciones

Tabla 13

ANEXOS

No. 1: Formato de instrumento para investigación de mercados



Agradecemos su colaboración con el desarrollo de la siguiente encuesta marcando con una X solo una de las opciones en cada pregunta

INVESTIGACIÓN DE COMUNICACIONES - 2013 -

Nombre:	
Municipio en el que trabaja:	
Teléfono:	Fecha:
1. Sexo	Hombre () 1
	Mujer () 2
2. ¿Ha visto información sobre la Clínica Panamericana en algún medio de comunicación en el último año?	
Si	() 1
No	() 2
3. Considera que los mensajes de la Clínica Panamericana deben enfocarse hacia:	
<u>Las familias</u>	() 1
<u>Los niños</u>	() 2
<u>Los adultos mayores</u>	() 3
<u>Los trabajadores</u>	() 4
<u>Las empresas bananeras</u>	() 5
	<u>Los empresarios de la región</u> () 6
4. ¿Cuál considera que es el mayor beneficio que debe dar a conocer la Clínica Panamericana en sus mensajes?	
<u>A ubicarse en la zona permite acompañamiento familiar al paciente</u>	() 1
<u>Se disminuirán los traslados a otras ciudades</u>	() 2
<u>Ofrece especialidades únicas en la región</u>	() 3
<u>Generará empleos directos e indirectos</u>	() 4
<u>Es un proyecto social que busca el beneficio de toda la comunidad</u>	() 5
5. ¿En qué lugares cree usted que debería encontrarse información sobre la Clínica Panamericana?	
<u>IPS</u>	() 1
<u>EPS</u>	() 2
<u>Hospitales de la Región</u>	() 3
<u>Aeropuerto A.R</u>	() 4
<u>Colegios y Universidades</u>	() 5
	<u>Fincas bananeras</u> () 6
	<u>Sedes Juntas de Acción Comunal</u> () 7
	<u>Medios de transporte</u> () 8
	<u>Secretaría de Salud</u> () 9

6. De las siguientes opciones, ¿cuál considera que es la mejor herramienta para dar a conocer la Clínica Panamericana en la región?

<u>Radio</u>	() 1	<u>Correo electrónico</u>	() 5
<u>Prensa</u>	() 2	<u>Carteleras informativas</u>	() 6
<u>Vallas</u>	() 3	<u>Página Web</u>	() 7
<u>Volantes</u>	() 4		

7. ¿Con cuánta intensidad considera que deben darse a conocer mensajes sobre la Clínica Panamericana?

