



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Plan de Marketing para fortalecer el posicionamiento
y mejorar la rentabilidad de la Unidad de Docencia y
Educación del Hospital Británico de Buenos Aires
durante el año 2025”

AUTOR: GARCIA NATALIA MARIEL

[AÑO 2024]



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Resumen

El presente trabajo propone la generación de un plan de Marketing pensado para que la Unidad de Docencia del Hospital Británico genere una mejor rentabilidad que le permita autosustentarse, e incluso generar ganancias en el camino de realizar su función de “formar más y mejores recursos en salud”, de forma altruista y en el marco de ser una Organización Civil sin Fines de lucro. En el marco de la importancia de la educación en salud, y la necesidad de contar con profesionales altamente capacitados para brindar el mejor tratamiento posible a los pacientes, es de vital importancia garantizar la continuidad de esta noble labor en la Institución.

Habiendo identificado la problemática respecto de la rentabilidad de la Unidad analizada, se genera como hipótesis la necesidad de mejorar el posicionamiento y aumentar la comunicación de la Institución en el mercado de formación en salud, de modo que pueda crecer en su rol de proveedor de servicios educativos en salud, y como consecuencia, genere mayores ingresos que le permitan reinvertirlos en la provisión de más y mejores servicios.

A lo largo del trabajo se realizó una investigación de mercado mediante 274 encuestas que revelaron que la Institución es reconocida, que tiene enorme prestigio y que el mismo, en el ambiente de profesionales, es bien considerado y reconocido. Asimismo, se evidencia la necesidad de mejora de la difusión de la información, y la enorme oportunidad en la capacidad de generar nuevas actividades para públicos actualmente no explotados.

Se propone la implementación de un plan de marketing que contemple la renovación de página web y creación de perfiles propios en Redes Sociales, la permanente generación de nuevas actividades y productos pasibles de venta al público y la industria, la inversión en pauta publicitaria que genere un mayor retorno de inversión, la aplicación de herramientas de monitoreo de satisfacción de los usuarios de los servicios, y un mayor desarrollo de los productos para extranjeros, por ser los que generan mayores dividendos. Se espera la aplicación de este a lo largo del año 2025, con el objetivo de generar un aumento de los ingresos generados por la Unidad de Docencia de un 40%.



Índice de contenidos

- 1. Introducción**
 - 1.1. Contexto Introductorio**
 - 1.2. Presentación de la problemática**
 - 1.3. Objetivos del trabajo**
- 2. Análisis de situación**
 - 2.1. Análisis del macroentorno (Pestel)**
 - 2.2. Análisis de mercado**
 - 2.3. Análisis del consumidor**
 - 2.4. Análisis de la organización**
- 3. Diagnóstico**
 - 3.1. Análisis correlacional del relevamiento situacional**
 - 3.2. Análisis FODA**
 - 3.3. Principales conclusiones**
- 4. Marco referencial**
 - 4.1. Definición del objeto de estudio**
 - 4.2. Estado del Arte**
 - 4.3. Perspectiva propia**
- 5. Objetivo de negocio**
 - 5.1. Bases estratégicas**
 - 5.2. Definición de objetivos estratégicos cuantificables**
- 6. Investigación de Mercado**
 - 6.1. Brief de investigación de mercado**
- 7. Estrategia**
 - 7.1. Posicionamiento de marca**
 - 7.2. Marketing Mix**
 - 7.3. Estrategia de comunicación**
- 8. Plan táctico**
 - 8.1. Customer Journey Map**
 - 8.2. Cronograma detallado**
- 9. Presupuesto**
 - 9.1. Presupuesto de Marketing**
 - 9.2. Herramientas de seguimiento y control**
 - 9.3. Profit & Loss**
 - 9.4. Evaluación**
- 10. Consideraciones finales**
- 11. Anexos**
- 12. Referencias bibliográficas**



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Agradecimientos

A la Universidad de Buenos Aires, por las oportunidades que brinda, y por el honor de haberme cobijado como alumna de su casa, una casa que brinda educación pública, gratuita y de calidad, a la cual quizás de otra manera no hubiera podido acceder nunca. Siempre agradecida por haberme nutrido de numerosas maneras, por intermedio de sus enormes profesionales docentes y los compañeros que acompañan y suman, como me ocurrió tanto en el grado como en el posgrado.

A mi tutor, Sergio Porcellini, por la paciencia y la experiencia brindadas en el acompañamiento de la escritura del presente trabajo final.

Al Hospital Británico, lugar que me dio numerosas oportunidades de crecimiento a lo largo de fructíferos y satisfactorios años de trabajo, así como me permitieron realizar el presente trabajo como objeto de estudio. A Angel Yebara, quien en su rol de Director acompañó mis necesidades de crecimiento hace años y me permitió realizarme profesionalmente, con una confianza y ánimos ciegos. A Pablo Young, líder natural del Departamento de Docencia e Investigación, quien confía siempre en mí, me acompaña, me escucha y me da vía libre para pensar, trabajar y crear.

