

# Premio Mercurio 2003



"Soluciones sin presupuesto"



diagnóstico



**El proyecto se comenzó a estudiar en marzo de 2002**

- Indisponibilidad de los depósitos
- Desaparición del crédito
- Corte o atraso generalizado en las cadenas de pago
- Inflación creciente y sueldos estancados o en baja
- Aumento del desempleo e incertidumbre de conservarlo
- Incertidumbre inherente al período pre electoral

**Derrumbe del consumo, concentrándose en lo básico**

# Composición del mercado Córdoba



## General Salud

Segmento	Población	Share
<b>Prepagas</b>	<b>125.000</b>	<b>4.2 %</b>
O.S.Personal Dirección	42.000	1.4 %
O.S.Sindicales	640.000	21.3 %
Colegios Profesionales	20.000	0.7 %
PAMI	365.000	12.2 %
IPAM	470.000	15.7 %
Sin cobertura	1.338.000	44.6 %
<b>Total aproximado</b>	<b>3.000.000</b>	

Fuente: Ministerio de Salud de Córdoba, CFI (Banco Mundial)

# Situación del mercado Salud post devaluación



## Córdoba

44.6% de la población sin cobertura de ningún tipo

Se volcaban masivamente al Sub-sector Público, que tenía capacidad para un tercio de esa población

27.9% de la población cubierta por IPAM y PAMI (Estatales)

Muy mala cobertura, debido a sus condiciones de pago, reflejado en importantes atrasos y quitas del 50%, que excluían prestadores. Concentración de la oferta.

21.3% de la población cubierta con OO.SS. Sindicales

Coberturas muy pobres y con permanentes cambios por posibilidad de realizar traspasos. Cadena de pagos cortada.

**93.8 % de la población sin cobertura o muy deficiente**

# Situación del mercado Salud post devaluación



## Córdoba

1.4% de la población cubierta por OO.SS Personal Dirección

Sufrían muchas bajas por esquema de altos precios

0.7% de la población cubierta por Colegios Profesionales

Salvo unos pocos, se daba una situación similar a la anterior

4.2% de la población cubierta por Prepagas

Momento de alta movilidad de afiliados. Oportunidad o amenaza según el caso

- Oferta pareja de las Prepagas en cuanto a sus planes de cobertura, diferenciándose básicamente por imagen y/o precio
- La incertidumbre coyuntural acentuaba la inactividad de las Prepagas
- Todo el sector se orientaba mas a la "reparación de enfermedades" que a la prevención, priorizando las urgencias

# Composición del mercado Córdoba



## Prepagas y OO.SS. Personal de Dirección

Institución	Afiliados	Share	Caída 6 meses
Osde	20.000	12.00%	- 4.000
Medife	10.000	6.00%	- 2.000
Omint	14.000	8.37%	- 2.000
MET	8.000	4.78%	
Otras	77.000	46.10%	
<b>Cobertura de salud</b>	<b>38.000</b>	<b>22.75%</b>	
<b>Sub total</b>	<b>167.000</b>	<b>100 %</b>	
Colegios Prof.	20.000		
<b>Total aproximado</b>	<b>187.000</b>		

Fuente: Ministerio de Salud de Córdoba, CFI (Banco Mundial)

# Situación de partida de Hospital Privado



- Se fundó en el año 1957
- Es el más importante y completo del interior del país
- Cubre todas las especialidades médicas
- Docencia e investigación: 31 carreras de postgrado
- Staff de 300 profesionales y 700 empleados
- Gerenciamiento directo de 38.000 cápitás directas y 130.000 indirectas
- 1.700 consultas ambulatorias por día
- 10.000 pacientes internados en un año
- 10.000 cirugías anuales
- Primeros en alta complejidad, en todo el interior del país
- Su Prepaga propia, **Cobertura de Salud**, nació en el año 1960 siendo la primera del interior y la segunda a nivel nacional, liderando actualmente el mercado prepago cordobés



