Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario – Campus Pellegrini

Carrera: Lic. en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

Aplicación de estrategias de marketing en el sector de salud mental en Rosario

Estudio de caso de Red Psicoterapéutica

Alumna: Zoe Josefina Bojanich **zoebojanich@gmail.com**

Tutor de contenidos: Prof. CP. Ma. Florencia Dainotto

Tutora metodológica: Esp. Ps. Laura M. Berizzo

Diciembre 2020

Índice

Resumen **2**
Introducción **3**
Capítulo I: Problematización del estudio de caso **5**
Análisis interno 5
Estructura de la organización. 6
Marketing Mix. 8
Ventaja competitiva. 16
Análisis externo 17
Marco PEST. 17
Análisis de la competencia 19
Análisis de la competencia desde una perspectiva digital. 21
Análisis de las fuerzas competitivas. 23
Análisis del mercado. 24
Tendencias del mercado. 26
Análisis FODA 28
Capitulo II: Marco teórico **30**
Definición de marketing 30
Plan de marketing 31
Estructura del plan de marketing. 31
Definición de los servicios 36
Características del servicio. 37
Definición de marca 38
Segmentación 38
Definición del índice de nivel socioeconómico. 39
Ventaja competitiva 40
Marketing digital 41
Capitulo III: Metodología **42**
Técnicas de recolección de datos 43
Capítulo IV: Análisis de datos **48**
Exposición de datos 48
Capítulo V: Propuestas de acción para Red Psicoterapéutica **58**
Delimitación de objetivos 58
Propuestas de posicionamiento estratégico 59
Cronología del plan de marketing propuesto 61
Conclusiones **66**
Anexos **68**
Anexo 1 68
Anexo 2 69
Anexo 3 69
Referencias bibliográficas **71**

Resumen

En esta investigación proponemos resolver la incógnita de la comercialización de los servicios de salud mental en la ciudad de Rosario para explotar el contexto actual de pandemia en el cual dichos servicios experimentan cierto aumento en su consumo. Para esto, estudiamos el caso de Red Psicoterapéutica Rosario desde un análisis interno y externo con la finalidad de entender el funcionamiento y las ventajas competitivas de la empresa y la manera de actuar de esta en el mercado que participa aprovechando las oportunidades que le ofrece y anticipándose a las amenazas de este. Toda la información la relacionamos con la entrevista realizada al director de la institución, con la encuesta hecha a los clientes de los servicios de salud mental, con el material bibliográfico y análisis documental web y con las matrices que nos permiten delimitar los primeros lineamientos estratégicos.

Tras realizar dicho análisis, presentamos y planteamos diferentes objetivos comerciales con el motivo principal de aumentar las ventas de los servicios que presta la empresa explotando las oportunidades que le ofrece el mercado, y consecuentemente, posicionar la marca como líderes y referentes en salud mental en la ciudad. Sin embargo, es fundamental que la empresa modifique su estructura general e incorpore un departamento comercial que se encargue de controlar las estrategias y cursos de acción planteadas que permiten cumplir con los objetivos ya expuestos.

Introducción

El tópico de salud mental en nuestra sociedad suele ser considerado moralmente incorrecto y genera un prejuicio sobre aquellas personas que asisten y hacen uso de estos servicios. Es decir, la sociedad pierde la objetividad sobre este tema, hasta el punto de que gran parte de las personas no saben la importancia de mantener el bienestar de la salud mental. Ante las nuevas y desafiantes realidades de distanciamiento físico, el trabajo desde el hogar, el desempleo temporal, la educación de los niños en el hogar y la falta de contacto físico con los seres queridos y amigos, el cuidado de la salud física y mental tomó una relevancia fundamental. Desde el punto de vista comercial, esta situación se convirtió en una oportunidad para todas las instituciones que conforman el sector de salud mental para explotar sus servicios.

Los objetivos de esta investigación son analizar la empresa Red Psicoterapéutica Rosario y el sector en el que opera, así como también estudiar a los consumidores y como realizan su proceso de compra de estos servicios y proponer cursos de acción y estrategias para la empresa explotando su ventaja competitiva y logrando una diferenciación en el mercado. Nuestro propósito es analizar la organización, tanto de forma interna como externa, y luego en base a la información recabada, presentar los resultados y proponer un plan de acción haciendo hincapié en una propuesta de plan de marketing para la empresa, que le permita explotar sus recursos y capacidades aprovechando la oportunidad que presenta el contexto actual COVID-19 para los servicios de salud mental.

Para elaborar esta investigación tomamos como antecedente el Manual de Mercadotecnia Social en Salud elaborado por la Secretaría de Salud de México, además diversos análisis y estudios sobre salud mental realizados por la Organización Mundial de la Salud. El diseño metodológico de la investigación es un estudio de caso ya que se recopila e interpreta detallada y exhaustivamente toda la información disponible sobre la empresa a analizar. Buscamos analizar los fenómenos de forma integral y profunda teniendo en cuenta los contextos y la precepción de los sujetos estudiados, así como también, determinar la manera en que las personas piensan, sienten o actúan en el sector de salud mental en la ciudad de Rosario. El tipo de investigación es descriptiva ya que buscamos especificar las propiedades importantes de las situaciones o fenómenos sometidos a análisis. La población de este estudio por un lado es Red Psicoterapéutica y todas las empresas de salud mental en la ciudad de Rosario y alrededores, así como también todos los clientes (pacientes) que consumen estos servicios. Por lo tanto, la muestra es no probabilística debido a que la elección de los elementos

no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

Para poder cumplir con el objetivo principal de esta investigación, utilizamos diferentes técnicas que proporcionan las Ciencias Económicas para comprender y analizar todos los aspectos de la empresa para luego generar planes de acción. Algunas de estas técnicas son: análisis PESTEL, análisis FODA, análisis del Mercado, análisis de las Fuerzas Competitivas y Diagrama de Gantt. Así como también, realizamos entrevistas, encuestas, revisión bibliográfica, análisis documental web y aplicación de matrices. Las entrevistas es una técnica fundamental en esta investigación debido que ayuda a obtener información relativa al tema de investigación. Las encuestas sirven para relevar información sobre el público objetivo. Para esto usamos los recursos digitales debido al contexto que atravesamos de pandemia y la dificultad de realizar encuestas de forma presencial y la simplicidad de estos medios digitales colaboran con el objetivo de entender como realizan el proceso de compra los consumidores de los servicios de salud mental en nuestra ciudad. La revisión bibliográfica y el análisis documental web proporciona conceptos comerciales, elementos teóricos y definiciones que nos permiten caracterizar más específicamente el problema en estudio, mientras que las matrices nos facilitan la observación de manera gráfica de la información para luego poder plantear distintos lineamientos estratégicos. El alcance de la problemática está limitado por el contexto que se vive en la ciudad. Es decir, hay que considerar la pandemia que nos atraviesa y como esta afecta el contexto económico, político y legal sobre el poder de compra de los consumidores y nivel de consumo de los servicios de salud mental.

Coincidente con la misión de la carrera, la problemática elegida permite analizar e identificar las necesidades del consumidor, generar propuestas de valor para satisfacer las mismas y preparar a la empresa para afrontar estas situaciones. Los licenciados en Comercialización cuentan con el perfil para conducir procesos comerciales, tanto en la fase operativa como en la de planeamiento. Así también puede desarrollar políticas de precios, publicidad, promoción, ventas, distribución, entre otras. La problemática elegida con la inserción laboral de la carrera se relaciona en el análisis y producción de información para la toma de decisiones estratégicas, la detección de oportunidades y amenazas en el mercado, desarrollar productos y servicios, realizar estudios de mercado, crear metodologías de trabajo y optimizar estrategias para cumplir con los objetivos.

Capítulo I: Problematización del estudio de caso

Red Psicoterapéutica es una institución dedicada a la Atención Clínica, Docencia, Investigación y Prevención en Salud Mental hace más de 25 años en la ciudad de Rosario y en la provincia de Santa Fe. Su objetivo principal es el cuidado y el bienestar de la salud mental de las personas. Actualmente, la empresa no cuenta con un plan para comercializar sus servicios y explotar el contexto que beneficia al sector, dado que la dirección de esta está conformada por profesionales de la salud, y no por profesionales especializados en empresas, como en administración de empresas o comercial.

Como alternativa, proponemos explorar las ventajas de un plan de marketing que incluya todas las herramientas que permitan analizar e investigar el mercado con el objetivo de posicionar la marca, aumentar la cuota de mercado y, por lo tanto, atraer nuevos clientes. A través del desarrollo de esta investigación, presentamos una descripción de la empresa y luego realizamos un análisis que nos permite plantear los objetivos y cursos de acción posibles para optimizar la situación actual de la empresa, con enfoque desde el área comercial. Explicaremos qué herramientas utilizaremos, las estrategias a llevarse a cabo y las acciones tácticas necesarias para su implementación y éxito.

Análisis interno

Red Psicoterapéutica comienza con su *historia* en agosto de 1995, cuando solo prestaba los servicios básicos, como terapia individual, control farmacológico e intervención en crisis. Desde sus comienzos, la institución trabajó con la prepaga Obra Social De las Empresas (OSDE) mediante un contrato exclusivo, que le permitía a Red Psicoterapéutica atender a todos los clientes de esta. La dirección de Red Psicoterapéutica estuvo a cargo de una sola persona, Psiq. Ernesto Ratghe, hasta 2013, cuando la dirección presentó ciertos cambios. Uno de estos cambios, es que la dirección se dividió entre Psiq. Helios Sanz (director) y Lic. Manuel Del Castillo (subdirector). Con el paso de los años, el cambio de la estructura de la empresa y las diversas necesidades de los pacientes, la institución incorporó nuevos servicios. Es así como en 1996 se inauguró el Centro de Día “Los Puentes” (especializado en salud mental) y consecuentemente los otros Centros de Día especializados en trastorno de conducta alimentaria, adicciones y obesidad. Los equipos se crearon para supervisar todos los servicios que presta la organización. Es decir, son equipos de profesionales que se encargan de controlar las actividades. Los primeros equipos en crearse fueron Supervisión de Patologías Severas, en Trastornos de Conducta Alimentaria y Abordaje de Problemáticas Médicas Complejas. Con el

paso del tiempo, se incorporaron equipos de Abordaje de Problemáticas Estudiantiles, Orientación Vocacional, Psicoprofilaxis del Parto y Equipo de Discapacidad.

Su *visión* es ser líderes regionales y referentes nacionales en asistencia, prevención y capacitación en salud mental y discapacidad. Mientras que la *misión* de la organización es ser una empresa de Salud Mental y Discapacidad que ofrece servicios orientados a generar un impacto positivo y significativo en la calidad de vida de nuestros consultantes; con un equipo de profesionales en permanente desarrollo y con una mirada innovadora sobre los dispositivos ofrecidos. Para lograr con su visión y misión, se apoya en los siguientes *valores*:

- ✓ RESPETO por las personas
- ✓ COMPROMISO con la tarea
- ✓ CALIDAD en el logro de la excelencia
- ✓ INNOVACIÓN en la práctica, en el desarrollo profesional y en el conocimiento

Estructura de la organización. La empresa cuenta con diversos organigramas para identificar todas las estructuras de la empresa. El organigrama general denota la columna de la empresa, del cual se desprenden las Unidades Estratégicas de Negocios de esta. Con esta representación gráfica de la estructura organizacional y el personal de la organización, se pueden observar las líneas de reporte de todos los puestos y empleados, así como la relación entre los diferentes departamentos. El objetivo es dar claridad de la estructura actual de la organización, permitiendo identificar su rol dentro de la misma y detectando las fortalezas o áreas de oportunidad.

A continuación, observamos la estructura general de la empresa graficada como se observa en la figura 1 (p. 7), a los fines de aportar claridad sobre las principales divisiones de la empresa considerando las Unidades estratégicas de Negocios (UEN) con todas las tareas y obligaciones que deben cumplir cada una de ellas para lograr los objetivos generales de la empresa. Al mismo tiempo, demuestra con claridad los servicios que presta la institución y las relaciones entre ellos, coincidente con el servicio que se desea prestar, es decir, el trabajo en red de los profesionales para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más eficiente.

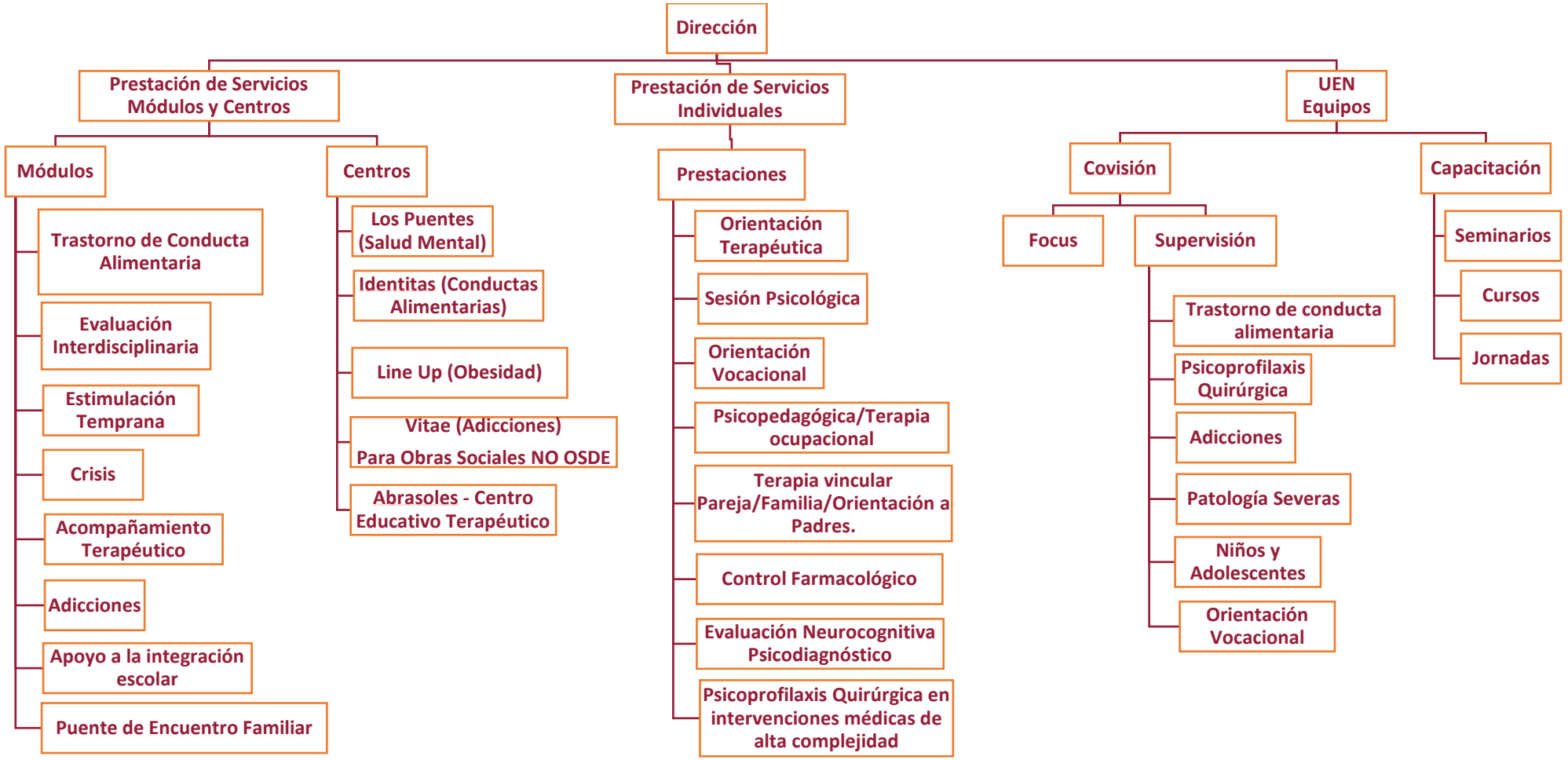


Figura 1. Organigrama general de Red Psicoterapéutica. Fuente: Documentación de la empresa.

Marketing Mix. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Para esto se debemos realizar estudios de mercados y conocer que vender, a qué tipo de público le interesa un determinado producto o servicio, cuáles serían los canales de distribución más adecuados y las técnicas adecuadas de comunicación para vender dicho producto y el precio al que se le debe vender el mismo.

Servicios. El producto (tangible) o servicio (intangible) es todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición y que, de alguna forma, puede llegar a satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor. En el caso de la empresa analizada, comercializa diversos servicios orientados al bienestar de la salud mental de las personas. Para analizar cada uno de estos, se los dividió en dos UEN, como podemos observar en la figura 1 (p.7). Por un lado, las *prestaciones* y por el otro lado, los *equipos*. Una UEN es un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito. Entendiendo esto, cada UEN tiene una posición competitiva diferente a las demás UEN y a la posición competitiva global de la organización. También hay que considerar que atienden diferentes mercados, por lo tanto, tienen un entorno competitivo especifico, y atienden distintos tipos de clientes y satisfacen diversas necesidades. Por lo tanto, evaluándolo desde el punto de vista estratégico, se puede adoptar una estrategia autónoma para cada UEN, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa.

UEN: Prestaciones.

Las *prestaciones* son los distintos servicios que tienen como objeto darle atención al paciente, es decir, son distintas formas de tratamientos especializados para cubrir con todas las necesidades de cada persona, ya sea niño o adulto. Las prestaciones se clasifican de dos formas: servicios individuales o servicios de módulos y centros. En la figura 2 (p.9) podemos observar la estructura organizativa de los servicios de las prestaciones de servicios individuales, en el cual se brindan distintos servicios de manera individual para satisfacer las necesidades del paciente. Estos tratamientos y equipos de atención pueden ser:

- *Individuales:* dentro de este tipo de tratamientos se pueden encontrar la orientación terapéutica, sesión psicológica, terapia ocupacional, terapia vincular, control farmacológico, psicodiagnóstico/evaluación neurocognitiva y psicoprofilaxis quirúrgica en intervenciones médicas de alta complejidad.