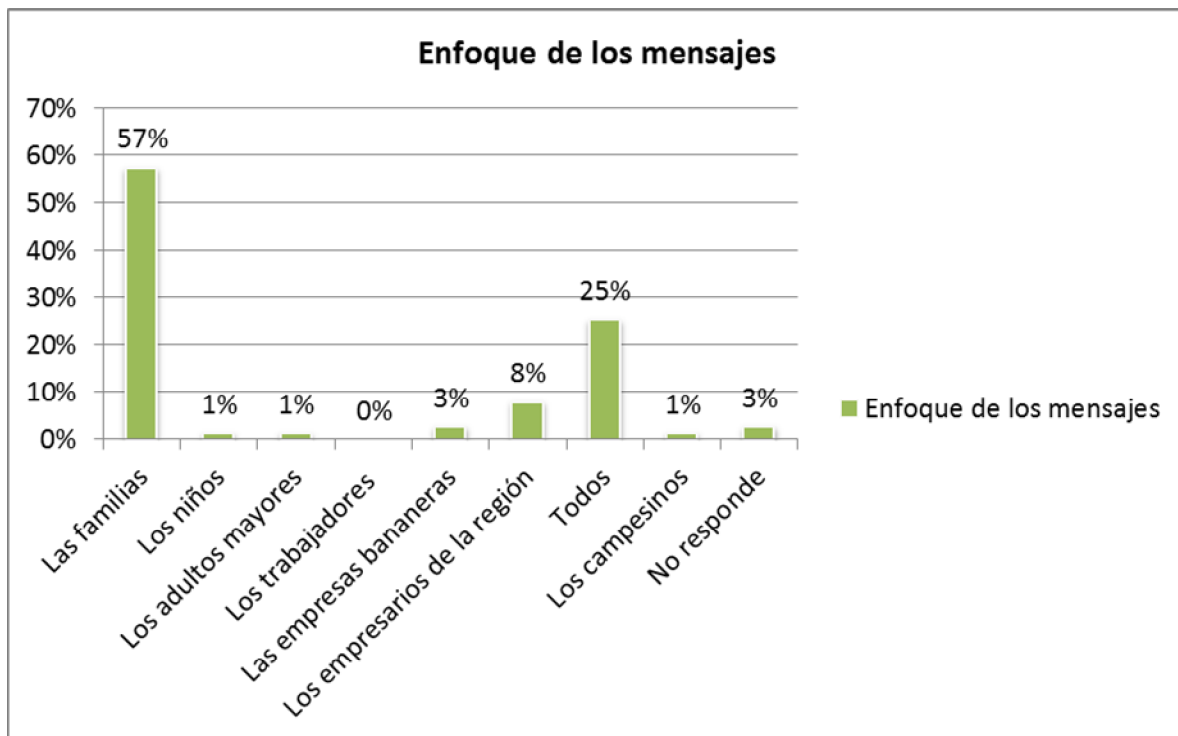
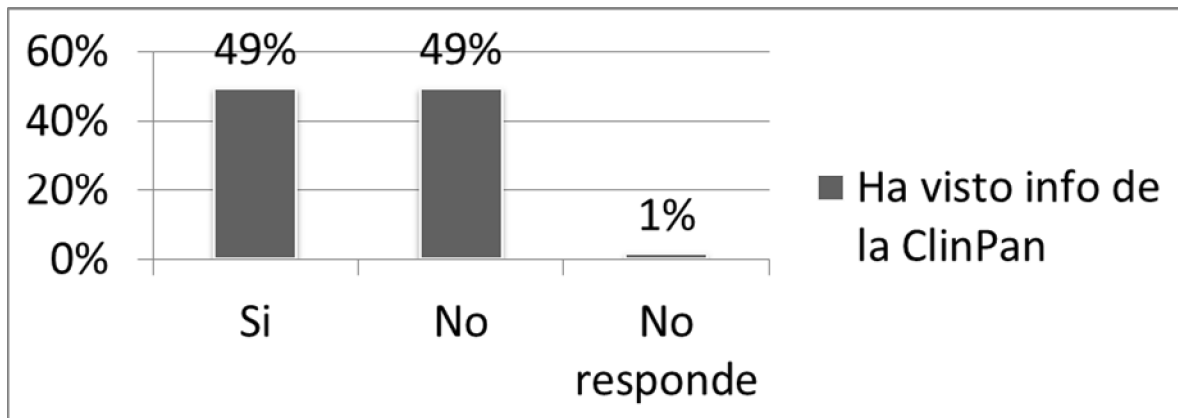
<u>Una vez a la semana</u>	() 1
<u>Una vez al mes</u>	() 2
<u>Una vez cada tres meses</u>	() 3
<u>Una vez cada seis meses</u>	() 4