- Considerado un negocio secundario
- Estructura comercial mínima (2 vendedores)
- Actitud "de mostrador"
- Política de producto con la mejor calidad, pero a un precio 20 % inferior a la competencia de la categoría
- Falta de amplitud de planes de cobertura
- Las bajas al sistema superaban a las pocas altas que se producían mensualmente

**38.000 afiliados, luego de 41 años de existencia**

## Perfil comunicacional

- Comunicación limitada a folletería básica
- Buena imagen de Hospital Privado, basada en la excelencia de sus profesionales y en sus años de sólida trayectoria
- Carácter tradicional, de bajo perfil comercial, orientado a lo académico y prestacional, por parte del Directorio

# Financiamiento de Hospital Privado

Origen fondos	Aporte Fact.	
Obras sociales	37 %	atraso promedio de 4.5 meses
Estado	20 %	
Farmacia	3 %	
Prepago	40 %	

- + estructura con altos costos fijos (69 %)
- + inexistencia de créditos blandos
- + incremento del valor de los insumos en un 120%,  
sin posibilidad de trasladarlo
- + incremento de costos impositivos (imp. Cheque)
- + deuda en dólares con el extranjero (no pesificada)

**= SITUACION TERMINAL**

pronóstico



**Gran incertidumbre  
coyuntural**

**Dificultad de  
pronosticar  
escenarios**

**Nuevo escenario**

**"La incertidumbre"**

## **Condiciones a contemplarse en la alternativa elegida**

- Indisponibilidad de recursos económicos, e imposibilidad de comprometer aún más la situación financiera de la Institución
- Necesidad de rápida implementación
- Permitir resultados inmediatos
- Sustentable en el tiempo

## Qué alternativas quedaban?

Presionar a OO.SS. a que corrijan su política de pagos

Resultaría imposible dado que su situación estructural y financiera era caótica, sin perspectivas de mejoras en el corto y mediano plazo, sumado al riesgo de pérdida de cartera

Aumentar fuertemente la cuota mensual de **Cobertura de Salud**

Sería muy riesgoso por la posibilidad alta de perder clientes y quedaría fuera del mercado por la dimensión del incremento necesario

Dejar de trabajar con obras sociales

Imposible. Aunque pagaban mal y tarde, ayudaban a absorber una parte importante de los costos fijos, a la vez que brindaban la población necesaria para alta complejidad

# Qué alternativas quedaban?

Seguir como estaba

Seguir así era un seguro colapso

Fuerte reducción de costos

Condición necesaria, independientemente de la alternativa a elegir

Dar un impulso comercial inédito a **Cobertura de Salud**

Aparentaba ser la mejor alternativa, permitiendo la generación de fondos en el corto plazo, y desarrollable en el largo plazo

## Desarrollo comercial de Cobertura de Salud

### Fundamentos

- Nunca antes en el mercado se había realizado un programa integral y abarcativo, mas allá de los paradigmas comerciales tradicionales
- El prestigio de Hospital Privado podría aportar mucho
- No se vislumbraba ninguna reacción de la competencia al escenario de crisis, y aportaría muchas ventajas ser el primero
- Muy buena relación de calidad y precio de sus planes frente a las alternativas de la competencia, pues tenía prestador propio
- Se podría aprovechar la posibilidad no muy difundida de hacer traspasos, mediante acuerdos estratégicos con obras sociales
- Había que preparar la estructura para sacar el mayor provecho si se desregulaba totalmente el mercado





Basándose en el sistema de cápitas y renta prolongada, había que convertir a **Cobertura de Salud** en la unidad de negocio que fuera la gran generadora de fondos, lo cual podría ser una solución de largo alcance.

## Requisitos

- Reposicionar a Cobertura de Salud como unidad de negocio
- Generar una urgente y completa concientización comercial interna
- Aplicar un plan integral, profundo y abarcativo
- Fuerte inversión en medios masivos
- Mix completo de acciones comerciales y promocionales, inéditas para el Hospital Privado y el sector salud en su conjunto, caracterizado históricamente por un estilo conservador

En resumen, se necesitaría refundar el mercado, pero....