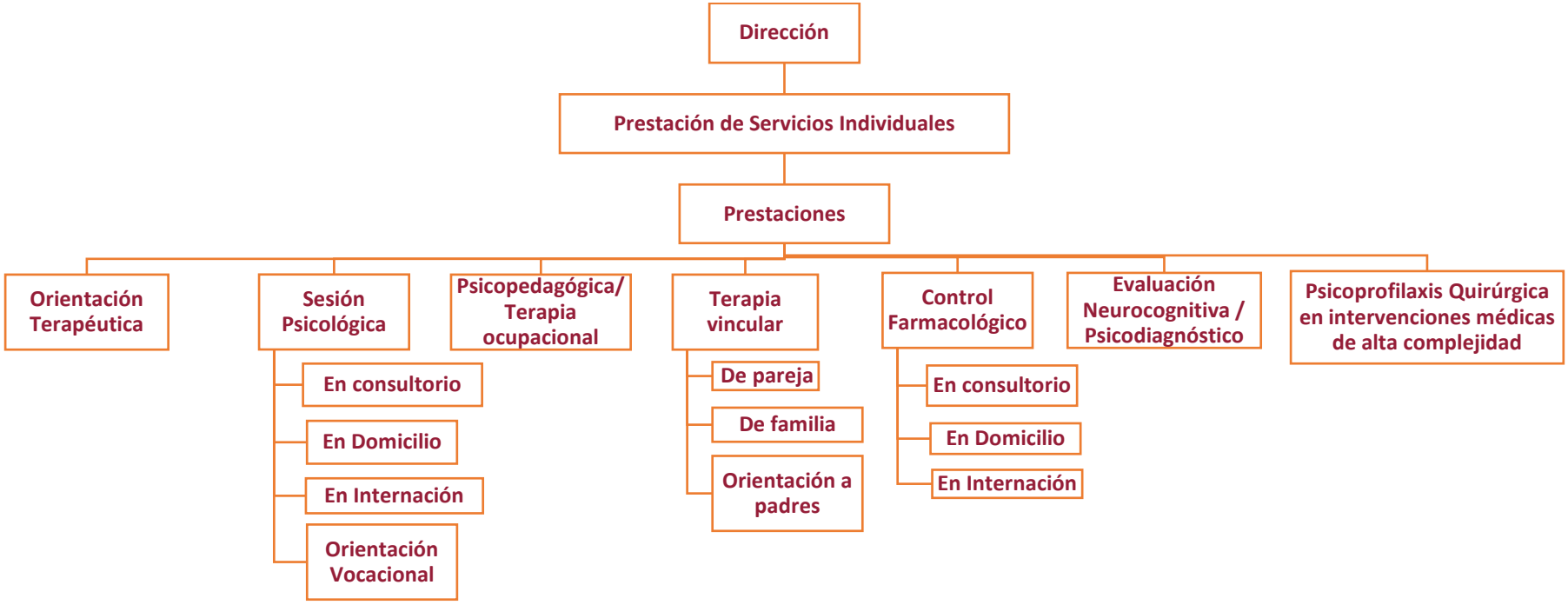


Figura 2. Organigrama de las prestaciones individuales de Red Psicoterapéutica. Fuente: Documentación de la empresa.

Como mencionamos anteriormente, las prestaciones también se pueden dictar mediante servicios de módulos y centros. En la figura 3 (p. 11) podemos observar de forma detallada todos los servicios que se brindan en los módulos y centros especializados para cada patología. El objetivo principal de la empresa es trabajar de forma interrelacionada entre todos los profesionales que atienden en Red Psicoterapeutica para ofrecerle al paciente un servicio diferencial y de excelencia y lograr satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. De esta forma, los servicios de las prestaciones de módulos y centros son los siguientes:

- *Módulos (individuales + coordinación):* se especializa en trastornos de conducta alimentaria, la evaluación interdisciplinaria, estimulación temprana, intervención en crisis, acompañamiento terapéutico y psicoprofilaxis del parto.

- *Módulos Regulados por la Ley (módulos + talleres):* son diferentes equipos que se especializan en adicciones, en el apoyo a la integración escolar, discapacidad integral y estimulación temprana.

- *Centros de Día (talleres + coordinación):* son espacios donde se tratan diversas afecciones de forma integral, con el trabajo en equipo por parte de múltiples profesionales, tales como psicólogos, psiquiatras, nutricionistas, musicoterapeutas, Terapeutas Ocupacionales, entre otros. Los Centros de Día de la institución son los siguientes:
  - Los Puentes: busca disminuir el impacto del sufrimiento del consultante y su entorno familiar, a través de la información, comprensión y acompañamiento apropiados.
  - Identitas y Line Up: tiene como propósito brindar apoyo, contención, cuidados y herramientas para acompañar a personas con una problemática en su conducta alimentaria con alto sufrimiento emocional y/o físico.
  - Vitae: es un programa de atención multidisciplinar para el abordaje de problemáticas relacionadas al consumo de sustancias.
  - Puente de Encuentro Familiar: es un recurso social especializado para la intervención en aquellas situaciones de conflictividad familiar en las que la relación de los menores con algún progenitor o miembro de su familia se encuentra interrumpido o es de difícil desarrollo.

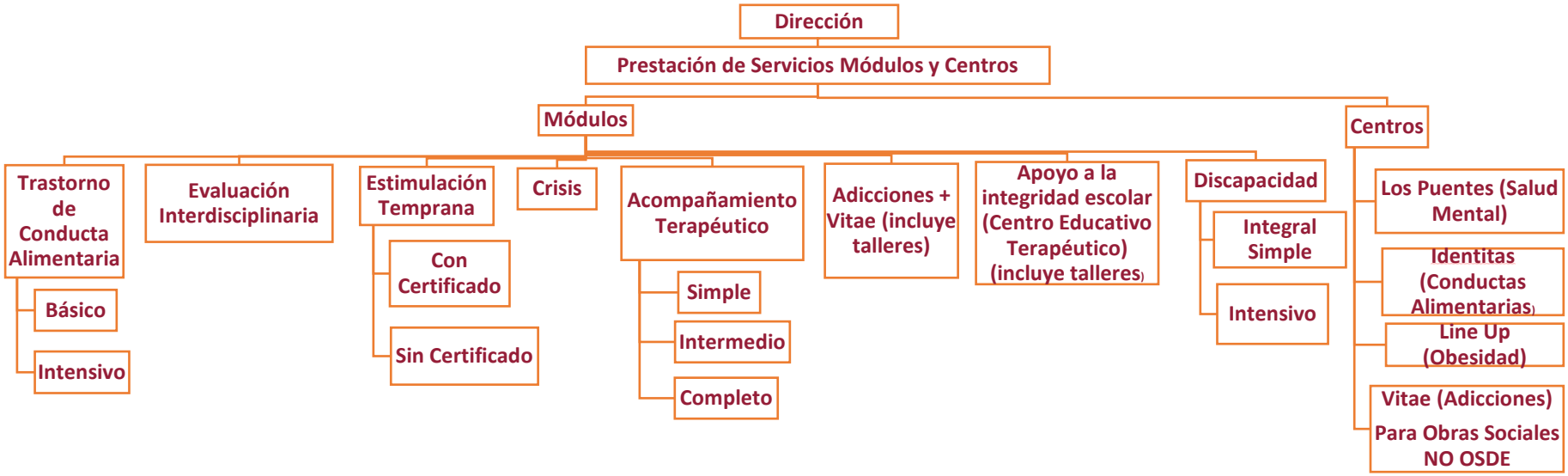


Figura 3. Organigrama de los grupos y centros de Red Psicoterapéutica. Fuente: Documentación de la empresa.

UEN: Equipos.

Por otro lado, Red Psicoterapéutica, brinda diferentes capacitaciones tanto para los profesionales que pertenecen a la institución como para aquellos que deseen integrarse a la misma. En la figura 4 (p.12) podemos observar de manera gráfica las capacitaciones que dicta la institución. Como se puede observar, estas se dividen en seminarios, cursos y jornadas. La principal diferencia entre estas capacitaciones reside en la duración y extensión de estas. Existen diferentes cursos de formación teniendo en cuenta la metodología con la que se brindan los mismos, es decir, pueden dictarse de forma presencial en las sedes de la institución o de manera virtual bajo una plataforma con la que cuenta Red Psicoterapeutica. Bajo el contexto de aislamiento, todas las capacitaciones que podían adoptar esta modalidad (debido a que no era necesario el contacto físico con el paciente) se dictaron online. De esta forma, la empresa alcanzó un público más amplio, al cual antes se encontraba limitado debido que no podían asistir a la institución.

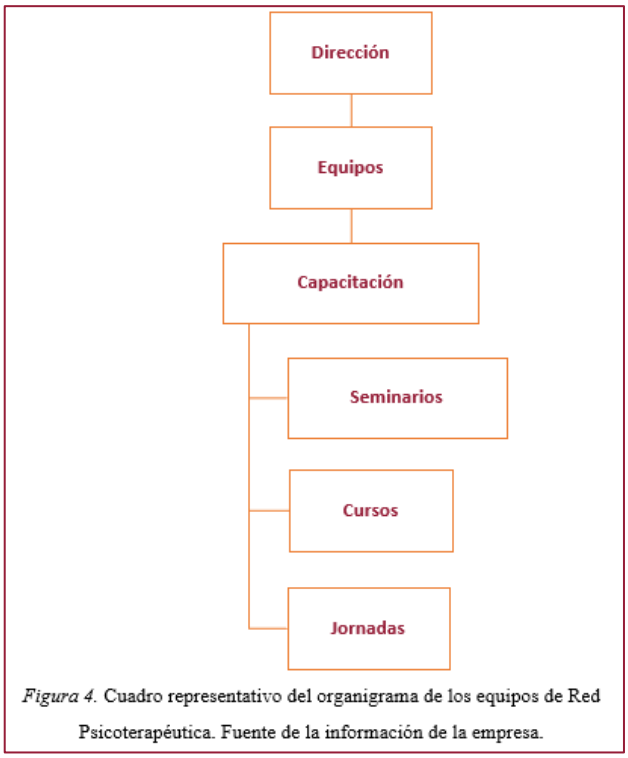


Figura 4. Cuadro representativo del organigrama de los equipos de Red Psicoterapéutica. Fuente de la información de la empresa.

Dentro de las capacitaciones presenciales que se dictan en las sedes de la institución, se encuentran: Psicoterapia Focalizada, Clínica en la Infancias y Adolescencias Actuales, Experto en Psicología Forense, Diplomatura en Trastornos Conducta Alimentaria, Lenguajes del Cuerpo y Psicofarmacología para Psicólogos. Como explicamos anteriormente, según la duración de las capacitaciones dependerán como se las clasifica, es decir, pueden ser seminarios, cursos o jornadas.

Bajo la modalidad online se dictan cursos sobre Lenguaje del Cuerpo, Psicología Forense, Trayectos sobre el cuerpo y la vulnerabilidad, Trastornos Conducta

Plaza. La plaza o punto de venta es el proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta el cliente. Red Psicoterapéutica cuenta con diversas sedes en la ciudad y en la provincia de Santa Fe, que les permite brindar todos sus servicios. Cada una de las sedes trata una especialidad diferente. Como podemos observar en la figura 5 (p. 13) existen diversas sedes de la institución en la ciudad de Rosario.

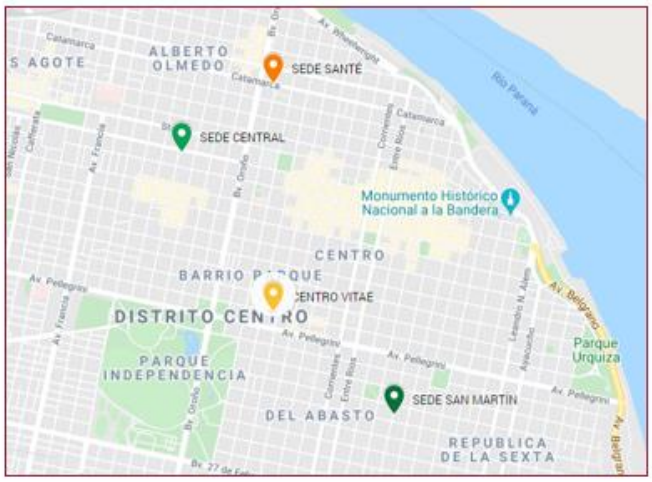


Figura 5. Mapa representativo de las sedes de la institución en la ciudad de Rosario. Fuente: elaboración propia.

Los subsidiarios son diferentes instituciones que participa Red Psicoterapéutica y sus profesionales bajo la forma de trabajo interdisciplinar, pero que no necesariamente cuenta con la marca de la empresa, es decir, son instituciones con nombres propios. Hay diversas sedes de subsidiarios en Rosario, como así también en Funes. Podemos observar en el mapa de la ciudad en la figura 6 (p. 13) todos los subsidiarios con los que cuenta la empresa.

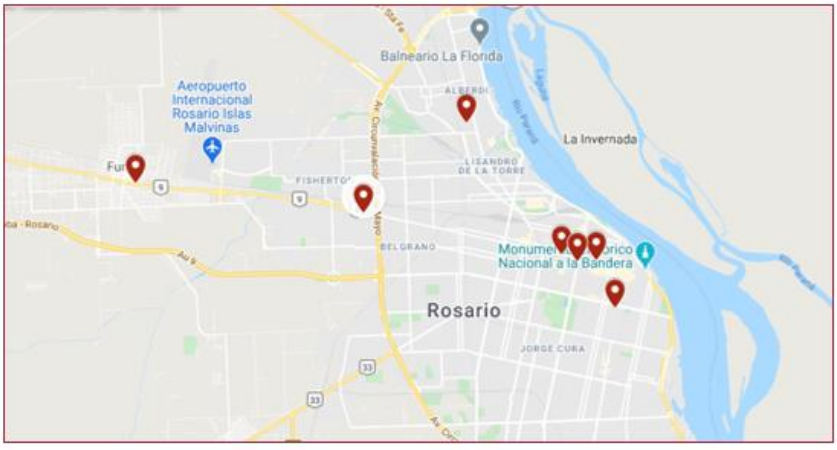


Figura 6. Mapa representativo de las sedes subsidiarias en la ciudad de Rosario y Funes. Fuente: elaboración propia.

Sedes en la provincia Santa Fe.

También cuentan con otras sedes en otras localidades del sur de la Provincia Santa Fe. Red Psicoterapéutica se encuentra en el Depto. Constitución (Alcorta, Empalme Villa Constitución, Villa Constitución), Depto. San Lorenzo (Capitán Bermúdez, Carcarañá, Fray Luis Beltrán, Fuentes, Puerto Gral. San Martín, San Jerónimo Sur, Roldán, Pujato), Depto. San

Jerónimo (Gálvez, San Genaro Norte), Depto. Caseros (Arequito, Bigand, Casilda, Chabás), Depto. Rosario (Arroyo Seco, Fighiera, Funes, Granadero Baigorria, Pérez, Villa Gobernador Galvez, Zaballa), Depto. Iriondo (Cañada de Gómez, Correa, Totoras) y Depto. San Martín (Cañada Rosquín, El Trébol, María Susana).

Bajo el contexto actual, la organización adoptó la modalidad de prestar algunos de sus servicios bajo la modalidad online, como es el caso de las prestaciones individuales, algunos de los módulos, y como se especificó anteriormente, cursos y capacitaciones. Anteriormente, ninguno de estos servicios se prestaba con esta modalidad, es decir, la organización se adaptó al entorno cambiante para poder continuar satisfaciendo así las necesidades de sus clientes.

Promoción. En la promoción se incluyen todos aquellos medios, canales y técnicas que van a dar a conocer el producto o servicio. Siguiendo el mismo criterio de análisis interno teniendo en cuenta la UEN, se evaluó la forma de promocionar los servicios en base a los clientes que están destinados.

UEN: Prestaciones.

En este caso, la forma de promoción que más se utiliza es mediante la cartilla de profesionales que ofrece cada obra social y prestadora. De esto dependerá el tipo de contrato que se tiene con cada una de estas, es decir, si es un contrato de exclusividad como con OSDE, o parcial como con IAPOS. En el caso de las personas que asisten a la institución y se atienden de forma particular, la promoción depende del boca a boca que se genera gracias a otros pacientes. Es decir, gracias al prestigio que tiene la institución y los profesionales que atienden en la misma genera que pacientes deseen atenderse en Red Psicoterapéutica, aunque su obra social o prestadora no cubra ese servicio.

UEN: Equipos.

Aquí, el cliente son aquellos profesionales, como psicólogos y psiquiatras, que deseen formarse y realizar capacitaciones en la institución. Por lo tanto, la forma de promocionar estas actividades es mediante medios digitales. En la figura 7 (p. 15) podemos observar una captura de pantalla de la página web de Red Psicoterapéutica, más específicamente del área de capacitaciones. Como ya mencionamos anteriormente, las capacitaciones se dictan de manera presencial o de manera online, por lo tanto, la empresa divide todas las capacitaciones respecto



Figura 7. Imagen de la página web de Red Psicoterapéutica. Fuente https://www.redpsicoterapeutica.com.ar/

a la forma de dictarlas y el público objetivo puede entender fácilmente como es la modalidad de cada uno de estos cursos.

Otra modalidad que utiliza la empresa para difundir sus capacitaciones es mediante sus redes sociales. Actualmente, Red Psicoterapeutica cuenta con perfiles activos en Facebook e Instagram. En la figura 8 (p. 15) podemos observar una captura de pantalla del perfil de la institución en Facebook. Mientras que en la figura 9 (p. 15) vemos una captura de pantalla del perfil de la empresa en Instagram.



Figura 8. Imagen de la página de Facebook de Red Psicoterapéutica. Fuente https://www.facebook.com/redpsicoterapeutica.rosario



Figura 9. Imagen de la página de Instagram de Red Psicoterapéutica. Fuente https://www.instagram.com/redpsicoterapeuticarosario/

Precio. Se trata de la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio. Siguiendo el mismo criterio de división de los servicios teniendo en cuenta la UEN, podemos plantear diferentes precios.

UEN: Prestaciones.