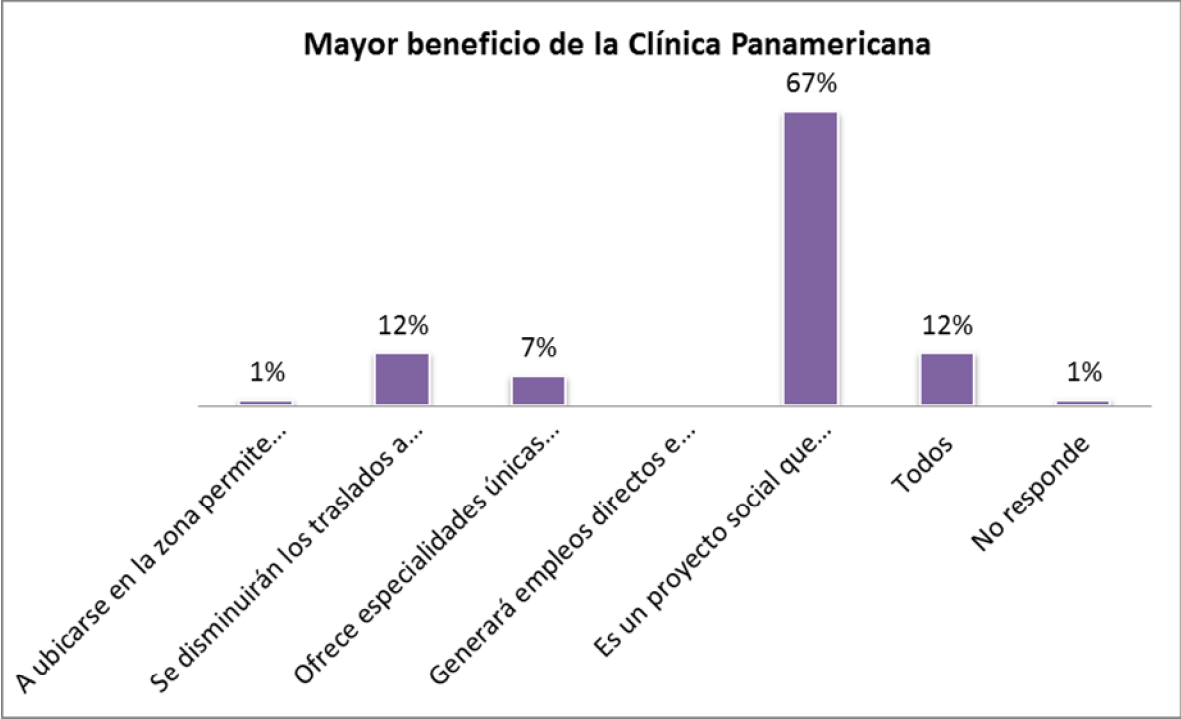
8. ¿Cómo considera que la Clínica Panamericana puede interactuar con la comunidad una vez empiece su funcionamiento?

<u>Exposiciones de Arte</u>	() 1	<u>Mesas de trabajo comunitarias</u>	() 5
<u>Jornadas musicales</u>	() 2	<u>Otro, cuál?</u>	() 6
<u>Ferias culturales</u>	() 3		
<u>Concursos</u>	() 4		