A mi familia y amigos, por aguantar cansancio y quejas, así como por haberse alegrado con cada buena noticia luego de un parcial o entrega, acompañando mis aventuras formativas a lo largo de los años, con los sacrificios que a veces ello significa.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



1. Introducción

1.1. Contexto introductorio

Una frase muy repetida y conocida entre quienes se desempeñan en el rubro de la salud es: “El profesional de la salud siempre está estudiando: nunca deja ni debe o puede dejar de capacitarse”. Y no es una concepción alejada de la realidad. La generación de nuevo conocimiento en el ámbito es permanente y la actualización se vuelve casi obligatoria, así como el mercado de la salud es sumamente competitivo y se encuentra en constante movimiento, convirtiendo así a la formación continua en una necesidad constante. Asimismo, si bien cualquier profesional de la disciplina que egresa de las carreras terciarias/universitarias en salud en Argentina se encuentra habilitado para el ejercicio desde el momento de su matriculación ante el organismo pertinente, más que probablemente precisará continuar su formación de posgrado para obtener alguna especialización que lo habilite a presentarse como tal; o bien deberá participar de formaciones en distintas áreas que le permitan ampliar sus conocimientos para ingresar o mejorar su desempeño en determinadas áreas hospitalarias. Asimismo, será crucial que dicho profesional se involucre a lo largo de su vida profesional, con la variada y enorme oferta de jornadas y cursos de actualización que le permitirán beneficiarse de mejores prácticas aplicadas en distintas instituciones, mantenerse actualizado en determinadas temáticas, aprender distintas y nuevas técnicas, y generar el *networking* tan importante para vincularse con colegas que puede resultar en trabajos conjuntos, ofertas laborales, entre otros beneficios. Es decir, a lo largo de su vida profesional se encontrará recibiendo o buscando educación permanente como fuente de actualización de conocimientos y su aplicación en la práctica. Ante esta necesidad de formación permanente en salud, surgen las instituciones que la brindan: Casas de Estudios Superiores (Universidades/Institutos Superiores), Asociaciones y Sociedades Científicas, y Hospitales Universitarios. Una de esas organizaciones es el Hospital Británico de Buenos Aires, Asociación Civil.

Bajo la denominación “Hospital Británico de Buenos Aires”, funciona una asociación civil sin fines de lucro fundada por miembros de la comunidad británica en el año 1844 y cuya personería jurídica fuera otorgada por decreto del Poder Ejecutivo Nacional el 2 de julio de 1904, de duración indefinida, con domicilio legal en la calle Perdriel 74 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este carácter proviene de su condición como organización de colectividades, y la misma se dedica a la producción de servicios relacionados a la salud. Tiene como objetivo brindar a la comunidad atención en salud de alta complejidad, formar profesionales médicos de excelencia y desarrollar conocimiento científico de vanguardia para el país y el mundo. Su finalidad es proveer beneficios sociales, sin perseguir fines económicos, se sustenta de los propios servicios que brinda, y el salto cualitativo lo logra con aportes provenientes de empresas y particulares.

Con una estrategia basada en tres pilares: servicios asistenciales, docencia e investigación, atiende cerca de 1 millón de pacientes al año; capacita de manera totalmente gratuita a generaciones de enfermeros y forma decenas de profesionales médicos cada año; genera conocimiento científico por medio de investigación genuina y de la industria. Destaca por sus logros de vanguardia en medicina, por la fundación de la Escuela de Enfermería más



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



antigua del país, así como por la alianza con la Universidad de Buenos Aires y con la Universidad Católica Argentina que lo habilitan como Hospital Asociado y Hospital Universitario, respectivamente.

En lo que respecta a educación, la Unidad de Docencia y Educación del Hospital Británico quien tiene un rol de relevancia en la estrategia hospitalaria, teniendo entre sus principales responsabilidades:

- Organizar, mantener, y supervisar a los cursistas de carreras médicas y no médicas de posgrado (residentes), quienes en el marco de la práctica requerida para obtener su especialización realizan tareas de atención en salud fundamentales para el funcionamiento hospitalario.
- Generar y organizar actividades de Educación Permanente en Salud como cursos, jornadas académicas o científicas que generan y divulgan conocimiento a la comunidad de profesionales de salud de todo el país.
- Organizar y supervisar a los estudiantes de carreras médicas de pregrado y grado (medicina y enfermería), en conjunto con las secretarías de las universidades.
- Gestionar la movilidad de estudiantes y profesionales de la salud provenientes de distintas partes del país y/o del extranjero que desean vivir una experiencia de inmersión hospitalaria y conocer la modalidad de trabajo o aprender sobre distintas técnicas. Con estas personas queda luego un lazo construido que redundará tanto en recomendaciones posteriores a colegas, como en derivaciones de pacientes por un ida y vuelta que se construye en el tiempo entre los visitantes y sus mentores dentro de la institución.
- Organizar y gestionar la oferta de las distintas formaciones en el marco de la Educación Permanente en Salud que se ofrecen tanto a público interno como externo.
- Generar y organizar actividades de extensión comunitaria en lo que respecta a promoción de la salud, dentro de la institución, mediante charlas y actividades, como fuera de ella en lugares de influencia (barrio, instituciones con las que colabora, entre otros).

El Departamento de Docencia e Investigación es considerado por la organización un pilar estratégico del negocio: forma a los profesionales que en el futuro serán parte de la institución y se insertarán en el mercado nacional y del exterior; obtiene visibilidad por las actividades que organiza en la comunidad médica; genera conocimiento y lo obliga a mantenerse siempre actualizado y a la vanguardia. Dentro del Departamento, se encuentra la Unidad de Docencia y Educación, que se dedica específicamente a las actividades educativas. La actividad generada por el mismo es de calidad y constante, pero es fácilmente identificable la existencia de áreas de oportunidad para aumentar y diversificar la oferta educativa, lo cual redundará en un crecimiento económico que le permitirá invertir en más y mejores servicios a brindar en esta categoría.