Como se nombró anteriormente, los clientes de la institución son las prepagas y obras sociales. Por lo tanto, el precio que deben pagar estas son los honorarios de los profesionales. De ese monto, Red Psicoterapéutica quita un 22% de comisión. Esto es un acuerdo que existe entre los profesionales y la organización. Pero el consumidor final de los servicios son los pacientes, por lo tanto, dependiendo del plan de cobertura que abonen en sus obras sociales y prepagas, dependerá si deben pagar un coseguro o si cubre el servicio completo. Para aquellos pacientes que se atienden de forma particular (sin la cobertura de una prepaga u obra social) los servicios tienen un precio fijo, que corresponde a los honorarios que les corresponden a los profesionales. Tanto el coseguro como los honorarios que abonan los pacientes los deben abonar en efectivo a los profesionales.

UEN: Equipos.

El precio de las capacitaciones y cursos se encuentra sujeto a la modalidad de estas (online o presencial) y la duración de estos, debido a que algunos son cuatrimestrales, otros anuales y algunos se prologan por 3 años. Como todos los servicios que se prestan en esta UEN se encuentran orientados a profesionales debido que para poder realizar estos cursos y capacitaciones debes contar con una formación previa, se realiza una segmentación previa que permite modificar el precio teniendo la en cuenta la capacidad económica que tiene el público objetivo.

Ventaja competitiva. Una ventaja competitiva es una característica diferencial de la empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva debe ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Red Psicoterapéutica cuenta con diversas ventajas competitivas, y la mayoría de estas fueron una consecuencia de la amplia experiencia que tiene la institución en el sector. Gracias a los 25 años de experiencia, Red Psicoterapéutica fue incorporando más servicios a la cartera actividades que presta debido a que las necesidades del público objetivo cambiaron a lo largo de los años, y porque fueron ganando conocimiento en el campo de la salud mental para expandir sus actividades y satisfacer nuevas necesidades y así llegar a un sector de mercado más amplio. Como consecuencia, la organización debió expandirse geográficamente para poder cumplir con la demanda de estas necesidades y ofrecer un servicio de trabajo interdisciplinario para poder relacionar todas las actividades prestadas y lograr satisfacer las necesidades del paciente de una mejor forma y más rápido. Es decir, incorporó nuevas casas

para poder prestar todos los servicios de su cartera en toda la ciudad y en la provincia de Santa Fe. Todas estas instituciones cuentan carteles que respetan la misma imagen de marca, y esto le permite a la empresa crear una imagen de marca y presentismo en la mente de los consumidores.

Por lo tanto, dentro de los tres tipos de estrategias competitivas que plantea Porter, Red Psicoterapéutica utiliza una estrategia de diferenciación y de enfoque. Se diferencia a través de su servicio integral de calidad que ofrece una cualidad única frente a la competencia y es valorado por el público objetivo. Se enfoca en un sector determinado del mercado meta creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias.

Análisis externo

El análisis externo es una evaluación de factores competitivos, económicos, políticos, legales/regulatorios, tecnológicos y socioculturales que ejercen presiones directas e indirectas sobre las actividades de marketing. Estos puntos son estudiados para determinar si pueden asimilarse como oportunidades o amenazas para la empresa. Hoy día, nos encontramos ante la presencia de grandes cambios continuos a los cuales nos debemos adaptar. Las organizaciones no quedan exentas a estos cambios, que indudablemente, las afectan en su forma de comunicar, promocionar productos o servicios, organizar los procesos, por lo que estudiamos la transformación digital que rige en estos tiempos. La misma está vinculada con la oportunidad de estrategias de negocios que surgen a partir de las nuevas herramientas tecnológicas: teléfonos inteligentes, computación en la nube, redes sociales y datos móviles. En un entorno dinámico e incierto, es necesario que las empresas estén dispuestas a observar, innovar y adaptarse a los a las nuevas modalidades para cumplir con sus objetivos. Estudiamos los distintos factores que pueden afectar el plan de marketing propuesto para la empresa Red Psicoterapéutica.

Marco PEST. Kotler (1998) asegura:

La empresa, sus suministradores, intermediarios, clientes, competencia y grupos de interés, operan en un amplio entorno de fuerzas y mega tendencias que dibujan oportunidades y amenazas, representando variables "no controlables" que la empresa debe conocer, con objeto de ajustarse a su comportamiento. (p.143)

Mediante este análisis se puede comprender las variables del macroentorno que afectan a la organización. Las principales son los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

- *Factores Políticos:* el ambiente político está compuesto por leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influencian y limitan a ciertas organizaciones e individuos de la sociedad. Actualmente, todos los rubros y sectores se encuentran afectados por las políticas adoptadas a nivel nacional, provincial y ciudad sobre el COVID-19. Dependiendo de la fase, la institución tiene permitido abrir sus puertas y atender de forma presencial, siempre que se respeten las medidas de higiene y seguridad.

  Los empleados de la institución están regulados por los Convenios Colectivos de Trabajo de Sanidad, a nivel nacional y provincial. Pero también hay que considerar la seguridad y salud de los empleados y pacientes en la institución. Además, la confidencialidad de los datos obtenidos de los pacientes.

- *Factores Económicos:* el entorno económico está formado por una serie de factores que afectan al poder de compra del consumidor y a sus modelos de gasto. En nuestro país la economía afecta en todos los rubros. La salud mental no es una excepción. El sector depende de los acuerdos (cobertura total o parcial) que realizan con cada obra social y/o prepaga (ya que la mayoría de los pacientes que atiende la institución cuentan con obra social o prepaga). Por lo tanto, si existe una alta tasa de desempleo, es muy probable que esas personas no cuenten con una cobertura médica y consecuentemente no puedan consumir los servicios de salud mental. Cuando el país se encuentra en un periodo de recesión, puede ocurrir que las personas abandonen este tipo de servicios porque consideran que no es fundamental, o necesario.

- *Factores Socioculturales:* la sociedad en la que actúa la organización perfila las creencias básicas, los valores y las normas sociales. Actualmente, las personas comienzan a atender su salud mental desde más jóvenes, esto se debe a que hay más información disponible gracias a internet y existen mayores problemas que requieren este tipo de intervención, tales como problemáticas alimentarias o adicciones. Por lo tanto, es común que los niños reciban estos servicios y no sea mal visto. Aunque,

también existe una tendencia a pensar que la *psicología* no es eficiente y no genera buenos resultados y hay un prejuicio con aquellas personas mayores de edad que consumen estos servicios.

- *Factores Tecnológicos:* las nuevas tecnologías pueden modificar las formas de prestar los servicios relacionados con salud mental como, por ejemplo, no es necesario que sea de forma presencial, sino que puede prestarse por videollamada.

  En estos últimos años, la neurociencia, está tomando mucha relevancia. Estos estudios requieren de una gran inversión en tecnología, y los mismos pueden modificar las formas cotidianas de trabajar.

Análisis de la competencia. Una vez analizados los diferentes entornos en los que opera la empresa con el objetivo fundamental de realizar un análisis detallado de la situación, es fundamental completar el ejercicio analizando a la competencia. Kotler (1998) afirma:

> Rara vez las empresas están en situación de monopolio en los mercados y, a menudo, rivalizan con numerosos competidores. Por lo que para conseguir conquistar y mantener la lealtad de sus clientes, tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de su competencia. (p. 140)

UEN: Prestaciones.

La competencia directa de Red Psicoterapéutica es PsicoRed, de Grupo Oroño. Nació en 1999 con el propósito de ofrecer la cobertura más completa en Salud Mental en la ciudad. Desde ese momento a la actualidad, la empresa fue ganando una alta tasa de participación en el mercado, en conjunto a la empresa analizada, por lo que se consideran las dos empresas líderes del sector en la ciudad de Rosario.

PsicoRed presta los mismos servicios que Red Psicoterapéutica, excepto por los servicios de Centros de Día, intervención en crisis, acompañante terapéutico y evaluación interdisciplinaria. Pero al mismo tiempo, prestan servicios que la empresa analizada no, como internación psiquiátrica, debido a que cuentan con un sanatorio para poder realizar este servicio. La ventaja competitiva que tienen es que trabajan con más obras sociales, y esto conlleva a que cuenten con un caudal de pacientes mayor. De hecho, atienden con todas las obras sociales o prepagas que atiende Red Psicoterapéutica, exceptuando a OSDE y ANDAR VISITAR. Como la empresa analizada, también cuentan con un contrato de exclusividad con

obras sociales, como lo hacen con Esencial o Swiss Medical. Además, cuentan con una mayor derivación de pacientes de parte de otros médicos debido al grupo empresarial al que pertenece (Grupo Oroño). La desventaja que presentan frente a Red Psicoterapéutica es que no existe la cohesión del grupo de trabajo, virtud que destaca a la empresa analizada por el trabajo interdisciplinario y poder satisfacer así mejor las necesidades del paciente. Además, no prestan servicios de capacitación, siendo este el rubro en el que se destaca Red Psicoterapéutica. PsicoRed también cuenta con una página web para comunicar sus servicios, como podemos observar en la figura 10 (p. 20).



Figura 10. Portada de la página web de PsicoRed. Fuente: http://psicored.com.ar/

La empresa también utiliza las redes sociales para difundir sus servicios. Actualmente cuenta con cuentas activas en Facebook e Instagram, pero utiliza las redes bajo el usuario "Red Unitas". Podemos observar en la figura 11 (p. 20) una captura de pantalla del perfil de la empresa en Facebook. Mientras que en la figura 12 (p.20) podemos ver una captura de pantalla del perfil de la institución en Instagram.

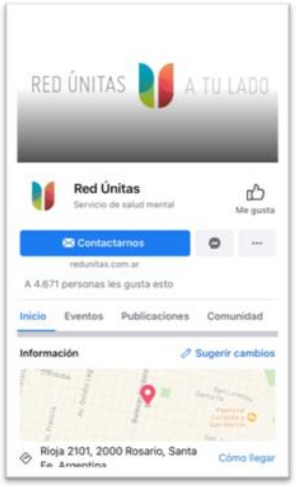


Figura 11. Capturas de pantalla del perfil de Facebook de Red Unitas – PsicoRed. Fuente: https://www.facebook.com/redunitascentro/



Figura 12. Capturas de pantalla del perfil de Instagram de Red Unitas – PsicoRed. Fuente: https://www.instagram.com/red_unitas/

También hay empresas que no son competencia directa de Red Psicoterapéutica debido a que cuentan con una estructura más chica y, por lo tanto, ofrecen menos servicios. Dentro de esta categoría se pueden encontrar a todos los psicólogos que tienen sus consultorios particulares, así como también a los sanatorios u hospitales que cuentan con centros de día.

UEN: Equipos.

Respecto a esta Unidad Estratégica de Negocios, la competencia no se encuentra tan definida. las capacitaciones, cuentan con una gran competencia, principalmente en la ciudad de Rosario, pero también en los alrededores de esta. Existen una gran variedad y diversidad de instituciones que brindan los mismos cursos y capacitaciones que Red Psicoterapéutica. Es decir, algunas tienen más prestigio que otras, varían en el tamaño de la institución y la cantidad de cursos que prestan. La competencia directa de la empresa en la UEN Equipos es:

- La Universidad Nacional de Rosario dicta una serie de posgrados que compiten con las capacitaciones que brinda Red Psicoterapéutica, como la Especialización en Psicología Forense. En este caso, la empresa analizada se encuentra en desventaja debido a que la UNR cuenta con un gran prestigio en nuestra ciudad y años de experiencia en el sector de educación. Además, cuentan con un mayor caudal de estudiantes que pueden reincidir en la misma formándose en diferentes especialidades.

- En nuestra ciudad hay una gran variedad de Universidades privadas, como UAI, Universidad Siglo 21 y IUNIR que brindan diferentes capacitaciones relacionadas a las que dicta Red Psicoterapéutica. Tienen la ventaja de contar con una estructura educativa que brinda un peso diferente al título otorgado.

- Asociación Psicoanalítica Rosario: se dedica a la formación de psicoanalistas, una especialización dedicada a psicólogos y médicos. Es una institución de renombre en la ciudad y que cuenta con el respaldo de la Federación Psicoanalítica de América Latina (FEPAL). Cuenta con un gran caudal de inscriptos debido a su reputación y experiencia en el rubro.

Análisis de la competencia desde una perspectiva digital. Creemos fundamental realizar una investigación desde una perspectiva digital para comprender como se encuentran posicionados la competencia debido a que la mayoría de los usuarios en internet inician el

proceso de compra a través de una consulta en los buscadores de web. Además, nos ayudará a entender mejor el mercado y conocer competidores que desconocemos. El objetivo es poder identificar como comunican las empresas del sector y cuáles de ellas cuentan con estrategias de SEO y SEM para lograr un posicionamiento en el buscador de Google. SEO o Search Engine Optimization es el posicionamiento en buscadores, posicionamiento web u optimización de motores de búsqueda. Es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los diferentes buscadores de manera orgánica, es decir, sin pagarle dinero al buscador para tener acceso a una posición destacada en los resultados. SEM o Search Engine Marketing es una forma de marketing en internet que busca promover los sitios web mediante el aumento de su visibilidad en el motor de búsqueda de páginas de resultados. La combinación de ambas acciones logrará incrementar el tráfico a la web, dar a conocer la propuesta y mejorar las conversiones.

Desarrollamos investigaciones online en la ciudad de Rosario sobre cómo estaba posicionada la competencia en los motores de búsqueda. Como podemos observar en la figura 13 (p. 22) tras el criterio de búsqueda "instituciones de salud mental en Rosario" se encontraron diferentes páginas que tienen diferentes funciones más allá del criterio de búsqueda. Es decir, algunas páginas web promocionan las diferentes instituciones que se encuentran en la ciudad, pero también se encontraron páginas que son blogs o noticias sobre psicología. Un aspecto importante que destacar sobre esta búsqueda es que la página web de Red Psicoterapéutica no aparece bajo este criterio, pero si aparece la principal competencia de la organización (Red Unitas – PsicoRed). También nos permitió identificar nuevas instituciones que compiten con la empresa analizada pero que no tienen la misma cantidad de servicios para prestar que esta.



Figura 13. Búsqueda: "Instituciones de salud mental en Rosario". Cuadro de comparación de páginas webs bajo el criterio SEO/SEM tras la búsqueda. Fuente: elaboración propia.

En la figura 14 (p. 23) podemos observar los resultados de la búsqueda "centros de día en Rosario" y surgieron páginas webs de diferentes instituciones que se dedican al cuidado de adultos mayores, así como también de personas discapacitadas. Ofrecen diferentes servicios,

desde la estadía hasta actividades de inclusión en la sociedad. Como observamos, la página web de Red Psicoterapéutica no aparece bajo este criterio de búsqueda.



Figura 14. Búsqueda: "Centros de día en Rosario". Cuadro de comparación de páginas webs bajo el criterio SEO/SEM tras la búsqueda. Fuente: elaboración propia.

Por último, en la figura 15 (p. 23) vemos los resultados de la búsqueda "capacitaciones en psicología en Rosario" y concluimos, al igual que en las búsquedas anteriores, que la página web de Red Psicoterapéutica no surgió entre los primeros resultados, pero si descubrimos las páginas webs de la competencia. Además, en la búsqueda descubrimos instituciones que capacitan sobre psicología en la provincia de Buenos Aires. En última instancia, surgió una empresa que asesora y realiza consultorías sobre Recursos Humanos.



Figura 15. Búsqueda: "Capacitaciones en psicología en Rosario". Cuadro de comparación de páginas webs bajo el criterio SEO/SEM tras la búsqueda. Fuente: elaboración propia.

Análisis de las fuerzas competitivas. Este análisis nos ayuda a determinar la competencia dentro del sector o industria y su intensidad para luego desarrollar estrategias. Para esto, debemos analizar individualmente las siguientes "fuerzas competitivas":

- *Barreras de entrada:* en este sector una alta barrera de entrada es la experiencia, debido a que las personas suelen confiar más en instituciones que cuentan con más años de experiencia o cuentan con artículos publicados o referencias. También tiene una alta influencia los acuerdos que realizan con las obras sociales y prestadoras, que será más difícil conseguirlos para aquellas nuevas instituciones.

- *Amenaza de sustitutos:* en este caso, puede darse una sustitución en la forma de prestar los servicios, de hecho, bajo el contexto que atravesamos la organización se tuvo que adaptar y algunos servicios realizarlos bajo la modalidad online. Con el trascurso de la pandemia, algunos servicios se volvieron a dictar con la modalidad presencial, mientras que otros continuaron con las modificaciones realizadas.

- *Poder negociador de los proveedores:* se pueden considerar como proveedores a los distintos profesionales que trabajan y prestan sus servicios en la organización. El poder que tienen es bajo, y esto se debe a que Red Psicoterapéutica dicta cursos y capacitaciones para formar profesionales según su interés, por lo tanto, existe una gran variedad de proveedores que se adaptan al perfil buscado.

- *Poder negociador de los clientes:* en el caso de las prestaciones, los clientes principales de la organización son las obras sociales y prestadoras y tienen un alto poder, ya que sin ellas la organización pierde a todos sus asociados como posibles pacientes. En el caso de los equipos, los clientes son los profesionales y tienen poco poder de negociación ya que los cursos son con cupos limitados y la organización cuenta con una gran cartera de posibles clientes.

- *Rivalidad competitiva:* la rivalidad competitiva es alta, debido a que hay varias instituciones en la ciudad que se encuentran bien posicionadas, como es el caso de PSICORED.

Análisis del mercado.

Según Kotler (1967): “un mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor” (p.8). En el caso de Red Psicoterapéutica, al ya estar inserta en el mercado hace 25 años, podemos conocer cómo se conforma el mismo. Pero la

empresa no puede satisfacer todas las necesidades de los consumidores que conforman este mercado meta, por lo tanto, es de suma importancia segmentar el mercado en distintos grupos de consumidores según una serie de necesidades y motivaciones comunes a todos los individuos que lo componen. De esta forma, el público objetivo o target estará conformado por aquella parte del mercado en el que la empresa realmente compite. Es un recorte demográfico, socioeconómico y comportamental de un grupo compuesto por los futuros consumidores del producto o servicio de la empresa.

Red Psicoterapéutica utiliza una estrategia de cobertura parcial o mixta debido a que se especializa en diversos servicios que atienden distintos mercados pero que tienen una mayor o menor relación entre sí. Es decir, todos los servicios que provee la empresa están relacionados con la salud mental y promover el bienestar de esta. De esta forma, atiende a diferentes segmentos de mercados, pero que están relacionados entre sí.