Muchas gracias por su colaboración

No. 2: Resultado de investigación de mercados





Al ubicarse en la zona, permite acompañamiento familiar al paciente

Se disminuirán los traslados a otras ciudades

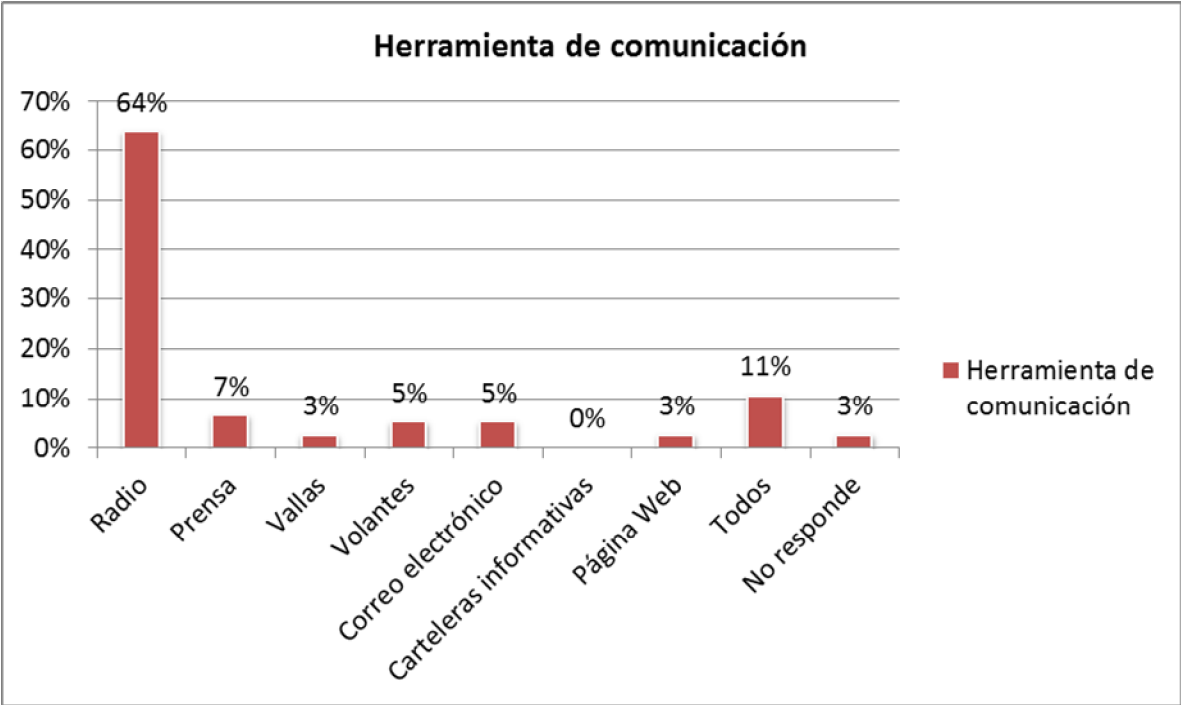
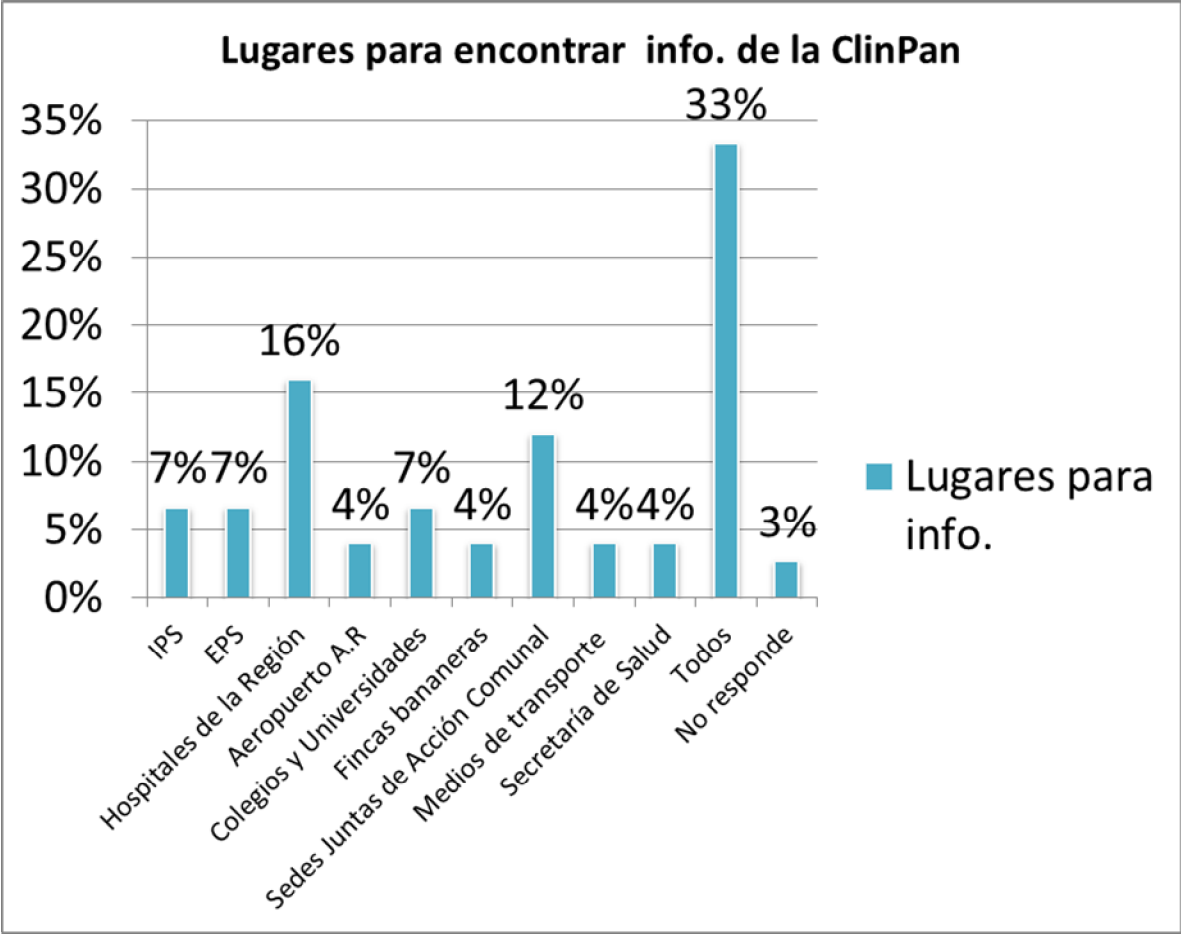
Ofrece especialidades únicas en la región