El Hospital Británico y su gente en general, así como la Unidad de Docencia y Educación en particular, me ha permitido un crecimiento, desarrollo y aprendizaje tanto



profesional como personal de gran magnitud. Poder colaborar brindando herramientas que le permitan lograr sus objetivos, a la par que, colaborando en el sustento de la organización, es una forma de devolver para mí lo que este lugar me ha dado en los años de formar parte de sus filas.

1.2. Presentación de la problemática

El Hospital Británico brinda servicios de salud de alta complejidad a la comunidad; forma profesionales de la salud gracias a las alianzas con la Universidad de Buenos Aires y con la Universidad Católica Argentina que lo habilitan como Hospital Universitario, así como con sus propios profesionales como motor educativo. A su vez, brinda cursos y actividades de educación médica continua; y con el apoyo de la industria y el vínculo con el BIOMED-CONICET desarrolla conocimiento científico (investigación) de vanguardia para el país y el mundo. Asimismo, tiene un Plan de Medicina Prepaga en el que, a cambio del pago de una cuota como asociado, brinda servicios de salud de forma directa.

Sus servicios educativos, que son los que se incluirán en el presente trabajo, los brinda por medio de la Unidad de Docencia y Educación, que presta diversos servicios, y dentro de los mismos, son los más representativos en términos de ingresos que le permiten su sustento:

- Inscripciones a cursos, jornadas y capacitaciones aranceladas
- Pago de cuotas mensuales de becarios extranjeros
- Visitas educativas de extranjeros
- Apoyo de la industria farmacéutica a distintas actividades y eventos académicos/científicos

Dentro del rubro “otros” de la Memoria y Balance publicada en 2024 por el Hospital Británico, se encuentran los ingresos del Departamento de Docencia e Investigación, que fueron de \$1.880.919.000 pesos. En una mayor subdivisión, de ese total mencionado, corresponde al Departamento de Docencia un total de ingresos entre julio 2023 y junio 2024 de \$116.704.000 y en el mismo período, al Departamento de Investigación un total de \$1.764.215.000. (Hospital Británico, 2024)ⁱ. Esto será utilizado como base para la proyección de este plan.

Es importante tener presente que la organización es sin fines de lucro, por lo que la generación de ingresos es para asegurar su funcionamiento y supervivencia. Dentro de este paraguas, existe asimismo un consenso general en la institución que el fin del área educativa no es comercial, sino que es la formación de más y mejor recurso humano para la propia institución y para el sistema de salud; pero sin dudas que las fuentes de financiamiento para su sostenibilidad son claves. Por ende, es importante trabajar para que el área estudie el mercado en que se inserta, y trabaje para mejorar su posición en el mismo, generando mayores ingresos que le permitan no solo autosustentarse, sino también crecer como proveedor de educación en salud. Como plantea Santesmases Mestre M. *et al* (2004) “al igual que en las organizaciones empresariales, la existencia de la competencia entre las instituciones sin fines de lucro es un factor decisivo en la aplicación del marketing”ⁱⁱ. Para



trabajar con esta finalidad, se cree necesario correrse un momento de la rutina diaria y preguntarse:

- El prestigio de marca que tiene el Hospital en lo asistencial: ¿se replica en su área académica? ¿Somos una elección segura en educación?
- ¿Podríamos aumentar y diversificar las actividades existentes, de forma de estar más presentes en la mente del consumidor, a la vez de crear nuevas oportunidades de negocio?
- Las oportunidades existentes, ¿están correctamente posicionadas y valoradas en mercado?

En virtud de esta búsqueda de mejora, es que se da cuenta de la necesidad de un Plan de Marketing que delimite los pasos a seguir y le permita mejorar su posición en el mercado de educación en salud, de forma que pueda crecer como proveedor de servicios educativos en el área de la salud y, como consecuencia, tome mayor relevancia el aporte económico del área al interior de la institución, lo que le permitirá reinvertir más recursos en brindar cada día un mejor servicio.

1.3. Objetivos del plan

Con base en lo anterior se plantean los siguientes objetivos para el presente plan:

1. *Objetivo relacionado a la prestación de servicios:*
Asegurar el posicionamiento del Hospital Británico como un lugar de excelencia para la formación continua en salud
 - a. Trasladar el excelente reconocimiento que tienen sus profesionales y su trayectoria al mercado de la educación permanente en salud
 - b. Generar campañas de comunicación tendientes a lograr un fuerte posicionamiento como elección “top of mind” en el segmento de actividades educativas, tanto en Argentina, como en el exterior
2. *Objetivo relacionado a la captación de fondos para cumplir su misión:*
Generar un incremento del 40% de los ingresos del Departamento de Docencia a lo largo del año 2025 mediante:
 - a. Desarrollar una mejor y más diversificada oferta de actividades educativas
 - b. Generar alianzas con profesionales de la salud de la misma institución para realizar actividades en conjunto
 - c. Diversificar y aumentar las actividades y vías de llegada a los estudiantes/profesionales extranjeros, así como explorar posibilidades de actividades conjuntas o sponsorizadas por la industria farmacéutica/posibles empresas patrocinantes

Se considera posible posicionar al Hospital Británico como una institución de referencia en educación permanente en salud y mejorar en un 40% los ingresos del ejercicio 2025-2026 respecto de lo generado en el año 2023-2024 mediante el trabajo de una



diversificación y aumento de la oferta educativa, sumado a la generación de alianzas con empresas y la industria farmacéutica, generando una ganancia extra de unos 60M ARS.