... se carecía de presupuesto!!!

## Cómo sería posible?

Los pronósticos de éxito eran escasos dada la poca experiencia que el Hospital Privado tenía en este tipo de desarrollos, habiendo tenido siempre un bajo perfil comercial, sumado a la carencia de los recursos económicos inherentes al proyecto.

La única posibilidad era convocar, convencer y coordinar a un grupo interdisciplinario de gran expertise, que estuviera dispuesto a trabajar asociado a los resultados.

# objetivos



## Conseguir un socio dispuesto a participar de los resultados en el LP

Reducir las bajas lo antes posible y duplicar la cantidad de afiliados en un plazo de 3 años

Córdoba

Interior

Provincias vecinas

Reducir los costos prestacionales, a la vez que se optimiza la calidad de atención

Medicina preventiva

Centros periféricos propios

Complementar las acciones comerciales, con otras de carácter institucional que mantuviesen el alto perfil médico y académico de la empresa

Club de fidelización

# Objetivos económicos

## Origen probable de nuevos afiliados

Prepagas de mayor precio y cobertura similar	4.400
Prepagas de precios similares, pero con menor cobertura	6.600
Traspaso sin costo extra de Obras sociales	27.000

<b>Total</b>	<b>38.000</b>
--------------	---------------

# Objetivos económicos

## Proyección captación de afiliados

Mes	Año 1	Año 2	Año 3
1	1.000		
2	1.000		
3	600		
4	700		
5	1.200		
6	1.200		
7	1.500		
8	1.500		
9	1.500		
10	1.600		
11	1.700		
12	1.700		
<b>Total</b>	<b>15.200</b>	<b>11.400</b>	<b>11.400</b>