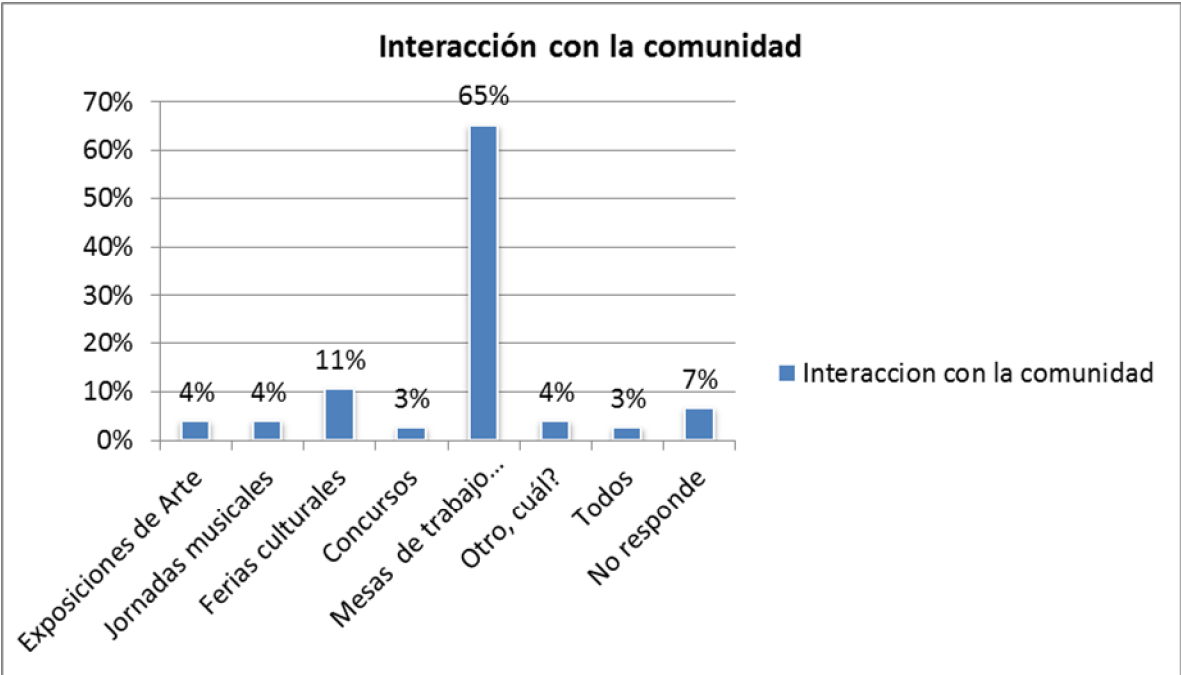
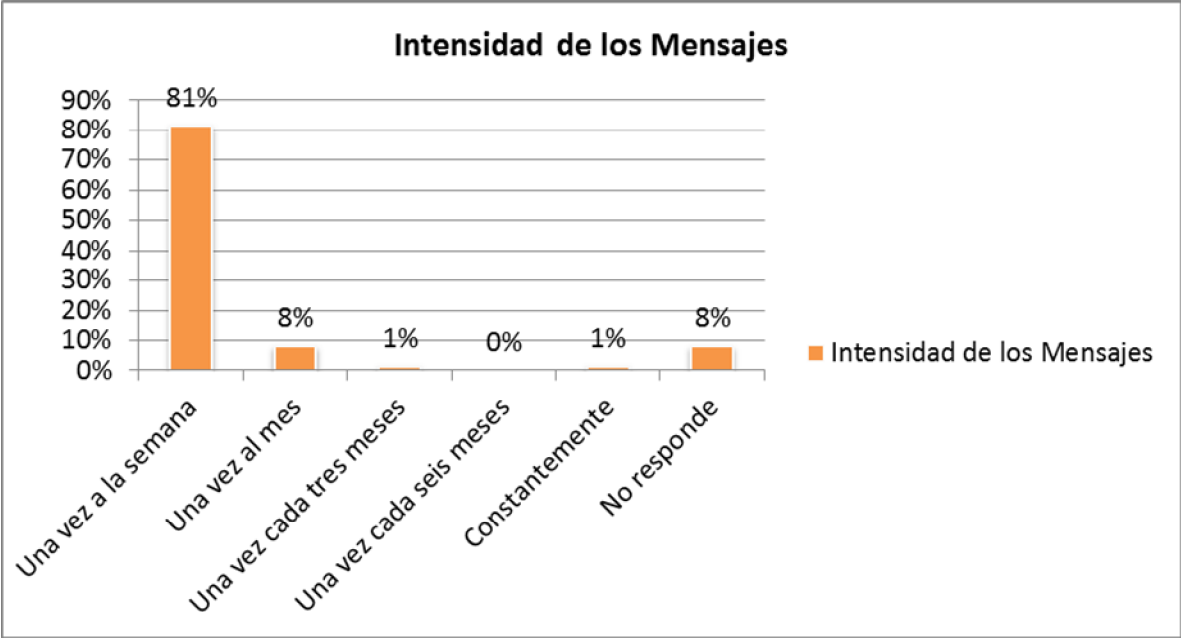
Generará empleos directos e indirectos