UEN: Prestaciones.

En las prestaciones, la institución cuenta con dos clientes, que tendrán una estrategia diferenciada para cada uno. Por un lado, las prepagas y obras sociales y por el otro paciente (que es el consumidor final del servicio, ya sea mediante las prepagas y obras sociales o de forma particular). Respecto a las *prepagas y obras sociales* serán aquellas que tengan sucursal en Rosario y alrededores y que cuenten con validez legal en el territorio. Actualmente, la institución tiene acuerdos con las siguientes:

- OSDE: la organización cuenta con un contrato exclusivo con la prepaga, lo que le permite que todos sus afiliados se atiendan en la institución.
- ANDAR VISITAR: la organización cuenta con un contrato exclusivo con la prepaga, lo que le permite que todos sus afiliados se atiendan en la institución.
- FEDERADA SALUD: contrato parcial, implica que los afiliados de la prepaga pueden elegir si atenderse en la institución o en otra institución (PsicoRed) o de forma particular.
- ACA SALUD: contrato parcial, implica que los afiliados de la prepaga pueden elegir si atenderse en la institución o en otra institución (PsicoRed) o de forma particular.

- CAJA FORENSE: contrato parcial, implica que los afiliados de la obra social pueden elegir si atenderse en la institución o en otra institución (PsicoRed) o de forma particular.
- IAPOS: contrato parcial, implica que los afiliados de la obra social pueden elegir si atenderse en la institución o en otra institución (PsicoRed) o de forma particular.

En caso de discapacidad, se atienden todas las obras sociales y prestadoras nombradas anteriormente, pero está sujeto a auditoría de cada obra social.

Respecto a los *pacientes*, el público objetivo estará conformado por aquellas personas (mujeres y hombres, niños y niñas) que vivan en Rosario y alrededores. Puede suceder que cuenten con algunas de las obras sociales o prestadoras mencionadas anteriormente o que soliciten el servicio de forma particular, de cualquiera de las dos maneras, son personas con un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Además, son personas que identifican que tienen un problema o una necesidad insatisfecha relacionado con su salud mental, o la de su familia en caso de tratarse de menores de edad.

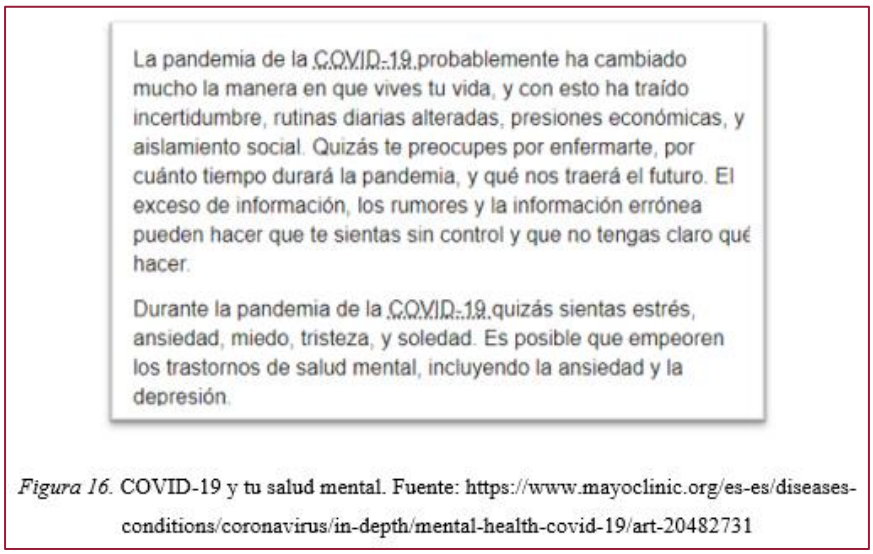
UEN: Equipos.

Dentro de esta UEN se brindan las capacitaciones y cursos, por lo tanto, el público objetivo serán aquellas personas (hombres y mujeres) profesionales en carreras universitarias relacionadas con los cursos (por lo tanto, serán mayores de 24 años) en la ciudad de Rosario y alrededores, de clase media y media alta (ya que deben poder abonar los cursos y capacitaciones) y que sean aficionados en la psicología, psiquiatría y demás temas relacionados con las formaciones. Estas personas pueden ya formar parte de Red Psicoterapéutica (trabajar en la institución) o ser profesionales que deseen participar de la misma.

Tendencias del mercado. Las tendencias del mercado denotan el comportamiento del consumidor, ya sean individuos u organizaciones, cuando seleccionar, compran, evalúan y utilizan los bienes y servicios para satisfacer sus necesidades y deseos. En esta etapa realizaremos una breve investigación a través de distintos buscadores online que nos permitan identificar diferentes tendencias de mercado para luego poder analizar el comportamiento de los consumidores y futuros clientes. Así como también podremos plantear diferentes planes de acción teniendo en cuenta el comportamiento de estos frente a las variables del marketing mix. “La empresa que comprenda cómo responderán los consumidores a las diferentes características del producto, precios, anuncios publicitarios, etc., tendrá una gran ventaja sobre

sus competidores" (Kotler, 1967, p.173). A continuación, podremos observar diferentes fragmentos identificados a través de distintos criterios de búsqueda que nos permitió entender que los servicios que presta la organización se encuentran en auge debido a la pandemia actual.

En la figura 16 (p. 27) podemos observar un extracto de una noticia digital de Mayo Clinic de como el COVD-19 modificó la forma de vivir nuestra vida cotidiana. Además de como los factores externos, como lo son las noticias y los rumores influyen en nuestra salud mental. De esta forma, concluyen que la pandemia puede generar ansiedad y depresión en las personas. Este extracto confirma el supuesto que planteamos sobre que, bajo el contexto actual, las empresas que se dedican a la salud mental tienen una oportunidad para explotar y aumentar la comercialización de sus servicios.


La pandemia de la COVID-19 probablemente ha cambiado mucho la manera en que vives tu vida, y con esto ha traído incertidumbre, rutinas diarias alteradas, presiones económicas, y aislamiento social. Quizás te preocupes por enfermarte, por cuánto tiempo durará la pandemia, y qué nos traerá el futuro. El exceso de información, los rumores y la información errónea pueden hacer que te sientas sin control y que no tengas claro qué hacer.

Durante la pandemia de la COVID-19 quizás sientas estrés, ansiedad, miedo, tristeza, y soledad. Es posible que empeoren los trastornos de salud mental, incluyendo la ansiedad y la depresión.

Figura 16. COVID-19 y tu salud mental. Fuente: https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/in-depth/mental-health-covid-19/art-20482731

La figura 17 (p. 27) es un extracto de una noticia que comenta mediante un estudio realizado en Canadá como afectó en la salud mental de las personas la pandemia en países que ya atravesaron y redujeron sus casos, como es el caso de China. Como podemos observar, la angustia afectó a una gran parte de la sociedad en estos países. Por lo tanto, podemos suponer que lo mismo sucederá en nuestro país y las personas atravesaran por las mismas consecuencias.

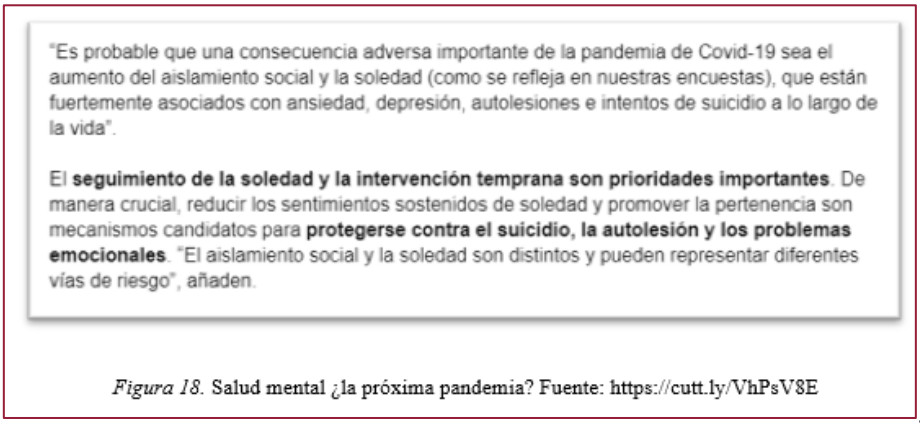

Una encuesta reciente de la organización Mental Health Research Canada señala que la **salud mental** se ha visto **gravemente afectada** durante la pandemia, y ha habido un incremento importante en las tasas de **ansiedad** y **depresión.**

De hecho, la **Organización Mundial de la Salud** (OMS) advirtió a mediados de mayo del 2020 que la crisis del coronavirus y sus consecuencias afectarían la salud mental de muchas personas. La organización explicó que se podría registrar un aumento de los **suicidios** y de los **trastornos**, y pidió a los gobiernos que no dejasen de lado la **atención psicológica.**

La OMS detectó un incremento de la angustia de un 35% en **China**, un 60% en **Irán** o un 40% en **Estados Unidos**, tres de los países más afectados por la pandemia.

Figura 17. ¿Cómo afecta el coronavirus a la salud mental? Fuente: https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200602/481435303101/como-afecta-coronavirus-salud-mental.html

La figura 18 (p. 28) es un extracto de una noticia que denota la importancia de intervenir de forma temprana y realizar un seguimiento en las personas para evitar los malos sentimientos y de esta forma poder prevenir situaciones extremas como el suicidio, la autolesión y los problemas emocionales



"Es probable que una consecuencia adversa importante de la pandemia de Covid-19 sea el aumento del aislamiento social y la soledad (como se refleja en nuestras encuestas), que están fuertemente asociados con ansiedad, depresión, autolesiones e intentos de suicidio a lo largo de la vida".

El **seguimiento de la soledad y la intervención temprana son prioridades importantes**. De manera crucial, reducir los sentimientos sostenidos de soledad y promover la pertenencia son mecanismos candidatos para **protegerse contra el suicidio, la autolesión y los problemas emocionales**. "El aislamiento social y la soledad son distintos y pueden representar diferentes vías de riesgo", añaden.

Figura 18. Salud mental ¿la próxima pandemia? Fuente: https://cutt.ly/VhPsV8E

Análisis FODA

Una vez realizado el análisis externo e interno de la empresa, podemos realizar el FODA, un resumen donde se presentan las principales conclusiones derivadas de estos mismos. Mediante esta labor de síntesis, pretendemos exponer los principales elementos, priorizando aquellos que son más importantes y ordenando la información de un modo más eficiente. En el análisis FODA, resumimos todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relacionadas con la empresa, en un mercado concreto. Desde un punto de vista operativo, las debilidades y fortalezas siempre están asociadas a un aspecto interno de la empresa, lo que nos permitirá maximizar o minimizar ciertos atributos en función del competidor y mercado. Cuando hablamos de oportunidades y amenazas, consideramos el mercado en el que opera la empresa, lo que nos permitirá reforzar ciertas ventajas.

A partir de las reuniones y entrevistas con el director de la institución, Helios Sanz, y teniendo en cuenta el análisis externo realizado de forma propia elaboramos la tabla 1 (p. 29) en la cual podemos observar el análisis FODA realizado. En esta tabla establecimos las fortalezas y debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas que surjan del mercado. El objetivo principal de este análisis es observar de una forma clara y concisa el resumen de la empresa y el entorno en el que trabaja para luego poder establecer diversos cursos de accion con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
✓ Profesionalización del servicio. ✓ Equipo interdisciplinario de trabajo: sistema integral. ✓ Coordinación interrelacionada de actividades, como Centros de Días y Módulos. ✓ Diversas sedes de atención en Rosario y en la provincia de Santa Fe. ✓ Múltiples cursos y capacitaciones online y presencial. ✓ Público objetivo amplio. ✓ 25 años de experiencia en la ciudad. ✓ Conocimiento del sector y del cliente. ✓ Cartera de clientes.	✓ Elevados costos en cada sede. ✓ Alta dependencia de las obras sociales y prepagas (principalmente OSDE). ✓ Dirección conformada por profesionales de la salud mental. ✓ Procesos no sistematizados. ✓ Falta de planificación en cuanto al área Comercial – Marketing. ✓ Mala comunicación de los servicios y la ventaja competitiva de la empresa. ✓ Redes sociales mal desarrolladas. ✓ Página web no actualizada y mal posicionada en los buscadores.
Oportunidades	**Amenazas**
✓ Dictar cursos a distancia por la pandemia. ✓ Reducir costos en las sedes por la pandemia. ✓ Generar nuevos contratos con obras sociales y prepagas. ✓ Servicios más utilizados por el contexto actual. ✓ Comunicar distinto. ✓ Adueñarse del canal digital, ya que ninguna empresa cuenta con una estrategia SEO/SEM. ✓ Desarrollar segmentos de mercado en función a los servicios a prestar. ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas. ✓ Fortalecer la marca y su imagen.	✓ Alta competencia. ✓ Economía inestable. ✓ Alta tasa de desempleo, esto implica menos gente con obras social/prepagas. ✓ No se pueden prestar los servicios grupales por la pandemia. ✓ Competencia con redes sociales desarrolladas. ✓ Aparición de nuevos competidores.

El análisis FODA permite identificar las fortalezas y debilidades internar, así como también, las oportunidades y amenazas externas. Fuente: elaboración propia.

Capitulo II: Marco teórico

El propósito del marco teórico es seleccionar modelos y autores que le den a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, teniendo en cuenta que su elección sea apropiada para el proceso de armado. Para la comprensión del presente trabajo desarrollaremos una explicación teórica de los conceptos básicos con los cuales fue realizado.

Tomaremos como referencia el libro de José María Sainz de Vicuña Ancín, titulado "El plan de marketing en la práctica" (2012) para la estructuración del presente plan de marketing. Con el objetivo de tener una mirada específica en la gestión de empresas de servicios, así como también tendremos como referencia el libro de Christopher Lovelock y Javier Reynoso titulado "Administración de servicios" (2004). El libro de Philip Kotler y Kevin Lane Keller titulado "Dirección de Marketing" (2012), lo utilizaremos también por su contenido específico en el área del marketing y la familiaridad con la bibliografía especificada. También tomaremos como referencia el Manual de Mercadotecnia Social en Salud de la Secretaría de Salud de México (2010) por su enfoque en el sector de salud. A continuación, desarrollamos los conceptos claves que permitirán la realización de esta investigación.

Definición de marketing

Dependiendo del punto de vista o enfoque del autor, podemos encontrar innumerables definiciones de marketing. Algunas de estas definiciones que asociación *marketing* como una función de la empresa y una orientación que debe determinar esta para satisfacer las necesidades de sus actuales y futuros clientes. Como afirma Sainz de Vicuña Ancín (2012): "El 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" (p.33). Mientras que según la American Marketing Association (AMA) (2006), el marketing "es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio".

Así mismo, existen definiciones de *marketing* que enfocan su objetivo en el consumidor y en como satisfacer sus necesidades para generar un beneficio en la empresa. Peter Drucker explica que el objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. El Manual de Mercadotecnia Social de México (2010) afirma: "La mercadotecnia intenta tener lo que el

mercado quiera, en el lugar, en el momento, en la forma y al precio que se desea, y al mismo tiempo, aporta una utilidad para la organización" (p.10).

Plan de marketing

El 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. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, p. 77)

Estructura del plan de marketing. El plan de marketing se divide en una serie de fases y etapas consecutivas, las cuales se presentan a continuación en la tabla 2 (p. 31).

Tabla 2

Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing

Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación
Análisis de la situación interna y externa
Diagnóstico de la situación
Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing
Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar
Elaboración y elección de las estrategias de marketing
Tercera fase: decisiones operativas de marketing
Acciones y planes de acción

Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing. Fuente: elaboración propia a partir de material bibliográfico de Sainz de Vicuña Ancín.

En los siguientes apartados explicamos con mayor detalle cada una de las fases mencionadas anteriormente.

PRIMERA FASE: Análisis y diagnóstico de la situación

Requiere de un acopio de información tanto externa como interna, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico.

Análisis de situación interna

Consiste en recabar información con respecto a la propia realidad empresarial. Haremos hincapié en la estructura organizacional, oferta, clientes, estrategias, entre otros datos. El objetivo es conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y detectar sus fortalezas y debilidades bajo una mirada comercial y de marketing. Seguidamente, analizaremos cada una de las estrategias llevadas a cabo por la empresa hasta el momento:

- Estrategia de Promoción (Comunicación): consiste en comunicar, dar a conocer y hacer recordar a los consumidores la existencia de un producto o servicio, así como también persuadir o motivar su compra.

- Estrategia de Producto (Servicio): el desarrollo es de gran importancia y al momento de realizar las acciones se debe tener en cuenta las necesidades y preferencias de los consumidores. La estrategia, está relacionada con el producto o servicio que se vende al consumidor.

- Estrategia de Precio: el precio es el valor monetario que se le asigna al producto o servicio al momento de ofrecerlo o venderlo. Asimismo, las empresas intentan dar una imagen al mercado y los consumidores (clientes) que puedan recordar y mantener en el tiempo.

- Estrategia de Plaza (Distribución): hace referencia a los puntos de venta en donde el producto o servicio es ofrecido o vendido a los consumidores.

Análisis de situación externa

El primer punto de referencia, al momento de analizar la situación externa, es el marcado por aquellos elementos no controlables de la empresa que determinan el entorno e influyen de modo importante en la situación de la empresa. Es necesario examinar el macroentorno, el microentorno (sector), el mercado y los competidores.

El análisis del macroentorno, propuesto por Kotler y Keller (2012), se considera muy conveniente para analizar las variables que, de una forma u otra, generan oportunidades y presentan amenazas a la empresa bajo estudio. La herramienta utilizada para realizar dicho análisis es el denominado "Análisis PESTEL" (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal). Esta herramienta permite clasificar las influencias del entorno en seis grandes categorías que permiten entender cómo afecta el entorno competitivo en el que operan las organizaciones. Estas categorías son:

- Factores políticos: se debe evaluar cual es la estabilidad del gobierno, la política fiscal que establecen y como afecta a la empresa, los reglamentos sobre el comercio exterior en caso de que la empresa exporte sus productos y las políticas de bienestar social que influyen en la manera de operar.
- Factores económicos: en este caso se evalúan los ciclos económicos y las tendencias del PNB del país, así como también, cuáles son los tipos de interés

y la oferta monetaria disponible, la inflación, la tasa de desempleo y la renta disponible, ya que afectarán directamente en el accionar de la empresa.