2. Análisis de la Situación

2.1. Análisis del Macroentorno - Pestel

Entorno Político-Legal: El sistema de salud de la República Argentina está compuesto por tres subsistemas: el Público, que depende del Estado a niveles provinciales y nacionales; el de la seguridad social que se compone de las coberturas de los trabajadores asalariados y sus familias según ramas de la actividad; y el sistema privado, al que pertenece cualquier persona con el poder adquisitivo que le permita pagar la cuota de la empresa que brinde el servicio de salud. El Hospital Británico está inmerso dentro del subsistema privado como financiador desde su empresa de medicina prepaga con el mismo nombre, así como en el privado y de la seguridad social en su rol de proveedor de servicios, espacio en el que se erige como Hospital Universitario.

En su carácter de Hospital, la Institución se rige por las normativas emanadas desde el Ministerio de Salud de la Nación, y el Ministerio de Salud de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Existe con ambos un buen vínculo que ha trascendido las distintas gestiones gubernamentales, lo que se replica con los distintos organismos descentralizados del Ministerio de Salud de la Nación, como ser el Instituto Nacional del Cáncer, con el que existe un convenio para la formación en conjunto de recurso humano en la temática. El Ministerio de Salud, en su rol de planificador del recurso humano a nivel nacional, regula todo lo relacionado a la formación de las residencias en salud (formación de posgrado) a través del Sistema Integral de Evaluación de Residencias del Equipo de Salud (SIER), cuya finalidad es “promover la evaluación de las residencias, a través del cumplimiento de estándares de calidad que garantizan una adecuada formación del profesional que tendrá injerencia en el proceso de salud-enfermedad-atención-cuidado de la población, priorizando siempre el componente humanístico, el respeto por la interculturalidad, y la salud del paciente.”ⁱⁱⁱ. En este marco, el Ministerio de Salud de la Nación ha reconocido casi en su totalidad las residencias en salud del Hospital, lo cual permite que sus egresados puedan tramitar título de especialista en dicha entidad. Asimismo, este Ministerio es quien regula y vigila en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el ejercicio profesional de los profesionales. Es importante remarcar que, desde lo legal, no es obligatorio que un médico realice una residencia, pero sí es considerada una formación clave por las autoridades sanitarias para proveer un servicio con altos niveles de calidad. Asimismo, la precisará para anunciarse como especialista (o bien realizar el curso superior y sus correspondientes prácticas).

En lo que respecta al área de Educación y la formación del recurso en salud, la ley 24.521 de Educación Superior indica que “la enseñanza superior universitaria estará a cargo de las universidades nacionales, de las universidades provinciales y privadas reconocidas por el Estado nacional y de los institutos universitarios estatales o privados reconocidos, todos los cuales integra el Sistema Universitario Nacional”^{iv}. En este sentido, estas



instituciones otorgan títulos de grado y posgrado, revalidan títulos emitidos en el extranjero, y los mismos tienen validez nacional al estar reconocidos por el Ministerio de Educación, lo cual los convierte en académicos y habilitantes. El Ministerio de Educación también convalida títulos emitidos en el extranjero.

El Hospital Británico no está reconocido, ni es/tiene una Universidad ni Instituto Universitario. Esto significa que si bien puede formar recurso humano en salud por su asociación por su asociación a universidades y por contar con recurso humano propio de vasta experiencia docente que a su vez es docente en las universidades, es importante aclarar que los títulos/certificados que puede emitir por sus actividades (exceptuando los de residencias en salud) no tienen reconocimiento estatal por la máxima autoridad en Educación, porque como ya fue mencionado, corresponde exclusivamente a las instituciones universitarias otorgar el título de grado de licenciado y títulos profesionales equivalentes, así como los títulos de posgrado.

La vinculación con distintos estamentos Estatales que regulan la actividad es constante y necesaria, independientemente del gobierno de turno. Esto ocurre a partir de las cámaras de las que la institución es parte, como también por iniciativas conjuntas entre organizaciones colegas, o por instancias propias, según el estamento al que nos referimos. La esencialidad de sus servicios y la enorme regulación de la actividad por parte del Estado, debido a la esencialidad y sensibilidad de su actividad generan un control permanente y una necesidad de interacción regular.

Entorno Político-Económico:

PBI: La Argentina se encuentra en un momento fuerte de crisis. El INDEC informó que el PBI cayó 5,1% interanual en el 1° trimestre de 2024 y 2,6% respecto del período previo. Las proyecciones para el año completo no son alentadoras, **previendo una caída del 3,5% en la actividad económica**. Aunque los datos de los últimos meses sugieren una disminución menos pronunciada, el panorama general sigue siendo desalentador. **Se espera que la recuperación económica sea lenta y se extienda más allá del segundo trimestre de 2024, sin grandes variaciones positivas a corto plazo**^v

En un estudio publicado en 2022 por Pedro y Martín Silberman, publicado en “Archivos de Medicina Familiar y General”, se demostró que en el año 2020 “la correlación entre la tasa de médicas/os en relación con el PBI per cápita arroja un valor de 0,52 ($p=0,009$); es decir que a mayor PBI se encuentra una tasa mayor de médicas/os. De igual manera se observa correlación negativa entre la tasa de mortalidad infantil y la tasa de médicas/as de -0,42 ($p=0,038$), o sea a mayor tasa de mortalidad infantil menor proporción de médicos/as”^{vi} No se encuentran motivos para creer que esta tendencia no continúa en el tiempo hasta el día de hoy.