Es un proyecto social que busca el beneficio de toda la comunidad

Todos

No responde





FUENTES DE CONSULTA

- KOTLER Philip. "Dirección de Mercadotecnia"
- LAMBIN. Jean Jacques "El Marketing Estratégico".
- SHIFFMANN Leon G, KANUK LAZAR Leslie. Comportamiento del Consumidor. 8va Edición Editorial Pearson- Prentice Hall (2005).
- Deudas con la Salud de Urabá (online) 18 de agosto 2011. Periódico El Mundo. <http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=183383&anterior=1¶mdsdi a=17¶mdsmes=¶mdsanio=&cantidad=25&pag=469>
- El 32% de los hospitales está en peligro. (online) 15 septiembre 2012. Periódico El Tiempo. http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/el-32-de-los-hospitales-publicos-esta-en-peligro_12225707-4
- Información sobre el sector salud (online) 2007. Cámara de Comercio de Barranquilla. http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=419&Itemid=271
- Respuesta Supersalud (online). 2012. www.camara.gov.co/portal2011/gestor-documental/doc_download/2104-respuestas-supersalud-prop-22
- Situación financiera IPS (online). Súper Salud. <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/Default.aspx?tabid=804>
- Urabá inicia el trabajo de atención en salud. Febrero 2012. Gobernación de Antioquia. <http://antioquia.gov.co/index.php/sobre-antioquia/desde-la-region/desde-uraba/7006-uraba-inicia-el-trabajo-de-atencion-es-salud->