- Factores socioculturales: aquí se debe evaluar cómo es la demografía del país y como se distribuye la renta y la movilidad social, entender cuáles son los estilos de vida de la sociedad y si sufren cambios, cual es la actitud hacia el trabajo y el ocio por parte de las personas, el nivel de consumo y de educación con el que cuentan.
- Factores tecnológicos: se evaluará cual es el gasto público en investigación y si el gobierno brinda atención al esfuerzo tecnológico. También se deben analizar los nuevos descubrimientos y/o desarrollos y la rapidez con la que sucede la transferencia tecnológica y, por último, cual es la tasa de obediencia.
- Factores ecológicos (medioambiental): es fundamental considerar cuales son las leyes de protección medioambiental, como se deben manejar los residuos y el nivel de consumo de energía que genera la empresa.
- Factores legales: se analizará la legislación sobre la competencia, ya que cada país cuenta con una en particular, así como también la legislación laboral y como mantener la salud y seguridad tanto de los empleados como de los productos y/o servicios.

Luego, realizamos un análisis del microentorno (sector) en el cual la empresa desarrolla sus actividades, debido a que este determina el funcionamiento interno de la empresa y, por tanto, incide directamente en su resultado. En la figura 19 (p. 33) podemos observar el "Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter" para analizar y diagnosticar las principales presiones del mercado en el que se encuentra inmersa la empresa.

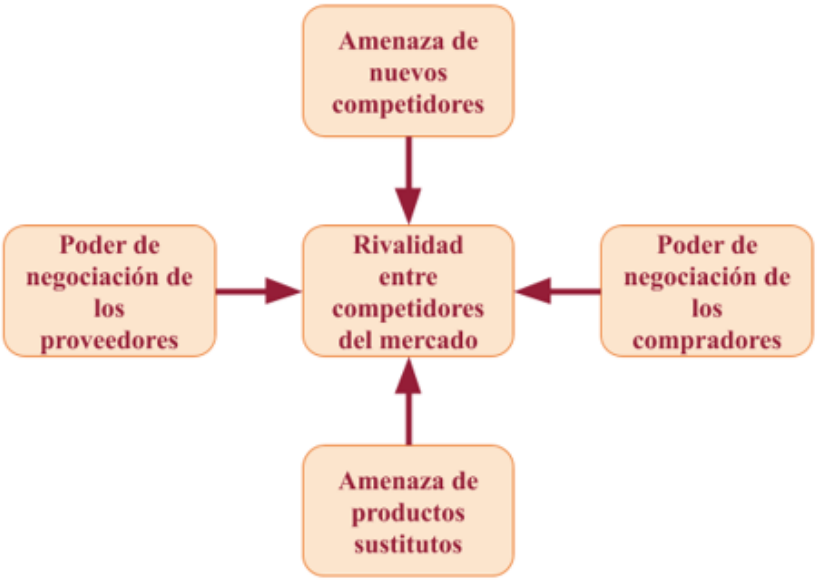


Figura 19. Modelo de las fuerzas competitivas. Fuente: elaboración propia a partir de material bibliográfico de Porter.

Analizando cada una de las fuerzas de Porter:

- ✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores: el atractivo de un mercado o segmento depende de las barreras de entrada y salida. Es decir, será más interesante aquel mercado o segmento que tenga altas barreras de entrada y bajas barreras de salida.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento no será interesante si los proveedores están bien organizados y pueden imponer condiciones de precios y cantidades.
- ✓ Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo si los clientes están bien organizados y tienen poder de negociación.
- ✓ Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no será atractivo si existen muchos productos sustitutos reales o potenciales.
- ✓ Rivalidad entre competidores: tiene que ver con la cantidad de competidores que ya se encuentran inmersos en esta industria y su posicionamiento en el mercado. El supuesto se basa en que un mercado o segmento con gran rivalidad resulta poca atractivo.

Para establecer el diagnóstico de la situación, se utilizará la herramienta de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Los conceptos de oportunidad y amenaza según el autor Sainz de Vicuña Ancín (2000):

> Son la consecuencia de la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan la situación observada – no controlable– que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos. (p. 148).

Sainz de Vicuña Ancín (2000) afirma que los conceptos de fortaleza y debilidad:

> Son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada –necesariamente controlable dado que es la situación de nuestra propia empresa–, que marca una posición de ventaja o desventaja ante nuestros competidores. (p. 149).

SEGUNDA FASE: Decisiones estratégicas de marketing

Tras realizar el análisis interno y externo de la institución, planteamos los objetivos comerciales y estrategias de marketing para cumplir con estos objetivos. Un principio básico de formulación de estos objetivos es que los objetivos de marketing deberán estar supeditados a los objetivos corporativos de la empresa en estudio. Distinguimos dos tipos de objetivos de marketing: cuantitativos y cualitativos. Los primeros se caracterizan por proponer logros medibles expresados en cifras concretas. Los objetivos cualitativos proponen metas más genéricas y menos tangibles. Sainz de Vicuña Ancín (2000) resuelve: "Por supuesto, unos y otros objetivos pueden estar interrelacionados, de forma que la consecución de uno puede ayudar a la obtención de otro y a la inversa" (p. 189-190).

Existen diversas definiciones de estrategia, pero nos focalizamos en la afirmación de Sainz de Vicuña Ancín (2000): "La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados" (p. 94).

Es conveniente analizar qué estrategias competitivas está llevando a cabo la empresa, ya que estas tienen una influencia muy directa en las estrategias de marketing. Considerando el modelo que plantea Sainz de Vicuña Ancín, se analizarán tres estrategias genéricas de Michael Porter, con el fin de identificar cuál está implementando la organización. Estas pueden ser:

- Estrategia de liderazgo en costes: es una estrategia que permite obtener recursos para invertir en marketing u otro tipo de inversiones que propician que la empresa sea líder de este.
- Estrategia de diferenciación: supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia.
- Estrategia de concentración: supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado.

Una vez identificada/s la/s estrategia/s genérica/s, se procede a definir las diferentes estrategias de marketing: estrategia de cartera, estrategia de segmentación y posicionamiento, estrategia de fidelización y estrategia funcional.

- Estrategia de cartera: "en este nivel de la estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto mercado que deberá desarrollar la empresa" (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, p.

217). Normalmente, las empresas cuentan con varias herramientas de trabajo para su definición: las matrices de BCG (la matriz de crecimiento-participación y la matriz de gestión de valor para la empresa), la matriz de Ansoff (matriz de dirección del crecimiento).

- Estrategia de segmentación y posicionamiento: "define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento" (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, p. 218).
- Estrategia funcional: "este nivel de la estrategia hace referencia a cuantas funciones haya en la empresa" (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, p. 219). Esto lo constituye el marketing mix: estrategia de productos, de precios, de distribución y de comunicación de la empresa.

TERCERA FASE: Decisiones operativas de marketing

En la última fase del plan de marketing, se plantean las acciones concretas que van a desarrollarse para cumplir con los objetivos planteados. Para que un programa sea efectivo y pueda lograrse su correcto seguimiento y medición, es recomendable detallar las siguientes categorías:

- Nombre
- Introducción
- Objetivo general del plan de marketing
- Objetivo específico del programa
- Metodología
- Responsables
- Presupuesto asignado
- Plazo de realización
- Metodología de control

Definición de los servicios

La empresa analizada comercializa servicios, por lo tanto, consideramos fundamental brindar una definición sobre estos y que objetivo cumplen. Lovelock y Wirtz (2009) afirman:

> Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. (p. 15).

Características del servicio. Los servicios en salud tienen como objetivo mejorar la salud de los individuos a través de diversos procesos de mejora continua. Como afirma el Manual de Mercadotecnia Social en Salud de México (2010):

> Es el desarrollo de estrategias que motivan el cambio de hábitos, actitudes, acciones, comportamientos, conductas, valores o prácticas para mejorar la salud de los individuos y las comunidades, mediante la investigación de necesidades, la planeación, la ejecución y la comunicación educativa como herramientas estratégicas. Se basa en las mismas técnicas del mercadeo comercial que permiten el análisis y el conocimiento ordenado y sistematizado del producto a promover (la conducta saludable), la comunidad (audiencia o grupo objetivo a intervenir) y las diferentes variables que median entre éstos dos factores (individuales, colectivas, ambientales y culturales); para diseñar y difundir mensajes, seleccionar los canales, y lograr controlar y evaluar el impacto de los mismos con el fin de reforzar los hábitos y los comportamientos saludables. (p. 19).

En la figura 20 (p. 38) podemos observar el triángulo de las técnicas que se utilizan para comercializar los servicios en el sector de salud para generarle un beneficio a los consumidores de estos servicios. Estos son:

- Generar, modificar, cambiar y adoptar los comportamientos
- Intervención y mezcla de marketing
- Segmentar correctamente la audiencia



Figura 20. Triángulo de mercadotecnia social en salud. Fuente: Manual de Mercadotecnia (2010)

Definición de marca

Consideramos importante plantear la definición de marca. Facundo Gil (2011, p. 126) la define como "un conjunto de expectativas, recuerdos, historias y relaciones personales que definen la elección de un producto o servicio". Es decir que cuando elegimos una marca sobre otra, el vínculo que nos motiva es principalmente emocional y tiene más que ver con la manera que lo relacionamos con experiencias previas y expectativas, que con precios y ventajas comparativas. Las marcas pueden estar posicionadas en el mercado y en la mente del consumidor, ocupando un lugar distintivo. El posicionamiento de marca responde a la pregunta "¿qué lugar ocupa mi marca en la mente del consumidor?". Como destaca Kotler (2012): "para posicionar un servicio es importante: identificar el mejor atributo del servicio, conocer la posición de la competencia frente a ese atributo, decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas y comunicar el atributo al público meta de la empresa"

Segmentación

La segmentación responde a la pregunta "¿a quién voy a ofrecer mi producto?" y como resalta Philip Kotler, es un proceso por el cual se divide un mercado en grupos de clientes. Los miembros de un grupo poseen iguales necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir un mismo producto o servicio y al mismo tiempo distinguirse de los integrantes de los restantes grupos (Lovelock, C. Y Wirtz, J., 2009, p. 163). El segmento seleccionado por parte de la empresa será el territorio de conquista, es decir, a quienes concentrarán todas sus energías para detectar y satisfacer sus necesidades.

Definición del índice de nivel socioeconómico. Según la Asociación Argentina de Marketing (1998), los datos obtenidos del índice de nivel socioeconómico se basan en los siguientes indicadores: nivel educacional del principal sostén del hogar, nivel ocupacional del principal sostén del hogar y patrimonio del hogar. A continuación, se analizará en detalle la estratificación de los distintos niveles.

→ *ABC1 (Alta – Media Alta):* en su gran mayoría el nivel educativo es universitario. La actividad principal del sostén del hogar es el trabajo, del cual la mayoría de las personas son profesionales independientes, socio o dueño de comercio, industria, servicios a nivel autónomo y gerente o alta dirección, tanto del Estado como del Sector Privado a nivel dependiente. La posesión de bienes en promedio es de 8, y todos poseen por lo menos un automóvil.

→ *C2 (Media – Media):* más de la mitad de la población cuenta con un nivel universitario completo. La actividad principal del sostén del hogar es el trabajo, y la minoría es jubilado/pensionado o desempleado. La mayoría de los trabajadores son jefes intermedios, profesionales sin cargo de jefatura; puestos de mediana calificación a nivel dependiente, y a nivel autónomo son comerciante sin personal; técnico/artesano/trabajador especializado. La posesión de bienes en promedio es de 6, y el 60% de esta población posee un automóvil.

→ *C3 (Media baja):* la mayoría de la población tiene un nivel educativo secundario, mientras que el 20% de la población posee un nivel universitario y el 17% nivel primario. La actividad principal del sostén del hogar es el trabajo, mientras que la minoría es jubilada/pensionado, desocupado o rentista. La mayoría de los trabajadores son comerciantes sin personal; técnicos/artesanos/trabajadores especializado a nivel autónomo y empleados sin jerarquía (administrativo, técnico, de servicios, de comercio), tanto del Estado como privado a nivel dependiente. La posesión de bienes en promedio es de 4 y el 44% de la población posee un automóvil.

→ *D1 (Baja Superior):*la mayor parte de la población cuenta con un nivel educativo primario, seguido por el nivel secundario, la minoría cuenta con el nivel educativo universitario. La actividad principal del sostén del hogar es el trabajo, aunque el nivel de jubilados/pensionados, desocupados o rentistas aumenta. La mayoría de los trabajadores son comerciantes sin personal; técnico/artesano/trabajador especializado a nivel autónomo, y

trabajadores manuales calificados; técnicos/capataces a nivel dependiente. La posesión de bienes en promedio es de 3 y el 19% de esta población posee un automóvil.

Ventaja competitiva

Se dice que una empresa posee una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le proporcionan una cierta superioridad sobre sus competidores. Michael Porter, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas diferencia dos tipos de ventaja competitiva. Como podemos observar en la figura 21 (p. 40) existen tres o cuatro tipos de ventajas competitivas considerando mediante la segmentación de mercado:



Figura 21. Ventaja competitiva según la segmentación de mercado. Fuente: elaboración propia a partir de material bibliográfico Michael Porter.

Una empresa tiene ventaja en costos (liderazgo en costos) cuando tiene costos inferiores a los de sus competidores, con un producto, servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costes la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor. Esta estrategia es recomendable cuando el producto/servicio ya se encuentra estandarizado, es decir, se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio y es ofrecido por múltiples oferentes o empresas. O cuando existen pocas formas de obtener una diferenciación en el producto.

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene

ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra. Esta estrategia es adecuada cuando los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente, o cuando las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.

La estrategia de segmentación de mercado busca que las empresas conozcan los comportamientos de los posibles clientes al momento de consumir un producto o servicio. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos. Por lo tanto, es de suma importancia conocer cuáles son los segmentos en los que participa la empresa.

Marketing digital

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comunicación y comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Es una de las principales formas disponibles para que las empresas se comuniquen con el público de forma directa, personalizada y en el momento adecuado. Actualmente, es imposible hablar de marketing e ignorar que más de la mitad de la población mundial tiene acceso a Internet y que hasta el 2021 habrá 2,3 billones de consumidores digitales. Esto explica por qué el Marketing Digital es el modo más destacado de hacer y conceptualizar el marketing en la actualidad. El término es usado para resumir todos tus esfuerzos de marketing en el ambiente online. Para esto se usan diversos canales digitales, como blogs, sitios webs, motores de búsqueda, redes sociales, emails y otros.

Capitulo III: Metodología

Dentro del marco metodológico explicamos el diseño metodológico que se utilizamos y el tipo de investigación para poder cumplir con el objetivo principal de esta. García Jiménez (1991) asegura: “No importa cuantas definiciones busquemos sobre este tipo de estudio, todas coinciden en que se basa en una indagación detallada, sistemática y en profundidad del caso objeto de interés”. El tipo de investigación es descriptiva ya que buscamos especificar las propiedades importantes de las situaciones o fenómenos sometidos a análisis, particularmente, del caso que se analizará en profundidad. De esta forma demostramos la importancia del área comercial en las empresas de salud mental estudiando el caso de la empresa Red Psicoterapéutica.

Aplicamos mediante un rol activo y participativo diversas técnicas que proporcionan las Ciencias Económicas para comprender el sector de salud mental en nuestra ciudad y analizar los aspectos comerciales de la empresa para luego generar planes de acción. La población de este estudio por un lado es Red Psicoterapéutica, más específicamente su área comercial, y todas las empresas de salud mental en la ciudad de Rosario y alrededores, así como también todos los clientes (pacientes) que consumen estos servicios. La dimensión de análisis son las oportunidades que ofrezca el contexto y plantear estrategias para lograr el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, la muestra es no probabilística debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Como menciona Fassio (2002): “El objetivo de estos estudios es describir situaciones y/o fenómenos. Miden las variables en forma independiente, nunca buscan establecer o medir relaciones entre variables. A lo sumo, identifican la variable principal y las variables secundarias” (p. 40).

Para lograr cumplir con los objetivos del presente trabajo es necesario recabar datos e información importante. Las fuentes seleccionadas son tanto de origen primario como secundario, proporcionando datos internos y externos, y la metodología empleada para relevar la información es diferente en cada etapa del plan. Los datos secundarios los recopilamos de fuentes tanto externas como internas, que provean información sobre variables y tendencias del entorno y sector en el que se encuentra inmersa la empresa. Es necesario recurrir a sitios web, órganos especializados en salud mental, entes gubernamentales, artículos periodísticos, revistas temáticas. Utilizamos un método de investigación cualitativo, a través de un estudio descriptivo, ya que ofrece la ventaja de adquirir ideas sobre la conducta del mercado en el que

se desenvuelve la empresa, el sector y el mercado. Por otro lado, los datos secundarios internos están disponibles dentro de la empresa y sirven para realizar el análisis interno de la misma; conocer la realidad situacional puertas adentro. Recurrimos a fuentes tales como sitio web de la empresa y redes sociales en las que se encuentra presente. Para recolectar los datos primarios entrevistamos en profundidad al director de la empresa, Psiq. Helios Sanz, acerca de distintos aspectos particulares respecto de la situación interna en la que se encuentra actualmente la empresa. También se realizamos una encuesta a diversos usuarios de los servicios de salud mental en Rosario, con el objetivo de entender como es el proceso de decisión de los consumidores para adquirir estos servicios, con el objetivo de poder plantear estrategias comerciales para incrementar la venta de servicios en la empresa. Por lo tanto, el problema de investigación es: ¿Cómo es el proceso de decisión de compra de los consumidores en el sector de salud mental en Rosario?