Respecto del PBI actual y el presupuesto disponible, se encuentra en debate actualmente la Ley de Financiamiento Universitario, así como las universidades piden que en la Ley de Presupuesto 2025 se contemple una inversión del 1% del PBI en el Sistema de Educación Superior^{vii} Se ha declarado por parte de las universidades nacionales la emergencia salarial de sus trabajadores, y los docentes se encuentran en más del 85% por debajo del nivel de la pobreza.



En lo que respecta a salud, el nivel de actividad informado por el INDEC para Servicios sociales y de salud muestra una variación positiva de 1.3%^{viii}. En lo que respecta a Educación, el impacto no es directo a nuestra Institución sino a sus socias, la Universidad de Buenos Aires, principalmente. En caso de cesar funcionamiento tendrá problemas con los títulos de especialista que otorga a sus residentes, y con los estudiantes de enfermería/medicina que alberga en sus filas. En lo que corresponde a salud, sí afecta directamente porque al momento, el área de educación no se encuentra separada del Hospital sino que es parte de su misma unidad de negocio, por lo cual, así como aporta ingresos, también es afectada por lo que ocurra en los demás sectores (asistencial – investigación)

Dólar: Analistas que responden cada mes a una encuesta privada prevén que el **dólar oficial** llegue a \$1.276 a fin de año, un salto de 35,74%. La proyección más alta espera un dólar oficial a \$1.700. También, proyectan una inflación promedio del 236,1% en 2024^{ix}. La cotización oficial del dólar comenzó con un valor de \$830,25 en la jornada del 2 de enero de 2024. En la última actualización del 14 de agosto de 2024 cerró a \$959, lo que representó una **variación en el precio del 15,51%**. Durante este periodo el valor promedio fue de \$892,77. En el mismo período, la cotización blue del dólar comenzó con un valor de \$1.005 en la jornada del 2 de enero de 2024. En la última actualización del 13 de agosto de 2024 cerró a \$1.360, lo que representó una variación en el precio del 35,32%. Durante este periodo el valor promedio fue de \$1.181,40.

En nuestra institución el valor dólar afecta principalmente en el área asistencial, en lo que respecta a precios de insumos y compras. El área educativa se ve más afectada por la inflación, en los precios de contrataciones varias y erogaciones propias del funcionamiento, sobre todo en los insumos tecnológicos. De todos modos, no se observa una variable directa de impacto en la operativa diaria, como sí puede observarse en el área asistencial. De todos modos, sí impacta indirectamente en el aprendizaje por parte de los residentes en salud, que utilizan el equipamiento e insumos hospitalarios.

Inflación y Precios: Los principales analistas proyectan una inflación promedio del 236,1% en 2024.

Respecto a **índice de precios**, se espera que la inflación promedie la más alta en América Latina debido a la eliminación de los controles de precios y a tipos de cambio oficiales y paralelos más débiles^x. Un tipo de cambio más débil de lo esperado es un riesgo al alza. Los analistas de FocusEconomics prevén que los precios al consumidor aumenten un 236,1% en promedio en 2024, una reducción de 11,3 puntos porcentuales respecto a hace un mes, y un aumento del 70,3% en promedio en 2025". "La inflación podría haber alcanzado su punto máximo en mayo, y nuestro consenso es que disminuya más adelante este año. Sin embargo, incluso a finales de 2024, la inflación seguirá siendo muy alta, por encima del 100%, impulsada por el debilitamiento de la moneda y la eliminación de los controles de precios", aseguran^{xi}.

En lo que respecta a nuestra Institución, los precios deben actualizarse permanentemente y ser revisados mes a mes, teniendo en cuenta los precios de mercado y el tipo de institución que somos (puede cobrar ciertos precios máximos al no otorgar titulaciones con aval universitario). Al momento de planificar se tiene en cuenta la inflación y los costos con proyecciones incluidas, pero no logra escaparse del impacto de este



fenómeno, especialmente con los ingresos por sponsoreo, los cuales se perciben de uno a dos meses después, con lo cual, por el propio proceso inflacionario, el dinero cuando ingresa no tiene el mismo valor que cuando se solicitó.

Otra situación a marcar como importante es que el Hospital, al no ser la actividad educativa su objetivo primario, no goza de la posibilidad de abonar IVA al 10% o bien directamente ser IVA exento como ocurre a las universidades, por lo cual en todos sus servicios educativos abona el 21% en concepto de IVA, reduciendo las ganancias.

En lo que respecta a empleabilidad, la tasa de desempleo en Argentina para el primer trimestre de 2024 ascendió, del 6,9% al 7,7% interanual. Esto implica que en la Argentina de hoy hay 1,1 millón de personas que no tienen empleo y lo buscan activamente. En tanto a la tasa de empleo, es decir la cantidad de personas que tienen trabajo dentro de la población total, descendió pasó del 45% al 44,3%. La subocupación también marcó un avance, pasando desde el 9,4% al 10,2%^{xiii}. El **nivel actual de desocupación es el más alto desde el tercer trimestre del 2021**, cuando el país salía de la segunda ola de coronavirus y sus consiguientes restricciones a la actividad y a la circulación.