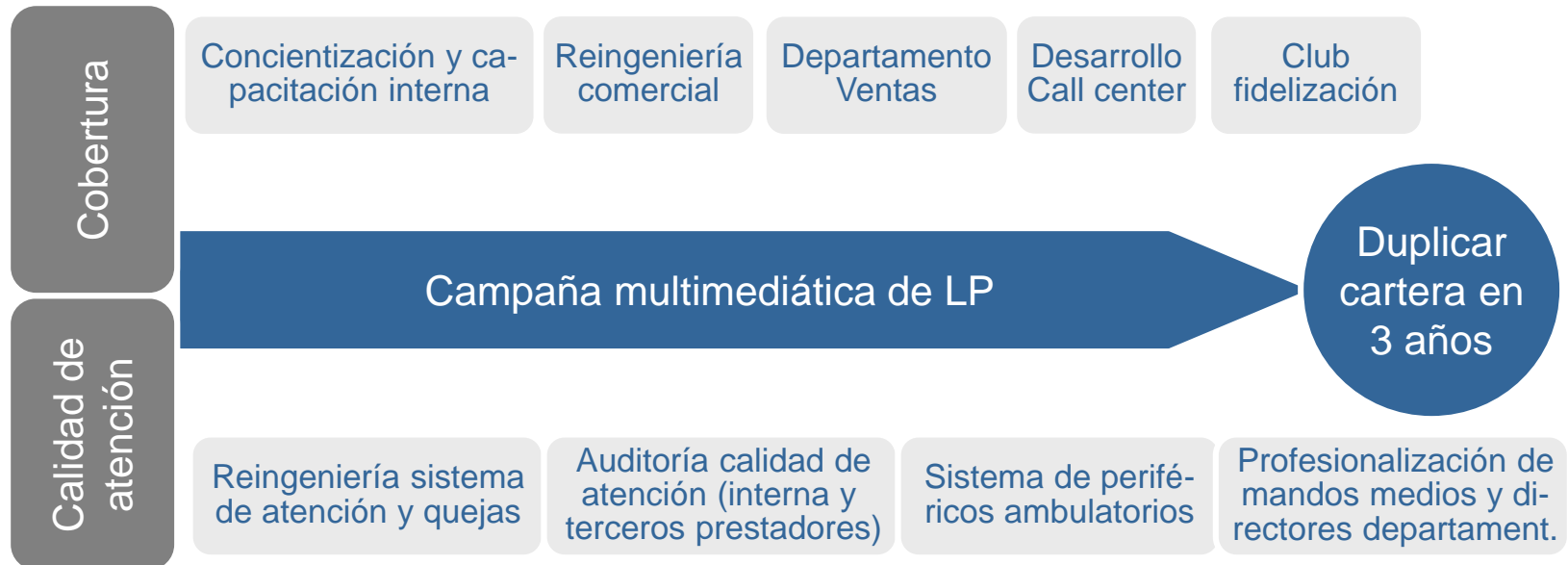
→ 38.000

# acciones implementadas





Se asoció al proyecto a Oxford Consultores Publicitarios quien, a través de su expertise, asumió el riesgo de la participación en los resultados y se encargó de convocar y coordinar a los equipos interdisciplinarios, que también trabajaron asociados a los resultados.



## Proceso de cambio cultural interno y adecuación administrativa y prestacional

- Programa de capacitación interno, acorde con el nuevo perfil comercial que demandaba el proyecto
- Se adaptó el organigrama, los sistemas de información, los sistemas y procedimientos administrativos. Diseño e implementación de nuevo soft
- Confección de tablero de comando y sistema de auditoría comercial y financiero
- Desarrollo de alianzas estratégicas con obras sociales
- Fuerte desarrollo de área de Calidad de servicio, sistemas de auditoría prestacional y de costos, sistemas de turnos, de quejas y de atención

# Estrategia: Punto de venta

Cambios en la estructura de atención al público y rediseño de locales



# Estrategia: Centros de atención periférica

Creación de 4 Centros de Atención Periférica,  
en puntos estratégicos de la ciudad



Ferreyra



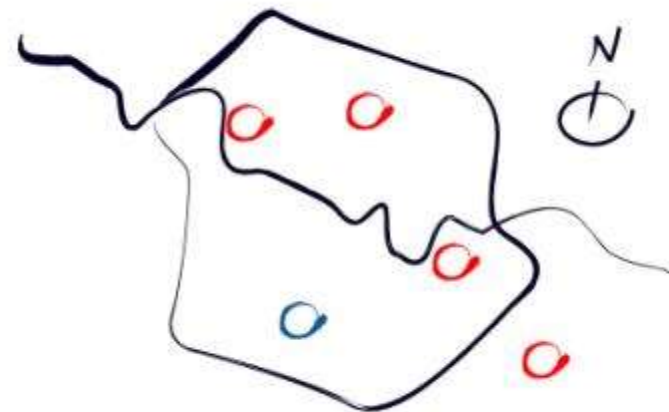
San Vicente



Cerro de las Rosas



Hipermercado Libertad



# Estrategia: Ventas

## Departamento de ventas

Creación del Departamento de Ventas (60 vendedores), incluyendo el proceso de inducción, capacitación, desarrollo de manuales y soft de gestión