Técnicas de recolección de datos

1. Entrevista.

La entrevista es una técnica que permite recabar gran cantidad de datos e información en la investigación cualitativa. Esta técnica nos permite obtener información más completa y profunda, con la ventaja de poder eliminar dudas que surjan en el proceso. Nos entrevistamos con el director de Red Psicoterapéutica de forma presencial con el objetivo de insertarnos en la empresa y conocer los aspectos principales de la misma para poder cumplir con el objetivo de esta investigación. De esta forma realizamos una serie de preguntas que incorporamos en un cuestionario en el anexo 2 (p. 69) para recolectar toda la información necesaria. En la tabla 3 (p. 43) podemos observar la ficha técnica para recolectar los datos en la entrevista personal con el director de la institución.

Tabla 3

Ficha técnica para recolección de datos.

Recolección de datos primarios a través de la entrevista	
Metodología	Cualitativa
Tipo de investigación	Exploratoria
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Director de la institución
Criterio muestral	Toda la población
Muestra	1

Fuente: elaboración propia

2. Encuesta.

Mediante la utilización de un cuestionario, la encuesta permite recopilar datos de modo rápido y eficaz. Realizamos una serie de preguntas mediante la herramienta Google Forms, a diferentes pacientes que hayan adquirido alguna vez los servicios de salud mental en la ciudad de Rosario con el objetivo de entender el proceso de compra de los consumidores sobre este tipo de servicios. En la tabla 4 (p. 44) podemos observar la ficha técnica que utilizamos para recolectar los datos en la encuesta realizada.

Tabla 4

Ficha técnica para recolección de datos.

Recolección de datos primarios a través de encuestas	
Metodología	Cuantitativa
Tipo de investigación	Descriptiva
Técnica	Encuesta autoadministrada
Instrumento	Cuestionario
Población	Pacientes de Rosario que hayan adquirido alguna vez estos servicios
Criterio muestral	No probabilístico
Muestra	53

Fuente: elaboración propia

3. Análisis documental web.

El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento digital a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él. Este análisis se realiza persiguiendo el fin práctico. De esta forma, analizaremos diferentes documentos que se encuentran de manera digital para poder comprender el contexto y ayudar a generar un marco general del sector en el que opera la empresa.

4. Revisión bibliográfica.

Dentro de la bibliografía, seleccionamos fuentes primarias de información ya que nos proporcionaron conceptos comerciales, elementos teóricos y definiciones que nos permitieron caracterizar más específicamente el problema en estudio. Facilitando de esta forma el desarrollo de los objetivos planteados en el trabajo. Además, tenemos en cuenta técnicas propias de las Ciencias Económicas.

5. Matrices

Las matrices nos permiten observar de manera gráfica información de la empresa para luego poder plantear distintos lineamientos estratégicos.

Matriz Ansoff: es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. En la figura 22 (p. 45) podemos observar la matriz de Ansoff graficada.

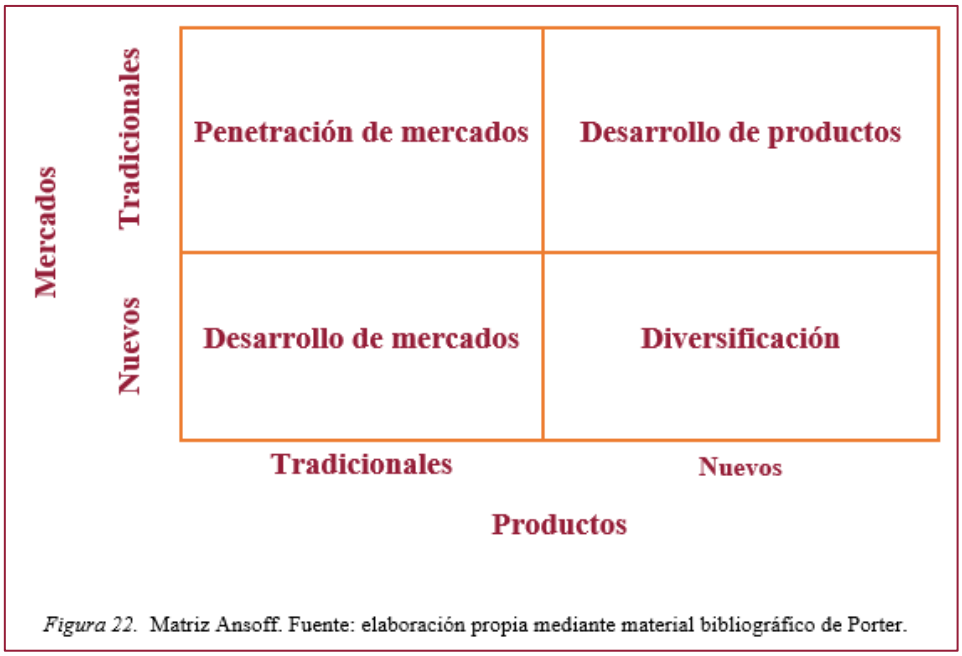


Figura 22. Matriz Ansoff. Fuente: elaboración propia mediante material bibliográfico de Porter.

Matriz BCG: el objetivo de la matriz es intentar determinar la asignación más adecuada de recursos entre los distintos negocios de la empresa, identificando aquellos que son generadores de recursos y aquellos otros que absorben recursos. Los fundamentos de este modelo se basan en la identificación de los flujos de caja que generan los productos como un indicador del éxito de estos, y además se considera que dichos flujos de caja pueden ser estimados a partir de las dos variables mencionadas. Se trata de una matriz de doble entrada en la que el eje vertical representa el grado de atractivo del mercado para una empresa, medido mediante la variable tasa de crecimiento del mercado, y en el horizontal la competitividad, medido a través de la variable cuota de mercado. En la figura 23 (p. 46) podemos observar la matriz BCG graficada.

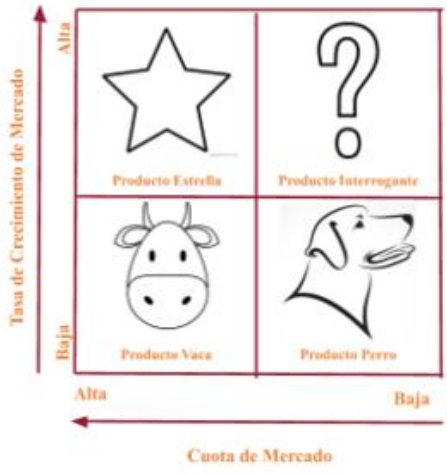


Figura 23. Matriz BCG. Fuente: elaboración propia a través de material bibliográfico de Porter.

Ciclo de Vida de los Servicios: es una herramienta de análisis que nos permite entender el conjunto de etapas por las que pasa el servicio desde su introducción en el mercado hasta su retirada. El ciclo de vida de un servicio consta de cuatro etapas principales: introducción, crecimiento, madurez y declive. La introducción es cuando el servicio es lanzado por primera vez al mercado, es una etapa de incertidumbre, riesgo y altos costos. En la fase de crecimiento, el servicio se posiciona en el segmento definido, y comienza a ser aceptado por los consumidores. Esto provoca que las ventas y por tanto los beneficios vayan aumentando. La etapa de madurez se produce cuando el servicio ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esta etapa, la tercera del ciclo de vida de un producto, suele tener una duración más amplia que el resto. Las ventas continúan aumentando, pero a un ritmo más lento y decreciente, hasta que llega el punto que se estabilizan y posteriormente comienzan a detenerse. Y, por último, sucede el declive, cuando las ventas comienzan a disminuir gradualmente debido a que el servicio ha sido sustituido por otras opciones más atractivas para los consumidores. Este es el momento de retirar el servicio del mercado. En la figura 24 (p. 46) podemos observar graficada el ciclo de vida por el que atraviesan los productos y servicios de una empresa.

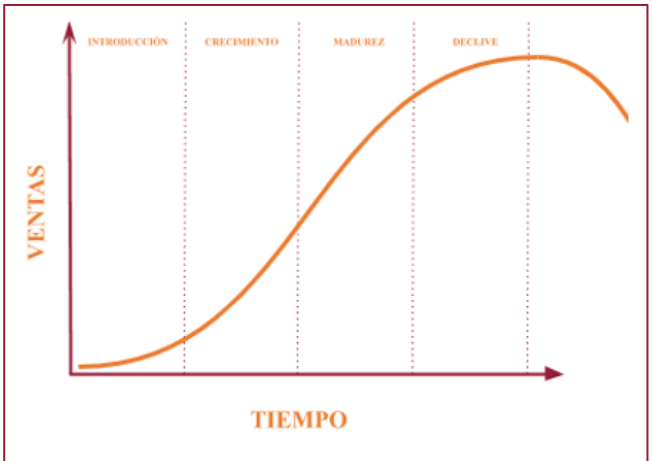


Figura 24. Ciclo de Vida de los Productos. Fuente: elaboración propia mediante material bibliográfico de Kotler.

Matriz FODA: a través de esta matriz podemos establecer los primeros lineamientos estratégicos que surgirán de la vinculación de los distintos componentes del Análisis FODA como podemos observar en la tabla 5 (p. 47). De esta forma, relacionaremos:

- *Fortalezas con Oportunidades:* utilizamos las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno.
- *Debilidades con Amenazas:* a partir de las debilidades internas, la empresa se encuentra en un estado de vulnerabilidad frente a las amenazas del entorno. Debemos actuar rápidamente en la generación de planes de acción para poder revertir estas debilidades y contrarrestar las amenazas que nos apremian.
- *Fortalezas con Amenazas:* con las fortalezas adecuadas, contrarrestamos las amenazas del entorno.
- *Debilidades con Oportunidades:* debemos generar acciones para aprovechar las oportunidades, contrarrestando las debilidades.

Tabla 5

Matriz FODA cruzado

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
OPORTUNIDADES	**FO: OFENSIVO** Estrategias que potencian a las oportunidades y la empresa.	**FA: AJUSTE** Reforzar las fortalezas y evitar las amenazas.
AMENAZAS	**DO: DEFENSIVO** Concretar estrategias para contrarrestar los riesgos de la competencia	**DA: SOBREVIVIR** Disminuir las debilidades de la empresa y minimizar las amenazas

Esta tabla demuestra los primeros lineamientos estratégicos que surgen tras cruzar los aspectos positivos y negativos internos y externos. Fuente: elaboración propia a través de fuentes bibliográficas de Kotler.

Capítulo IV: Análisis de datos

En esta etapa de la investigación exponemos la evidencia recogida de forma crítica e integrada. Realizamos un análisis coherente a través de las preguntas planteadas en el problema de investigación y los aspectos teóricos que fundamentan la investigación. De esta forma, plasmamos los datos recolectados en base a la herramienta utilizada.

Mientras que la información recabada mediante la encuesta que realizamos a una muestra del total de la población estudiada nos permitió identificar cuestiones externas a la empresa, que aplican al sector estudiado y que nos ayuda a comprender el proceso de compra de los servicios de salud mental por parte del cliente, cuáles son las percepciones que tienen del servicio y que necesidades esperan satisfacer.

Exposición de datos

1. Entrevista.

Nos entrevistamos con el director de Red Psicoterapéutica, Psiq. Helios Sanz, que nos brinda información institucional, especialmente del área comercial de la empresa. En primer lugar, comenta la historia de la empresa y como con los pasos de los años sumaron servicios para seguir satisfaciendo las necesidades de sus consumidores. De esta forma, nos otorga los organigramas de la empresa, a nivel general y de las UEN. Helios Sanz (2020) afirma: “todos nuestros servicios están orientados a satisfacer las necesidades de nuestros pacientes. Es por esto que nuestra principal ventaja es el trabajo interdisciplinar que realizamos en conjunto con múltiples profesionales que conforman la institución”. El propósito de la encuesta es entender también cuál es el público objetivo de la empresa y como orientan su oferta hacia ellos. A lo cual, el director de Red Psicoterapéutica nos comenta: “los esfuerzos que realizamos son para los pacientes, es decir, nuestros consumidores finales. Pero nuestro cliente más importante son las obras sociales y prestadoras que gracias a ellos obtenemos el mayor caudal de pacientes”. En cuanto a la localización donde prestan los servicios, llegamos a la conclusión que la mayor parte de estos se prestan en las diversas sedes de la institución, así como también en los subsidiarios que hay en Rosario y sedes en el resto de la provincia de Santa Fe. Actualmente, algunos de los servicios se prestan a distancia debido al contexto de pandemia y aislamiento que nos atraviesa. El director de la empresa nos comenta la forma en que fijan los precios y como llegan a un acuerdo con los profesionales.

Helios Sanz (2020) asegura: “PsicoRed es nuestra principal competencia debido a que comercializan los mismos servicios que nuestra empresa, salvo por los Centros de Día, intervención en crisis, acompañante terapéutico y evaluación interdisciplinaria. Pero cuentan con la ventaja de tener internación psiquiátrica”. Además, clarifica la idea de mercado que poseen ellos como empresa que opera en el sector de salud mental en nuestra ciudad. Es decir, la entrevista nos ayuda a conformar el análisis interno y parte del análisis externo, como también cual es la idea de negocio que tiene la empresa, un aspecto fundamental para luego proponer estrategias y planes de acción comerciales.

2. Encuesta.

A través de la encuesta identificamos el proceso de decisión de compra que realizan los consumidores de salud mental en nuestra ciudad, así como también, indagamos por que las personas consumen estos servicios. Pero también entendimos los medios mediante los cuales acceden a los servicios, cuáles son las necesidades que esperan satisfacer y cuáles son sus principales influencias en el momento de compra y consumo de estos servicios. A continuación, exponemos los datos recabados de la encuesta. En la figura 25 (p. 49) podemos observar un gráfico de barras extraído de la encuesta realizada a los consumidores de salud mental en la ciudad de Rosario respecto a cuantas personas alguna vez utilizaron estos servicios.

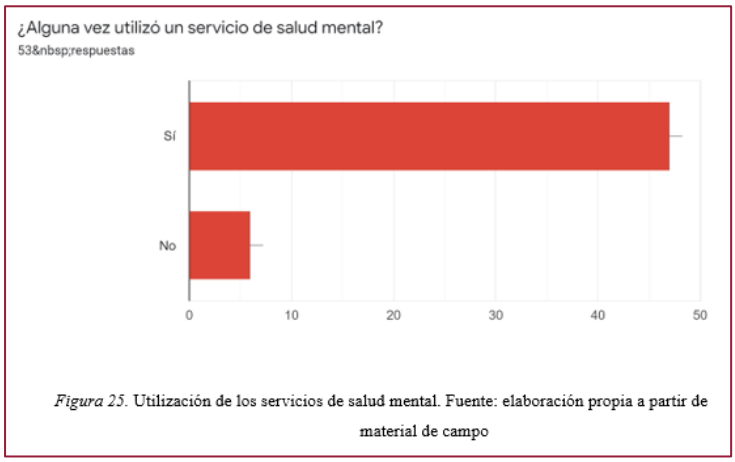


Figura 25. Utilización de los servicios de salud mental. Fuente: elaboración propia a partir de material de campo

En la figura 26 (p. 49) podemos observar un gráfico de torta que nos permite entender por qué los pacientes consumen los servicios de salud mental en nuestra ciudad. La mayoría de las personas solicitan estos servicios por ansiedad, porque tienen problemas de autoestima o porque tienen problemas para relacionarse con otras personas.

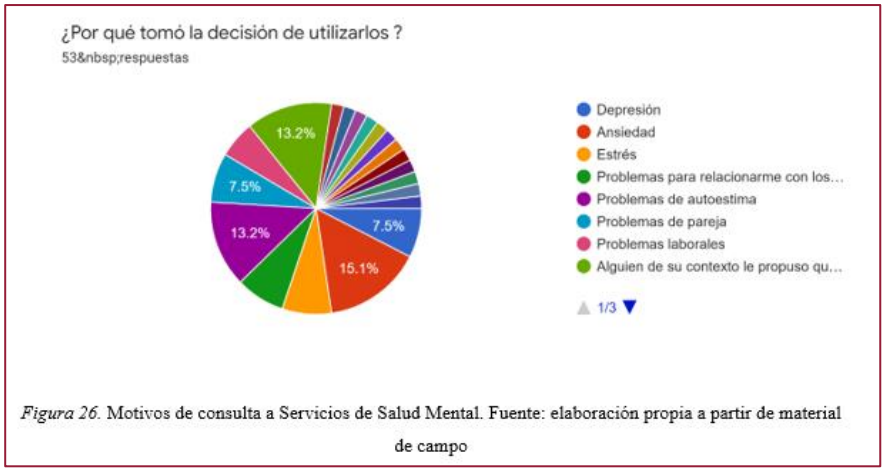


Figura 26. Motivos de consulta a Servicios de Salud Mental. Fuente: elaboración propia a partir de material de campo

La figura 27 (p. 50) nos permite entender cuáles son las principales influencias que tienen los consumidores en el momento de elegir un profesional para satisfacer sus necesidades. La mayoría de las personas se guían por el consejo de un familiar o se fijan en la cartilla de profesionales de su obra social o prestadoras.

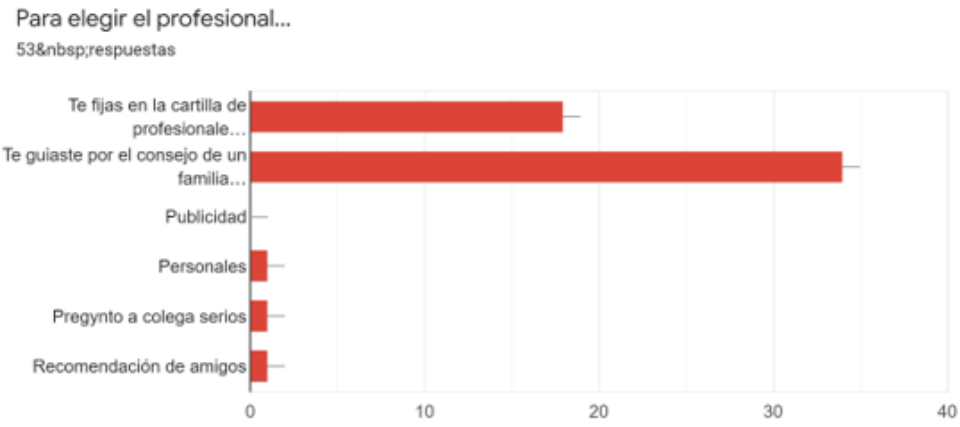


Figura 27. Definición de la elección profesional Fuente: elaboración propia a partir de material de campo.