Entorno Demográfico: Argentina mantiene una muy baja densidad de población -16 habitantes por Km²-, con una gran concentración poblacional en los grandes centros urbanos, principalmente en el conurbano bonaerense, y la provincia de Bs. As. en general. El Censo 2022 contabilizó 45.892.285 personas. 23.705.494 eran mujeres y 22.186.791, varones. De esos 45M, 10.8M viven en el Conurbano Bonaerense y 3M en CABA. La Población de 0 a 14 años representa el 22%, mientras que la población de 15 a 64 años el 66.1% y la Población +65 años el 11.9%^{xiii}.

En este entorno poblacional, la tasa de médicos medida en el año 2020 fue de 3.88 cada 1000 habitantes, de los cuales el 72% se concentra en las 4 jurisdicciones principales (CABA, PBA, Córdoba y Santa Fe), que a su vez concentran más del 60% de la población total del país^{xiv}. En lo que respecta a enfermeros, tiene una de las tasas más bajas por habitante de Sudamérica: 3.36 cada 1000 habitantes en todo el país, y “Los informes muestran una marcada disparidad entre los distintos territorios de nuestro país: la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) registra una tasa de 6,44; mientras que Santiago del Estero registra una tasa de 0,51. Por otro lado, la **Organización Mundial de la Salud** señala 4/1.000 habitantes como la relación óptima.”^{xv}.

Entorno Sociocultural:

NSE: La suma total de ingresos para el total de la población durante el primer trimestre de 2024 fue de \$6.915.757M, un incremento de 198,4% en relación con 2023. El ingreso promedio per cápita del total de la población (29.593.119p) alcanzó los \$233.695. la mediana del ingreso per cápita fue de \$155.000. El 62,2% de la población total (18.416.828p) percibió algún ingreso, cuyo promedio es \$369.085.

En junio de 2024, el Índice de salarios se incrementó 6,2% mensual y 216,3% interanual. El indicador acumula una suba de 84,3% respecto de diciembre previo. El crecimiento mensual se debe a subas de 6,7% en el sector privado registrado, 3,9% en el sector público y 9,2% en el sector privado no registrado. Para junio de 2024, el Índice de salarios acumula una suba de 84,3% respecto de diciembre del año previo, debido a subas de 93,6% en el sector privado registrado, 73,3% en el sector público y 69,8% en el sector



privado no registrado^{xvi}. De todos modos, estos aumentos están claramente por detrás de la inflación registrada y no son aumentos de calidad, sino que tienen el objetivo de mantener con cierta estabilidad el poder adquisitivo.

En lo que respecta al público objetivo de la organización, según la profesión, el lugar de residencia, y el lugar de desempeño, será el estilo de vida que llevan los profesionales. En líneas generales, los médicos tienen un estilo más holgado y acomodado, así como en muchos casos provienen de familias ubicadas en sectores medio/altos, mientras que los profesionales no médicos suelen tener origen en familias de sectores medios/bajos, así como suelen tener varios trabajos para mantener su estilo de vida.

Indicadores de Educación: En lo que respecta al sistema universitario o de educación superior, los últimos datos oficiales con los que se cuenta son para el año 2022-2023. En dicho período, el sistema universitario argentino contaba con una población de 2.720.531 estudiantes y 162.511 egresados en los niveles de pregrado, grado y posgrado. Solo el 13.5% del total de la población de 18 a 24 años se inscribe en una carrera universitaria, y el 26.6% egresa en tiempo y forma según el plan de estudios. El sector estatal concentra casi al 80% del estudiantado de pregrado y grado. En lo que respecta a carreras de Ciencias de la Salud, en el año 2022 eligió esta rama de estudio el 20.5% de la matrícula nueva de ese año, y de ese porcentaje, el casi 17% lo hizo en una universidad de gestión estatal. En lo que respecta a posgrado, la mayor proporción general también se encuentra en las universidades de gestión estatal, y las ciencias de la salud son la tercer rama de estudio elegida (16.6% de la matrícula del 2022). Podemos atribuir esto a la necesidad de contar con los estudios de posgrado para ejercer como especialista, como es el caso de los médicos. De este porcentaje, el 10% lo hizo en instituciones de gestión pública y el 6.6% en instituciones privadas. Asimismo, el mayor número de estudiantes de posgrado se concentra en el AMBA. En lo que respecta a estudiantes extranjeros, estos representaron en 2022 el 4% de la matrícula de grado y el 9.9% de la matrícula de posgrado. El 95% de ellos provienen de otros países de LATAM, liderando Brasil y Perú en el grado, y Colombia y Ecuador en el posgrado^{xvii}.

Las personas que interactúan con nuestra institución se ubican en gran parte de los casos en niveles medios a altos de ingresos, pues atenderse en una institución privada de salud significa que se tiene, o bien empleo registrado, o bien ingresos suficientes para pagar una cobertura privada de salud. En el caso específico del área educativa, es un público un nivel educativo de pregrado-grado-posgrado, es decir, profesional o en vías de serlo, y en la mayoría de los casos se desempeña laboralmente en el sector, por lo que es un público cautivo y que tiene vinculación o conocimiento de la institución. Estas personas sí son en muchos casos jóvenes con carreras que recién se inician, por tanto, con ingresos más bajos que otros con mayor trayectoria. De todos modos, existe sobre todo en la medicina, una cultura de ayuda por parte de las familias de mejor pasar económico ya sea de aquí o del gran número de extranjeros que vienen a seguir sus estudios de posgrado. Esta no es la situación, por ejemplo, del área de enfermería, que históricamente sus profesionales provienen de estratos sociales con menor poder adquisitivo. Por esto, es importante destacar que según el tipo de formación universitaria al que el público haya accedido, será su capacidad de pago. No son comparables los ingresos de un técnico vs. un enfermero vs. un médico. Y luego, los ingresos de un residente argentino vs un ciudadano residente del



extranjero. Esto deberá ser tenido en cuenta al momento del pricing del servicio para cada público particular.