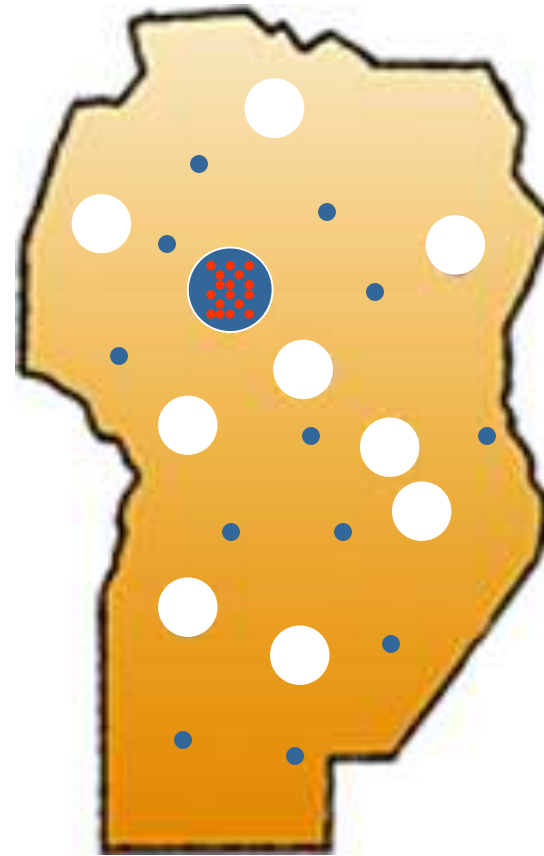
## Call center

Creación del Call Center, con 75 puestos de trabajo, incluyendo el proceso de inducción, capacitación, desarrollo de manuales y soft



# Estrategia: Alianzas estratégicas

Revisión de alianzas  
y acuerdos comerciales  
y prestacionales con toda  
la red de 300 prestadores  
en Córdoba e interior



Se diseñaron nuevos planes de cobertura, en función de oportunidades que presentaban públicos particulares:

## Plan infantil

Brinda la posibilidad de adherir a los mas chicos, sin necesidad de que sus padres sean afiliados.

## Plan Unico

Exclusivo para solteros de entre 18 y 35 años.

## Plan Tercera Edad

Para personas mayores de 65 años.

## Plan Medicasa

Con atención domiciliario y eventual derivación hospitalaria.

## Planes Ospe

Permitiendo el traspaso por Obra social.

Se creó una campaña publicitaria que capitalizaba el prestigio de Hospital Privado, apuntando a posicionarlo como la Institución que más se preocupa por la salud de los cordobeses, y basada en la importancia y ventajas, en todo aspecto, de la aplicación de una medicina preventiva.

En este sentido, se creó un concepto claro y simple que se iría reforzando en diferentes etapas:

**“Te queremos sano”**



## Primera etapa: lanzamiento e introducción de concepto

- Televisión
- Gráfica
- Vía Pública
- Prensa multimediática

Clientes individuales

Clientes corporativos

## Segunda etapa: comunicación de producto

- Televisión
- Gráfica
- Folletería
- Web
- Telemarketing
- Prensa multimediática
- Radio

Clientes individuales

Clientes corporativos

## Tercera etapa: refuerzo de marca

# Campaña publicitaria

## Primera etapa: Medios masivos

### Televisión



### Gráfica

### Vía pública



# Campaña publicitaria

## Segunda etapa: Medios masivos

### Televisión



### Gráfica



# Campaña publicitaria

## Medios particulares

### Web



### Folletería



## Alianzas comerciales



**PROVENCRED**  
tarjeta de alianzas comerciales

Por ser comercio adherido goza de los siguientes beneficios exclusivos

**Beneficio a sus empleados sin costo alguno:**  
Realizar el trámite de renovación de datos de emergencia y personal de su teléfono celular adherido gratuitamente gracias al Sistema de Cobertura Mayor de Salud que se otorga a los trabajadores dependientes de la empresa. Esta oferta garantiza la atención de los dependientes en caso de sufrir los accidentes más graves sin pagar nada adicional de bolsillo.

**Tomando los aportes la cobertura puede ser gratis.**  
Nuestros socios de las áreas comerciales, industriales y servicios del país tienen acceso a los planes de cobertura de salud que se otorgan a los socios como incentivo para su actividad y contribución al sistema de salud con cobertura de enfermedades oncológicas, cardiovasculares y de otros trastornos y con atención al internamiento.

Quedan en pesos de \$475

Plan 100% 2017	\$475
Aportes Empleados 0,7%	\$33,25
Contribución Hospital Privado 0,8%	\$38,25
Tarifa a pagar por mes	\$ 0

**La primer cuota gratis**  
El primer pago de la cuota de la tarjeta Provencred es gratis.

**40% de descuento en medicamentos**  
Según el medicamento.

**HOSPITAL PRIVADO**  
CENTRO MEDICO DE CORDOBA

CONSULTE AL 0810 222 7748

- Tarjeta Naranja
- Tarjeta Provencred
- Hipermercado Libertad
- Carrefour
- Nuevo Centro Shopping Center
- Mutual Banco de Córdoba
- Etc.