Además, preguntamos a las personas en la encuesta el nivel de influencia que tiene el aspecto económico para utilizar los servicios de salud mental y continuar con ellos. Podemos observar los resultados de esta encuesta en la figura 28 (p.50).



Figura 28. El costo de la salud mental. Fuente: elaboración propia a partir de material de campo.

La principal expectativa que tienen los pacientes es encontrar los recursos para situaciones que no pueden manejar tras consumir los servicios de salud mental. Esta conclusión la podemos observar en la figura 29 (p.51).



Figura 29. Expectativas de satisfacción. Fuente: elaboración propia a partir de material de campo.

3. Matrices

Mediante la información obtenida de la entrevista y la encuesta, complementándolo con el análisis documental web realizado y la revisión bibliográfica, realizaremos un resumen aplicando las matrices que mencionamos y explicamos en el Capítulo III: Marco teórico.

La *matriz Ansoff* nos servirá como guía para direccionar el crecimiento de la empresa, ya sea en el mercado actual en el que opera o en otros mercados que aún no ha participado. Considerando la matriz, se pueden tomar cuatro vías de acción:

1. Continuar con los servicios existentes en el mercado actual.
2. Desarrollar un servicio nuevo, relacionado con el actual, para ofrecerlo en el mercado actual.
3. Buscar un nuevo mercado que se ajuste a las necesidades que satisface los servicios existentes de la empresa.
4. Desarrollar un servicio nuevo y ofrecerlo en un mercado que aún no se ha participado.

UEN Prestaciones.

Esta Unidad Estratégica de Negocios se encuentra en el primer cuadrante que combina los servicios actuales en el mercado actual. Por lo tanto, se debe utilizar una estrategia de *penetración de mercado.* Mediante esta estrategia buscamos ganar clientes de la competencia

y de esta forma poder facturar más. De esta forma, podemos tomar diferentes decisiones para poder lograr el objetivo estratégico:

- Reducir el precio del servicio.
- Trabajar sobre aspectos de la comunicación, mejorando el mensaje y perfeccionar la llegada de la publicidad a nuestro público objetivo.
- Modificar aspectos en la distribución para lograr una mejor exposición del servicio.
- Lograr nuevas alianzas estratégicas para llegar a un público más amplio.

UEN Equipos

Esta UEN se encuentra en el cuadrante en el cual se pueden desarrollar nuevos servicios y ofrecerlos a nuevos mercados, por lo tanto, se aplicará una estrategia de *diversificación*. Mediante esta estrategia, la empresa podrá ofrecer cursos y capacitaciones de diferentes indoles y de esta forma, llegar a uno segmento de mercado.

En la figura 30 (p.52) podemos observar claramente cada UEN en que cuadrante se encuentra para plantear objetivos estratégicos.

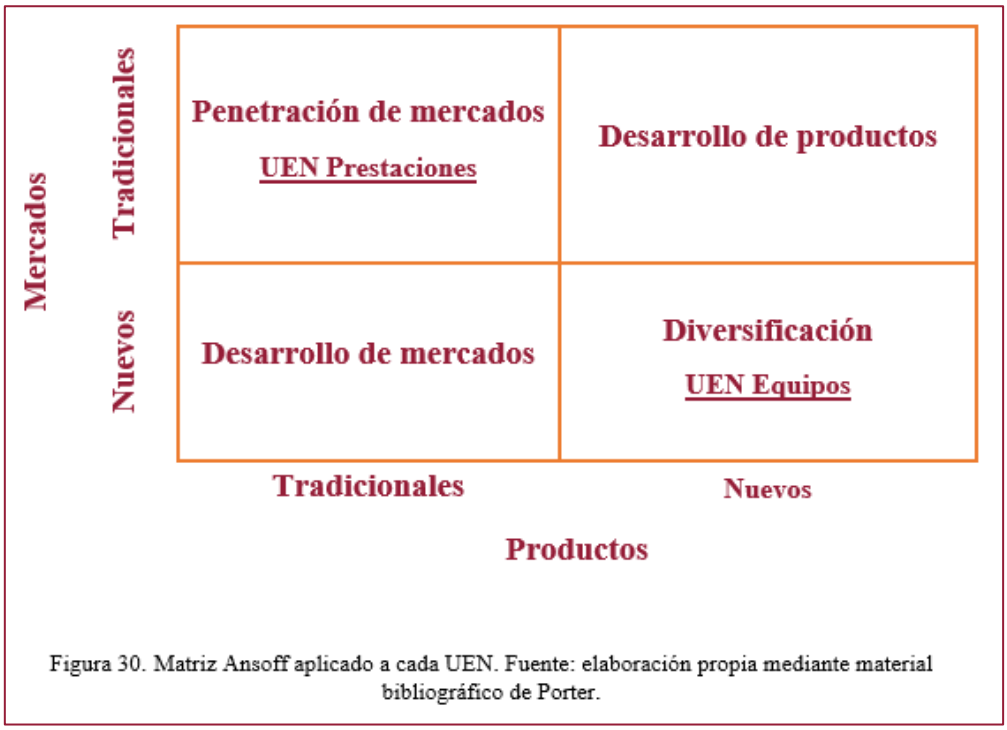


Figura 30. Matriz Ansoff aplicado a cada UEN. Fuente: elaboración propia mediante material bibliográfico de Porter.

Mediante a la *matriz BCG* podremos determinar cuáles son los servicios que le dejan más ingresos a la empresa, considerando en qué momento del ciclo de vida se encuentran y cuál es la tasa de crecimiento del mercado. En la figura 31 (p. 53) podemos observar claramente los servicios de la empresa en cada uno de los cuadrantes de la Matriz BCG.



Figura 31. Matriz BCG aplicada a los servicios de la empresa. Fuente: elaboración propia mediante material bibliográfico de Porter

Producto estrella.

En la matriz BCG los *productos estrella* tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser *producto vaca*. Sin embargo, en aquellos mercados que están constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los *productos estrella* pueden acabar transformándose finalmente en *productos perros,* dado que, aun invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado.

Teniendo en cuenta esta definición, se podría considerar en este cuadrante a los módulos regulados por la ley, es especial, los módulos de Discapacidad Integral. Esta prestación de servicios tiene una alta participación en el mercado, ya que no se encuentra una gran competencia en el mercado, y actualmente hay más tratamientos y conocimientos sobre discapacidad, por lo tanto, es un mercado que está creciendo. Otro producto estrella de la

institución son los centros de día, ya que hay poca competencia en el mercado local, por lo tanto, logrando así mayor participación en el mercado y tienen alta cuota de mercado. Al mismo tiempo, le permite a la institución generar una buena imagen de marca.

Producto vaca.

Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector. Los productos vaca constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda emplear el efectivo generado en desarrollar nuevos productos estrella que puedan convertirse en el futuro en nuevos productos vaca.

Se podrían considerar producto vaca todas las prestaciones individuales, ya que son servicios que están consolidados en el sector y que, gracias a contratos de exclusividad con obras sociales y prestadoras, le permiten a la institución contar con ingresos fijos por la prestación de los mismos. Esto es así gracias a la cantidad de pacientes que se atienden en la institución. No es el servicio más caro en precio para el paciente, pero gracias al gran flujo de personas que lo consumen permite que se convierta en el producto vaca de la organización.

Producto interrogante.

Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos. En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan positivamente. En esta fase, este tipo de productos o de Unidad Estratégica de Negocio pueden evolucionar y convertirse en productos estrella o por el contrario en productos perro.

Los servicios que se pueden ubicar en este cuadrante son las capacitaciones. En este momento los cursos que se dictan bajo la modalidad online son un interrogante ya que se está experimentando con esta modalidad gracias al contexto actual. Por otro lado, las capacitaciones presenciales también se convierten en un interrogante, ya que se evaluará si se continúan dictando. Otro producto interrogante, que surgió como consecuencia del contexto actual que nos atraviesa, son las prestaciones individuales de forma online. Cuando se inició el aislamiento

obligatorio en nuestro país, Red Psicoterapéutica optó por seguir prestando este servicio, pero con otra modalidad, ya que se considera que una gran parte de sus consumidores finales (los pacientes) no pueden cortar con el tratamiento que estaban realizando de forma presencial. Las prestaciones acompañamiento terapéutico e integración escolar están presentando una alta tasa de crecimiento en el mercado (previo al contexto actual, ya que los niños y niñas no pueden asistir presencialmente al colegio).

Producto perro.

Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio. Es sugerible valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos.

El producto perro de la institución es la intervención en crisis. Cuando la organización comenzó a prestar este servicio, era el producto estrella de esta ya que fue un servicio innovador que no se dictaba hasta el momento. Pero debido la inseguridad que se vive en la ciudad y la aplicación de coseguros en todos los servicios relacionados con la salud mental y la finalización del contrato con URGENCIAS, progresivamente, la calidad del servicio sufrió una caída. Actualmente, el mismo solo presenta gastos para la institución, pero la misma quiere continuar con la prestación de este servicio, por lo tanto, se aconsejará una estrategia para intentar convertir este servicio en un producto interrogante y seguidamente uno estrella.

El *ciclo de vida del producto* es una herramienta que nos ayuda a entender en qué momento se encuentran los servicios. Es útil relacionar el ciclo de vida de estos servicios con la matriz BCG para poder tomar decisiones estratégicas. Aplicaremos esta herramienta en cada una de las UEN para poder analizar en qué etapa del ciclo de vida se encuentran cada servicio. En la figura 32 (p. 56) podemos observar en qué etapa del ciclo de vida se encuentran los servicios que provee la empresa. Teniendo en cuenta estas etapas y relacionándola con la matriz BCG, establecemos los primeros lineamientos estratégicos para cada UEN.

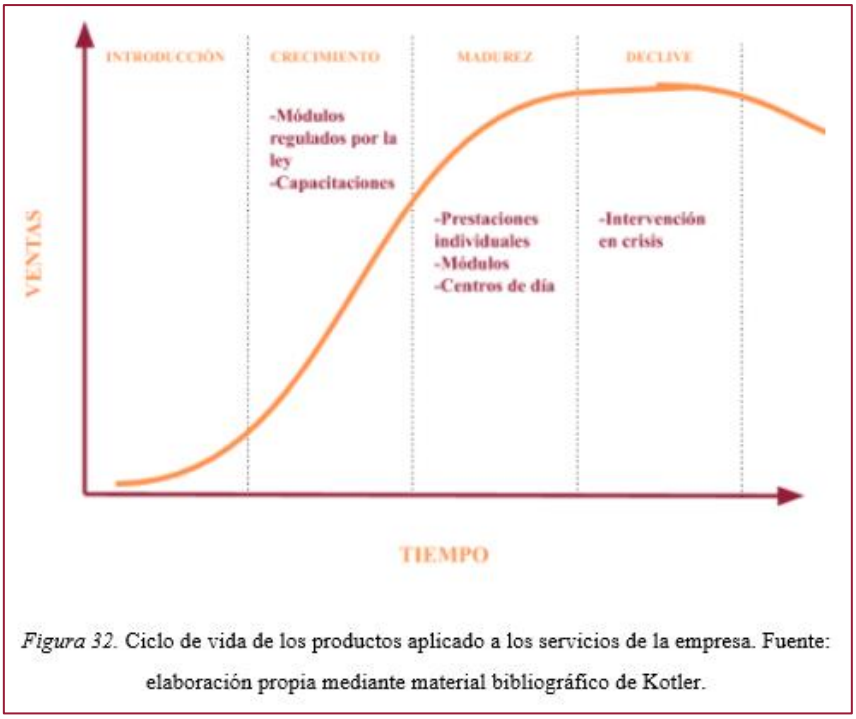


Figura 32. Ciclo de vida de los productos aplicado a los servicios de la empresa. Fuente: elaboración propia mediante material bibliográfico de Kotler.

UEN: Prestaciones.

- *Prestaciones Individuales:* las prestaciones individuales se encuentran en una etapa de *madurez,* ya que son los servicios que le dieron origen a la institución y las que presentan mayor nivel de actividad.

- *Módulos:* los servicios que se prestan en los módulos se encuentran en la etapa de *madurez* y en el caso de Intervención en Crisis se encuentra en la etapa de *declive* porque las ventas están disminuyendo.

- *Módulos Regulados por la Ley:* en este caso, los servicios que se prestan se encuentran en la etapa de *crecimiento*.

- *Centros de Día:* el primer Centro de Día tuvo sus orígenes en 2013 y desde ese entonces se fueron inaugurando los demás. Se concluye que los mismos se encuentran en la etapa de *madurez*, ya que es el momento que se están realizando más ventas.

UEN: Equipos.

- *Capacitaciones:* las capacitaciones se encuentran en la etapa de *crecimiento* ya que gracias al contexto actual las ventas están creciendo, porque existe una tendencia a capacitarse.

Por último, aplicaremos la *matriz FODA*, que nos permite identificar los primeros lineamientos estratégicos utilizando las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y disminuir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas del entorno. En la tabla 6 (p. 57) podemos observar la matriz FODA con los primeros lineamientos estratégicos planteados.

Tabla 6

Matriz FODA cruzado

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
OPORTUNIDADES	• **Desarrollo de plan de marketing enfocado en potenciar y visibilizar la marca.** • **Adueñarse del canal digital.** • **Desarrollo de nuevos canales de la mano de alianzas estratégicas.** • **Comunicar atributos diferenciadores.** • **Aprovechar el contexto actual para fortalecer los servicios a distancia.**	• **Detectar actividades que se pueden realizar a distancia aprovechando el contexto y reduciendo costos.** • **Generar nuevos contratos con obras sociales/prestadoras.** • **Generar una estrategia de comunicación diferenciadora y disruptiva en el sector.** • **Posicionar la marca.**
AMENAZAS	• **Estrategia de comunicación en base a la diferenciación en la calidad del servicio y experiencia en el sector.** • **Posicionamiento de la marca en diversas ciudades frente a la competencia.**	• **Designar una nueva dirección.** • **Desarrollo de plan de marketing.** • **Optimizar los tiempos antes de que surjan nuevos competidores.**

Esta tabla demuestra los primeros lineamientos estratégicos que surgen tras cruzar los aspectos positivos y negativos internos y externos. Fuente: elaboración propia.

Capítulo V: Propuestas de acción para Red Psicoterapéutica

Tras analizar la información recabada, plantearemos una serie de objetivos para cumplir en el periodo 2021-2022, y luego en base a los objetivos, definiremos una estrategia para poder cumplir con estos objetivos y potenciar la empresa logrando posicionar a Red Psicoterapéutica como la única institución que ofrece un servicio integral en la ciudad de Rosario.

Delimitación de objetivos

Un objetivo es un fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige una acción. La empresa tendrá diversos objetivos, y los comerciales (así como también los de todas las demás áreas) deben estar orientados a los objetivos generales de la empresa. Por lo tanto, se proponen una serie de objetivos comerciales alcanzables, medibles, motivadores, específicos y medidos en el tiempo.

La principal desventaja con la que cuenta la empresa es que su dirección no está conformada por especialistas en la materia y esto le genera diversos problemas para negociar contratos y establecer políticas de productos y precios. Por lo tanto, el objetivo será *estructurar la organización con una dirección que se encuentre especializada en la administración de empresas y que tengan una visión comercial que colaboren para cumplir con los objetivos de marketing planteados*.

Tras haber realizado un análisis histórico de las ventas realizadas por la empresa y la proyección para los próximos años, sumando a esto la implementación de acciones de marketing y la tendencia aumentar el consumo de los servicios de salud mental tras la pandemia que nos atraviesa, se propone *incrementar en un 20% la cantidad de servicios prestados en el período 2021-2022.*

El diferencial de la empresa que es prestar un servicio integral para satisfacer completamente las necesidades del consumidor, le permite prestar un servicio único en nuestra ciudad. El objetivo, por lo tanto, será *orientar la oferta de la empresa en base a su ventaja competitiva frente a la competencia en el período 2021-2022.* Aliado a este objetivo, se propone *mejorar la visibilidad de marca en este mismo período*, logrando así que el público objetivo de la marca conozca su significado, sus beneficios y sea consciente de su existencia en el mercado; generando a su vez un impacto positivo sobre las ventas de la empresa.

Tras analizar la encuesta y que el factor económico influye en los consumidores en el momento de consumir los servicios y además que la competencia trabaja con más obras

sociales y/o prepagas generándole así más clientes, el objetivo que se plantea para el *período 2021-2022 es generar nuevos contratos con obras sociales y/o prepagas*, logrando así aumentar el caudal de clientes anuales.

Existe una gran competencia en los servicios de capacitación que presta la empresa, que, además, brindan servicios adicionales que la empresa no cuenta. Por lo tanto, el objetivo que se plantea para el periodo *2021-2022 es ampliar la cartera de capacitaciones y cursos*, logrando de esta forma, además, aumentar el nivel de consumidores.

Para dar a conocer el diferencial de la marca y posicionarla en el mercado, el último objetivo será *generar un plan de marketing digital que este orientado al público objetivo y comunique los beneficios de la organización durante el período 2021-2022*.Mediante un plan de activación digital se podrá llegar al público objetivo de la empresa, con la oportunidad de aumentar las ventas de la empresa.

Propuestas de posicionamiento estratégico

La estrategia es una planificación que se propone un individuo o un grupo de personas para alcanzar un objetivo. En este caso, es el conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto, se plantean un conjunto de planes y estrategias para cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

Mediante una *estrategia de segmentación* permitirá a la empresa dividir el mercado para poder alcanzar el público objetivo de la empresa. De esta forma, el segmento al que atenderá la UEN Prestaciones serán las *prepagas y obras sociales* que tengan sucursal en Rosario y alrededores y que cuenten con validez legal en el territorio y aquellas personas (mujeres y hombres, niños y niñas) que vivan en Rosario y alrededores. Puede suceder que cuenten con algunas de las obras sociales o prestadoras mencionadas anteriormente o que soliciten el servicio de forma particular, de cualquiera de las dos maneras, son personas con un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Además, son personas que identifican que tienen un problema o una necesidad insatisfecha relacionado con su salud mental, o la de su familia en caso de tratarse de menores de edad. Mientras que la UEN Equipos tendrá como segmento objetivo aquellas personas (hombres y mujeres) profesionales en carreras universitarias relacionadas con los cursos (por lo tanto, serán mayores de 24 años) en la ciudad de Rosario y alrededores, de clase media y media alta (ya que deben poder abonar los cursos y capacitaciones) y que sean aficionados en la psicología, psiquiatría y demás temas relacionados

con las formaciones. Estas personas pueden ya formar parte de Red Psicoterapéutica (trabajar en la institución) o ser profesionales que deseen participar de la misma.