Tasa de bancarización: **La cobertura de cuentas bancarias y/o de pago** alcanzó a casi la totalidad de la población adulta a fines de 2022, llegando al 99,3% de la población. La cantidad de personas humanas que poseía al menos una cuenta se ubicó en 35,1 millones frente a 34,6 millones en junio de 2022. Con valores superiores al 95%, las regiones NOA, Cuyo y Patagonia se encontraron en niveles de tenencia de cuentas cercanos a la cobertura total mientras que Centro y NEA ya la alcanzaron. Otro indicador que marca los avances en la inclusión financiera es el **crecimiento de los puntos de acceso a servicios financieros (PDA)**, que también registraron un aumento de 4,8% entre diciembre 2021 y diciembre 2022 y mantuvieron en 92,5% el porcentaje de la población adulta que vive en localidades con PDA. Las localidades con oferta plena de servicios financieros presenciales y conectividad a internet concentran el 87% de los adultos del país y muestran niveles muy altos de tenencia de cuentas bancarias y de pago. Los **medios de pago electrónicos (MPE)** continuaron marcando máximos históricos. Cada individuo efectuó en promedio 17,8 pagos mensuales por MPE, valor récord que prácticamente triplica el registro previo a la pandemia^{xviii}

Todos los servicios que ofrece la organización pueden ser abonados por medios de pago bancarizados. Se desincentiva el pago en efectivo, y en caso de ser el medio de pago de elección de la persona, de tratarse de grandes sumas debe ser hecho por medio de depósito en cuentas bancarias. No existe al momento posibilidad de financiar la adquisición de sus servicios de manera directa, sino a través de las posibilidades que brindan las plataformas de pago utilizadas.

Tendencias: En lo que respecta al ámbito educativo en general, y en salud en particular, pueden observarse algunas marcadas tendencias:

- *Feminización del sistema educativo superior:* La evolución del sistema universitario muestra que cerca del 60% de los estudiantes universitarios son mujeres, y estas muestran una trayectoria más fluida y continua que los hombres^{xix}. Esto se replica claramente en las carreras de salud, que es notoria la feminización que se viene dando en los últimos años.
- *Cantidad de inscriptos a carreras universitarias:* Se observa el crecimiento de la matrícula de estudiantes año a año, aunque este convive con la baja eficiencia de la graduación, como se ha mencionado previamente. La tasa de retención en primer año es del 55.9%, lo que significa que 2 de cada 3 continúa estudios al año siguiente^{xx}.
- *Internacionalización del estudiantado:* Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) es el país de la región con mayor cantidad de estudiantes internacionales. La vasta mayoría -el 96%- son latinoamericanos y una de las carreras más populares es Medicina^{xxi}.
- *Crisis del sistema de salud:* El sistema de salud se encuentra absolutamente colapsado. Se observa cada vez más el éxodo de profesionales formados al exterior, la escasez de médicos en el sistema y particularmente en especialidades básicas esenciales, como Clínica Médica, Pediatría y Terapia Intensiva por los bajos ingresos que estos profesionales perciben y la gran demanda física y emocional que requiere el ejercicio. A esto se suman los altos costos de la medicina prepa para los



asociados y los bajos ingresos que reciben los profesionales, los altos costos de insumos, el abandono de las instituciones públicas y el aumento de su demanda producto de la crisis económica.

- *Sistema de Residencias*: en el año 2024 se observó un aumento de los inscriptos al examen para el ingreso al sistema de estudios de posgrado rentado en salud mencionado, y uno de cada tres postulantes es extranjero, principalmente en el área de Medicina. El porcentaje de argentinos creció menos en comparación a los extranjeros. Se reitera desde hace años la presencia de mayor cantidad de vacantes ofrecidas respecto de los inscriptos. Asimismo, se observa el cambio de patrones de elección de especialidades, que hace que la mayoría elija opciones quirúrgicas o especializaciones posbásicas, dejando en estado crítico especialidades como Clínica Médica, Pediatría y Terapia Intensiva, comprometiendo la existencia de estos profesionales en el futuro. Gran parte del problema son las largas horas trabajadas y el bajo estipendio que se recibe a cambio, en algo que reviste en la mayoría de los casos, dedicación exclusiva^{xxii}.
- *Éxodo de especialistas graduados argentinos*: Debido a la gran crisis económica que se vive en el país en los últimos tiempos, que genera que los médicos jóvenes deban trabajar largas jornadas por salarios muy bajos, un número cada vez mayor de médicos y especialistas graduados argentinos migra a ejercer al exterior, especialmente a países europeos, debido a la buena cantidad de argentinos que logran acceder, por su ascendencia, a la ciudadanía europea^{xxiii}.
- *Habilidades blandas*: Se observa que habilidades como la comunicación asertiva, gestión de emociones, resolución de problemas, trabajo en equipo y colaborativo son requeridas por los estudiantes, pues cuando llegan a los mercados laborales y al sistema de residencias, existen falencias al respecto. Incluir este tipo de contenidos es necesario para la formación de mejores profesionales, especialmente en lo que respecta a las ciencias de la salud, que exigen trato con pacientes dolientes y sus familias.
- *Salud Mental*: Ya sea el síndrome de burnout o el trato impartido por los profesionales del staff a los residentes inferiores en el sistema de residencias, o el estudio a lo largo de la carrera de grado, la salud mental es un tema que debe ser abordado. Las nuevas generaciones no toleran cosas que históricamente toleraban otras anteriores, especialmente relacionadas a largas horas trabajadas sin descanso, la tolerancia a malos tratos que era históricamente considerada “formadora de carácter”, y el aumento de consultas relacionadas a trastornos de salud mental en adultos (ansiedad, depresión, trastornos de la conducta) exigen que se revise y se acompañe a los profesionales en la temática, así como se impartan formaciones relacionadas.
- *Modalidad a Distancia*: Especialmente difundida pospandemia, estas formaciones permiten acercarse a la educación a personas que se encuentran lejos del lugar del dictado de clases, o bien permiten ahorrar tiempo al hacerlo desde casa, e incluso, con un formato asincrónico, en sus propios tiempos. Esta tendencia llegó para quedarse y debe ser revisada.