## Acciones promocionales

### Fuerte dinámica promocional, con renovación permanente de acciones

- Programa de "referidos" individuales
- Promoción "referidos" con comercios barriales
- Promoción "punteros" en empresas
- Toma de datos y acciones de marketing directo
- Buzoneo domiciliario
- Etc



- Brindar a la comunidad todo tipo de acontecimientos relacionados a la vida sana
- Favorecer el desarrollo de un Programa de Medicina Preventiva, con todas las ventajas asociadas
- Dar un valor agregado diferencial a los socios de Cobertura de Salud, a través de alianzas con instituciones que aporten beneficios para ellos, relacionados a mejorar su calidad de vida (ópticas, gimnasios, centros de estética, etc) sin costo para Hospital Privado.
- Generación de bases de datos y acciones segmentadas por patologías: diabéticos, cardíacos, obesidad, etc
- Fortalecer la imagen institucional





Compartir recursos con laboratorios y empresas interesadas en la salud, facilitando el desarrollo del concepto planteado en la campaña

- Conferencias dirigidas a distintas patologías (diabetes, anorexia, drogadicción, sida, lactancia infantil, etc.)
- Desarrollo de micros radiales y televisivos
- Armado y distribución de revista propia
- Suplemento masivo (distribuido en el diario)
- Seminarios de actualización profesional
- Actividades de difusión y de extensión para profesionales de la salud
- Grandes eventos de convocatoria masiva (deportes, etc)
- Campañas masivas de bien público



resultados



# Logros

## Antes

Sin presupuesto ni cultura comercial

Al borde del colapso financiero

Estancamiento / caída de afiliados

## Después

Se incorporaron equipos interdisciplinarios que participan de los resultados, a la vez que aportan su experiencia

Se incorporaron 17.000 nuevos socios, a una cápita promedio de \$ 50  
Total mensual: \$ 850.000

Mientras el mercado de las prepagas cayó un 2% en Córdoba, Cobertura de Salud espera una incorporación de nuevos afiliados cercana al 45/50%

# Logros

Antes

Gran sobre oferta de prestadores

Un muy importante pero único centro prestador propio

Hospital Privado lideraba el Top of Mind de categoría Prestadores con 38%

Después

Todo esto se logró mientras tradicionales instituciones como Sanatorio Sagrado Corazón, las clínicas Santa Rosa, Richieri, Junín, La Clínica Privada de Pediatría, por citar algunos pocos, desaparecieron del mercado