La *estrategia de posicionamiento* logrará identificar a Red Psicoterapéutica como la única institución de salud mental en la ciudad que brinda un servicio integral para el cuidado del paciente, así como también en la asistencia y educación de aquellos familiares y personas cercanas, con el objetivo de lograr el bienestar en la persona intervenida. Así como también, se propone posicionar a la institución como líder en capacitación y formación, tanto presencial como digital, de profesionales en expertos en salud mental.

Con la *estrategia de fidelización de clientes* la empresa podrá mantener su cuota de mercado y hasta ganar parte de esta comunicando el aspecto diferenciador de la empresa (el servicio integral) para poder llegar a los consumidores y fidelizar al cliente mediante la calidad del servicio que brinda la institución. Es un aspecto fundamental debido a que es un sector altamente competitivo y los pacientes suelen guiarse más por el aspecto económico que por la calidad del servicio recibido.

Además, la empresa dedicará mayor tiempo en fortalecer los lazos con los clientes, demostrando interés sobre sus preocupaciones, necesidades y deseos para crear una relación más real y cercana que beneficie a ambas partes (empresa-cliente). De esta manera, resultará más fácil identificar posibles motivos de descontento o insatisfacción durante la utilización de los servicios y en caso de ser necesario, dar una solución en el momento. Se considera importante mantener un nivel de satisfacción elevado, que el paciente realmente note que se trabaja en equipo para lograr su bienestar y satisfacer sus necesidades y deseos; de esta forma lograremos fidelizar al paciente. Se considera muy importante tratar el valor percibido por el cliente, como eje principal de las estrategias de la empresa. De esta manera, se deberá lograr que los clientes perciban una muy buena relación precio-calidad para que consideren un buen desempeño del servicio adquirido. Se deberá posicionar en la mente del cliente los beneficios que obtendrán por tratarse en Red Psicoterapéutica. Es, por ello, que se deberá prestar especial atención a todos los detalles, tanto en los distintos servicios como así también en la atención del cliente; además se deberá innovar constantemente, de modo que quienes ya se han tratado en la institución y desean volver a utilizar los servicios noten cambios en la prestación de estos.

Mediante la *estrategia de servicio* se mejorará la calidad de los servicios de la UEN Prestaciones para aumentar la cuota de mercado, mientras que se buscará modificar los servicios de la UEN Equipos para poder alcanzar un segmento más amplio del mercado.

Con la *estrategia de precios* buscaremos lograr acuerdos exitosos con las obras sociales y prestadoras para poder ofrecer un menor costo a los pacientes, que de igual forma deben abonar el coseguro. Además, se buscará generar nuevos contratos con obras sociales y prestadoras para poder ampliar el público objetivo al que apunta la empresa. Mientras que se intentará reducir los costos al máximo de cada sede, para poder ofrecer el servicio de capacitaciones y cursos al menor precio posible. Como así también dictar estas formaciones mediante una plataforma digital para reducir costos.

La *estrategia de promoción* potenciará las redes sociales de la empresa mediante un plan de marketing digital, así como también posicionar la marca en los buscadores digitales con una estrategia de doble vía SEO y SEM. Pero, en primer lugar, será fundamental actualizar la página web de la empresa. También se propone realizar acciones de promoción off line, tales como participar en eventos del sector, generar artículos para revistas del sector y publicidad en medios tradicionales para posicionar la marca y dar a conocer los beneficios de la esta.

Cronología del plan de marketing propuesto

Para poder cumplir con los objetivos planteados, proponemos realizar un Diagrama de Gantt para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Esta herramienta permite una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto. A continuación, en la tabla 7 (p. 63) podemos observar el Diagrama de Gantt propuesto para cumplir con los objetivos y estrategias propuestas para Red Psicoterapéutica. Como podemos observar en el cronograma, es fundamental incorporar un departamento que se especialice en el área comercial de la empresa, para poder cumplir con todas las actividades propuestas y los objetivos planteados. En la figura 33 (p. 61) podemos observar la nueva estructuración de la empresa de acuerdo con los objetivos planteados.



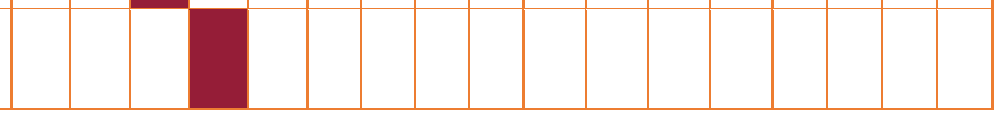
Figura 33. Nuevo organigrama planteado. Fuente: elaboración propia.

Tabla 7

Diagrama de Gantt

ACTIVACIÓN PLAN DE MARKETING - RED PSICOTERAPÉUTICA																			
MARKETING MIX	ACCIÓN PROPUESTA	RESPONSABLE	ENERO					FEBERO				MARZO				ABRIL			
			3-ene	10-ene	17-ene	24-ene	31-ene	7-feb	14-feb	21-feb	28-feb	7-mar	14-mar	21-mar	28-mar	4-abr	11-abr	18-abr	25-abr
INSTITUCIONAL	Estructurar la dirección con una visión comercial	Dirección																	
	Estandarización de los procesos de construcción del servicio / producto.	Dirección																	
	Desarrollar nuevos cursos y capacitaciones	Dirección																	
BRANDING	Desarrollo de identidad de marca - Única institución de salud mental en Rosario que brinda un servicio integral	Departamento Comercial																	
	Posicionar la marca mediante la ventaja competitiva en el mercado	Departamento Comercial																	
	Creatividad y generación de contenidos - relacionados con la identidad de marca	Departamento Comercial																	
	Desarrollo de piezas de comunicación institucionales	Departamento Comercial																	
	Diseños para comunicar posicionamiento de marca - Campaña de Branding. Creatividad y diseños	Departamento Comercial																	
	Definir temas para abordar	Departamento Comercial																	
	Definición de formatos. Artículos. Prensa.	Departamento Comercial																	
	Producción de contenido	Departamento Comercial																	

	Definición de medios	Departamento Comercial	
MERCADOS META	Profundizar en las características de los sectores metas	Departamento Comercial + Dirección	
	Definición de medios según el segmento meta	Departamento Comercial	
AGENDA COMERCIAL Plan OFF LINE	Desarrollo de los canales de venta en función de los segmentos de mercado meta.	Departamento Comercial	
	Analizar base de datos propia	Departamento Comercial	
	Definir Razones de compra de cada segmento	Departamento Comercial	
	Realizar alianzas estratégicas con obras sociales/prepagas	Departamento Comercial	
	Definir medios y Presupuesto Off. Prensa Ej: revistas especializadas, radio, tv, eventos propios y de terceros.	Departamento Comercial	
MKT DIGITAL	Actualización de la página web	Social Media + Depto. Comercial	
	Estrategia de SEO	Social Media + Depto. Comercial	
	Palabras claves	Social Media + Depto. Comercial	
	Dominios	Social Media + Depto. Comercial	
	Landings específicas	Social Media + Depto. Comercial	

	Meta tag / Descriptions	Social Media + Depto. Comercial	
	Definición de estrategia Google Ads - objetivos	Social Media + Depto. Comercial	
	Presupuesto publicidad	Social Media + Depto. Comercial + Dirección	
	Definición de estrategia redes sociales - objetivos	Social Media + Depto. Comercial	
	Linkedin		
	Definición de guión	Social Media + Depto. Comercial	
	¿Tono de Posteos - que comunicar?	Social Media + Depto. Comercial	
	Activación	Social Media + Depto. Comercial	
	Instagram + FBK		
	Definición de guión	Social Media + Depto. Comercial	
	Contenidos + imágenes	Social Media + Depto. Comercial	
	Activación	Social Media + Depto. Comercial	

	Presupuesto publicidad	Social Media + Depto. Comercial + Dirección																			
	What´s app bussines																				
	Definición de guión	Social Media + Depto. Comercial																			
	Contenidos + imágenes	Social Media + Depto. Comercial																			
	Activación	Social Media + Depto. Comercial																			

El diagrama cuenta con una especificación de las acciones a realizar para poder cumplir con los objetivos planteados, así como también el responsable de cada tarea y el pazo con el que cuenta para realizar esta tarea. Se planteo un horizonte de cuatro meses para cumplir con estos. Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

A lo largo del trabajo de investigación realizado analizamos el sector de salud mental en la ciudad de Rosario estudiando particularmente una institución que conforma el sector con el objetivo de establecer estrategias comerciales para potenciar comercialmente la empresa. Para esto, nos planteamos objetivos generales y específicos, que luego fueron sustentados con un marco teórico específico para resolver la problemática y el tema abordado en la investigación. El estudio de caso de Red Psicoterapéutica Rosario se realizó en base a la problemática planteada, la falta de un plan de marketing en el sector de salud mental de nuestra ciudad. Por lo tanto, nos planteamos diversos objetivos que nos ayudaron a resolver el objetivo general del trabajo.

Aplicamos múltiples instrumentos que nos permitieron recolectar la información y poder analizarla para poder llegar al objetivo general del trabajo. De esta forma, nos entrevistamos con el director de Red Psicoterapéutica que nos brindó la información necesaria para realizar el análisis de la empresa y el sector, aplicamos la matriz Ansoff para identificar las posibles oportunidades de crecimiento de la empresa, la matriz BCG en conjunto con el ciclo de vida de los servicios nos ayudó a comprender como asignar los recursos entre todos los servicios que presta la organización teniendo en cuenta en qué etapa del ciclo de vida se encuentran y por último realizamos la matriz FODA que nos permitió establecer los primeros lineamientos estratégicos mediante la vinculación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Como pudimos concluir, es fundamental que Red Psicoterapéutica Rosario incorpore una visión comercial en sus objetivos generales para poder potenciar la empresa y ser una referente en atención clínica, docencia, investigación y prevención en salud mental en nuestra ciudad. Para esto, es necesario incorporar un departamento comercial que trabaje en conjunto con la dirección, pero que se encargue específicamente de las actividades comerciales para cumplir todos los objetivos planteados, mientras que la dirección se pueda focalizar en la calidad de los servicios planteados. De esta forma, es necesario incorporar un gerente que se encargue de controlar todas las acciones planteadas, así como también un profesional que se encargue de todas las acciones digitales, precisamente, un social media.

Es de suma importancia que la empresa se focalice en prestar un servicio de calidad y de forma integral que, en definitiva, es la característica que permite la diferenciación con la

competencia. Así como también, lograr fidelizar a los clientes actuales mediante una relación estrecha y de esta forma poder modificar a los posibles errores que sucedan en la prestación del servicio y lograr la satisfacción de este. Además, es importante comunicar los beneficios de mantener una buena salud mental, no solo bajo el contexto especial que nos atraviesa, sino siempre. Así como también, las ventajas competitivas que tiene la empresa y todas las acciones que realiza, para poder generar posibles clientes y mejorar el posicionamiento de marca de la empresa. Por lo tanto, la comunicación se deberá realizar tanto de forma on line como off line, para llegar a todos los posibles segmentos del mercado, y lograr así un aumento de la prestación de servicios en el período 2021-2022.

En resumen, el éxito comercial de Red Psicoterapéutica consistirá en potenciar las ventajas competitivas de la empresa, utilizando herramientas comerciales, estableciendo objetivos y planteando estrategias para poder alcanzarlos. Estos cambios radican en la modificación de la estructura general de la organización, incorporando de esta forma, un departamento comercial que se ocupe de aumentar las ventas de los servicios que presta la organización, así como también de generar nuevos contratos con obras sociales y/o prestadoras y mejorar el posicionamiento de Red Psicoterapéutica en Rosario.

Anexos

Anexo 1

Convenio Colectivo de Trabajo – ATSA Rosario

PARITARIA 2020 CCT 609/10

*SUMA FIJA 2020 con haberes de:	$
JULIO	4000
AGOSTO	4500
SETIEMBRE	4500
OCTUBRE	6000
NOVIEMBRE	6000
DICIEMBRE	7000

CATEGORIAS	BASICOS JULIO/DIC 2020 + *SUMA FIJA MENSUAL	BASICOS ENERO 2021 + SUMA FIJA MENSUAL $ 5000	BASICOS FEBRERO 2021 + SUMA FIJA MENSUAL $ 2500	SALARIO BASICO MARZO 2021
OPERADOR EQUIPOS RSM	59.298	62825.97	67353.19	71880.37
BIOQUIMICOS, KINESIOLOGOS NUTRICIONISTAS	48.632	51382.18	54819.88	58257.54
PRIMERA CATEGORIA	44.222	46722.68	49848.64	52974.56
SEGUNDA CATEGORIA	42.284	44675.19	47664.17	50653.10
TERCERA CATEGORIA	41.127	43452.35	46359.51	49266.63
CUARTA CATEGORIA	38.435	40608.58	43325.48	46042.34
QUINTA CATEGORIA	35.367	37366.85	39866.85	42366.85

TITULOS	VIGENCIA 1 de OCTUBRE	VIGENCIA 1 de NOVIEMBRE	VIGENCIA 1 de DICIEMBRE
INSTRUMENTADORA	2701.82	2896.33	3091.10
ENFERMERO	3601.71	3861.01	4120.66
AUXILIAR	2701.82	2896.33	3091.10

SALA MATERNAL	CON VIGENCIA 01/09/2020 $10852.33

Las sumas fijas acordadas para los meses Julio/Diciembre 2020, como así también los remanentes de Enero y Febrero 2021 son íntegramente no remunerativas para el trabajador. Se establece una asignación de carácter único, excepcional y no remunerativo en concepto del "Día de La Sanidad" de $ 3200 para todos los trabajadores encuadrados en el CCT 609/10 debiendo abonarse durante el mes de setiembre y antes del día 20 de dicho mes. Clausula de revisión en Marzo 2021.

Anexo 2

Cuestionario realizado al director de la empresa, Helios Sanz. Preguntas generales para describir la organización.

¿Cuál es la historia de Red Psicoterapéutica?

¿Cuentan con un organigrama?

¿Qué servicios ofrecen? ¿Qué rasgos los diferencian?

¿A qué segmento se dirigen?

¿Dónde prestan sus servicios? Mediante el contexto actual, ¿Algunos de sus servicios adoptó la modalidad online?

¿Cómo difunden sus servicios? ¿Participan en algún evento del sector? ¿Realizan publicidad en redes sociales y medios off line?

¿Cómo fijan sus precios? ¿Cuáles son los costos asociados a los servicios de salud mental?

¿Cuáles son las principales influencias del sector a nivel político, económico, social y legal?

¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Cuáles son los productos más demandados por estos?

¿Quién es su competencia? ¿Ofrecen los mismos servicios? ¿Considera que tienen un aspecto diferencial frente a estas?

Anexo 3

Encuesta realizada a 53 personas que consumen servicios de salud mental en la ciudad de Rosario mediante el recurso digital Google Forms.



¿Por qué tomó la decisión de utilizarlos ? *

- ◯ Depresión
- ◯ Ansiedad
- ◯ Estrés
- ◯ Problemas para relacionarme con los demás
- ◯ Problemas de autoestima
- ◯ Problemas de pareja
- ◯ Problemas laborales
- ◯ Alguien de su contexto le propuso que utilice los servicios
- ◯ Otros: _____

Para elegir el profesional... *

- ☐ Te fijas en la cartilla de profesionales con las que trabaja tu obra social/prepaga
- ☐ Te guiaste por el consejo de un familiar/amigo/conocido
- ☐ Publicidad
- ☐ Otros: _____

El aspecto económico, ¿Cómo influye en el momento de utilizar estos servicios y la continuidad de estos? *

	1	2	3	4	5	
Nada	◯	◯	◯	◯	◯	Mucho

¿Qué objetivos esperas satisfacer utilizando estos servicios? *

- ◯ Disminuir el malestar
- ◯ Buscar recursos para situaciones que no podes manejar
- ◯ Resolver un conflicto puntual
- ◯ Enriquecer algún aspecto de tu vida para lograr un objetivo

Referencias bibliográficas

Dubois, B., y Rovira, A. (1998). Comportamiento del consumidor. Madrid, España: Prentice Hall

Faraone, S. y Barcala, A. (2020). A diez años de la sanción de la Ley Nacional de Salud Mental. Buenos Aires, Argentina. Teseo.

Fassio, A. (2002). Introducción a la Metodología de Investigación aplicada al Saber Administrativo. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.

Kotler, P. y Keller, K. L. (1967). Dirección de marketing. México. Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2005). Principles of Marketing (14th ed.). England: Prentice Hall.

Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006). Dirección de Marketing, 12.ª ed., Madrid, Prentice Hall.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). Marketing (14a ed.). México: Pearson Educación.

Latinovic, L., Almazán del Castillo, R., Herrera, N., Cebrián, A., Fernández Reyes, E. y Pego Pratt, C. (2010). Manual de Mercadotecnia Social en Salud. México. Lieja 7.

Lovelock, C. y Reynoso, J. (2004). Administración de servicios. México. Pearson Educación.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia. México. Pearson Educación.

Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad. New York, NY: Harper.

Munuera, J. L. y A. I. Rodríguez (2002): Estrategias de marketing, teoría y casos, Madrid, Pirámide.

Organización Panamericana de la Salud. (2020). Salud mental y COVID-19. Washington, DC. Publicación Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de **https://www.paho.org/es/contactos**

Porter, M. (19s80). Competitive strategy: techniques for analizyng industries and competitors. New York. Free Press.

Sainz De Vicuña Ancín, J. M. (2000). El plan de marketing en la práctica. Madrid, Esic.

Sainz De Vicuña Ancín, J. M. (2012). El plan de marketing en la práctica. Madrid, Esic