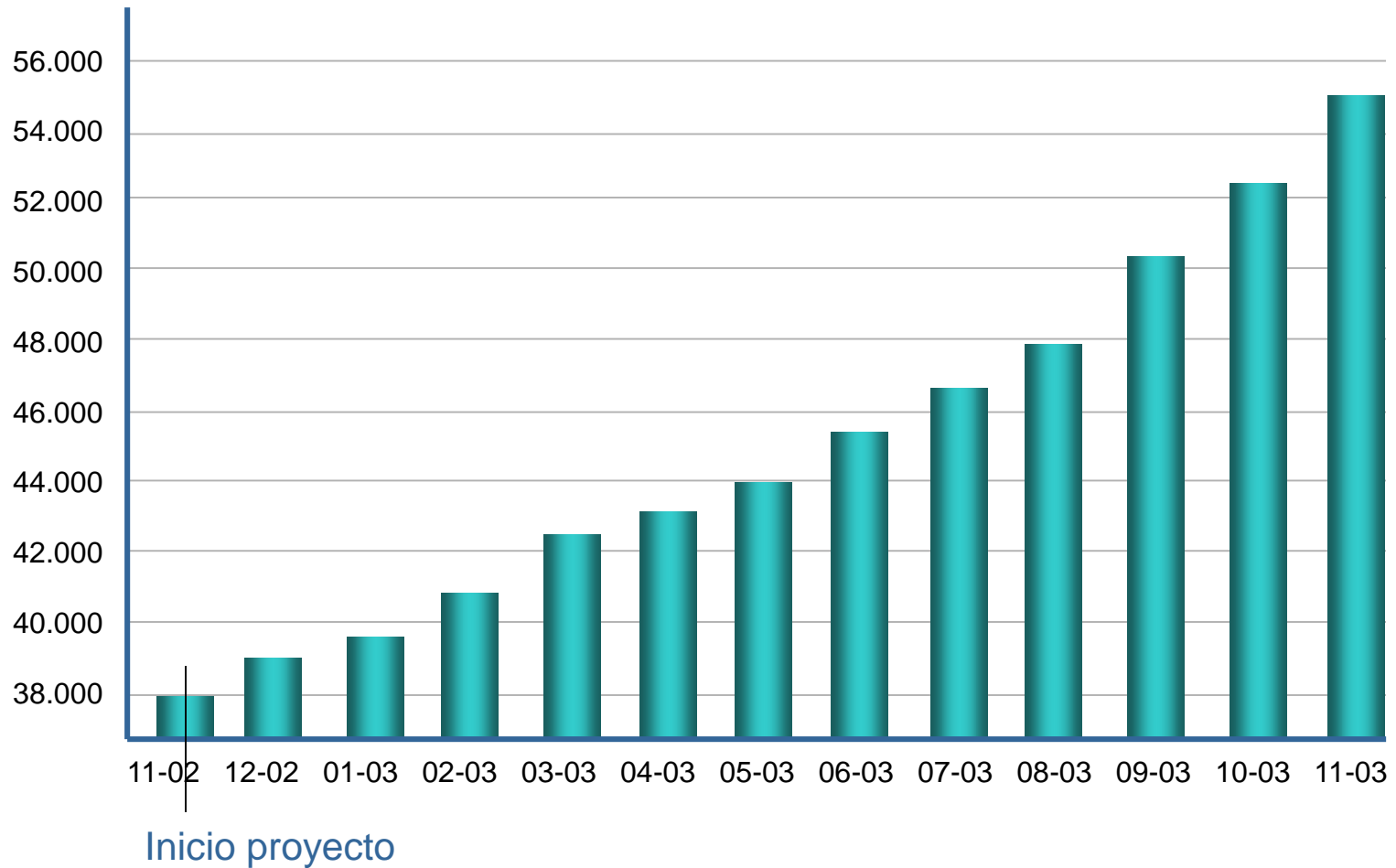
Se inauguraron 4 Centros Periféricos propios en puntos estratégicos de la Ciudad, generando ahorros prestacionales y mejor atención

El liderazgo se incrementó al 52%

- Apropiación del liderazgo en imagen de medicina preventiva
- Se han recibido numerosos proyectos de inversión con nuevos prestadores, centros de salud, obras sociales, mutuales e inclusive para desarrollar otras áreas del negocio de la salud
- El producto ya permitió la ampliación del negocio a otras plazas del interior, con resultados que superaron todas las expectativas
- Se ajustó la mecánica de trabajo en Córdoba e Interior, lo cual permite ahora el desarrollo del proyecto en provincias vecinas
- El reposicionamiento mejoró el poder de negociación de Hospital Privado, acortando los plazos de los pagos atrasados

Se consiguió un gran desarrollo de marca, se resolvieron las urgencias económicas y se generó un cambio de escala comercial para los negocios de Hospital Privado

# Evolución cápitas totales



# Comparativo estado de resultados

Base 100		
Rubro	Oct 01 / Set 02	Oct 02 / Set 03
Ventas	100	137
Costos operativos	-91.2	-111.9
Resto costos e impuestos	-10.1	-16.9
<b>Resultados</b>	<b>-1.3</b>	<b>8.2</b>