Entorno tecnológico: Las tecnologías relacionadas a la educación a distancia y *streaming* en vivo deben ser tomadas en cuenta, por estar absolutamente en boga y ser



demandadas por los usuarios: *E-learning*s reemplazando capacitaciones presenciales, alternativas de formación a distancia (sincrónica o asincrónica), actividades semipresenciales, son las más comunes aplicadas.

Asimismo, es absolutamente necesario contar con entornos de aprendizaje simulados, especialmente en lo que respecta a educación en salud, para prácticas totalmente controladas ya no sobre el paciente directamente, y que permiten disminuir la aparición de errores o complicaciones al momento de realizar procedimientos. “La simulación en la Educación Médica sirve como plataforma para la Educación Médica Continua, ésta provee a los profesionales en la salud la oportunidad para conocer nuevos avances y procedimientos, favorece la exploración de diversas áreas con deficiencia en competencias y provee de poderosas herramientas de intervención para mejorar las habilidades que requieren mayor entrenamiento”^{xxiv}.

El uso de las Tecnologías de la Información y la Educación (TICs), como las bases de datos y medios electrónicos como herramienta educativa de apoyo es ya mandatorio en la educación médica continua. La búsqueda de publicaciones científicas en sitios como PubMed, Scielo, Google Scholar, bases de datos como Up to Date y OVID, a lo largo de la práctica permiten hacer medicina basada en la evidencia, y beneficiar al paciente. Cualquier lugar de educación en salud debe contemplar contar este tipo de accesos^{xxv}.

La atención médica a distancia, o Teleconsulta, también está ganando terreno, por lo cual es necesario contemplar la formación en este tipo de técnicas, que, si bien no se cuenta con el paciente enfrente para poder interactuar, no significa que no pueda brindarse asistencia de calidad. No puede considerarse un reemplazo del sistema de atención actual de salud, pero sí es un complemento muy interesante, especialmente en casos de seguimientos periódicos por cronicidad^{xxvi}.

Entorno ambiental:

Los distintos factores ambientales adversos generan en muchos casos enfermedades que deben luego ser tratadas en las instituciones de salud, y para ello es en muchos casos necesario formarse en las mismas.

Existe la Red de Hospitales Verdes y Saludables, de la cual nuestra institución es parte, que trabaja en conjunto con las instituciones miembro por la salud ambiental y brindar salud sin daño. Reúne a hospitales, sistemas de salud y organizaciones profesionales y académicas vinculadas con el sector salud de todo el mundo bajo el objetivo compartido de reducir la huella ambiental del sector salud y contribuir a mejorar la salud ambiental pública^{xxvii}.

2.2. Análisis de mercado

El Hospital Británico se encuentra inmerso en el Mercado de la Salud de la Argentina, dentro de los considerados Hospitales Universitarios de Alta Complejidad: geográficamente ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es un punto de derivación de pacientes de todo el país y el exterior. Interactúa con el mercado de Educación en Salud en lo que compete a sus actividades educativas. El mismo está conformado por instituciones universitarias, sociedades científicas e instituciones de salud. En el presente trabajo se analizará únicamente todo lo relacionado a la educación en salud, y no se tratará sobre los servicios asistenciales que se prestan, ni los servicios como financiador a través de su Plan de Salud.



Los servicios educativos ofrecidos en el mercado de educación en salud son:

- Formación de pregrado y grado de carreras en salud
- Formación de posgrado, ya sea mediante el sistema de residencias o por cursos superiores/maestrías/doctorados
- Formaciones presenciales y a distancia en el marco de la educación permanente en salud
- Jornadas/congresos/actividades científicas de actualización en distintas disciplinas en salud
- Formación docente en salud
- Formación en investigación (becas, análisis por Comité de Revisión Institucional)
- Servicios editoriales
- Centros de simulación

En este mercado la competencia es variada, dividida principalmente entre oferta con presencia/ausencia de aval universitario, en el tipo de servicio y las características propias de cada uno. Cuando uno de estos participantes “pierde”, está ganando otro competidor en la industria de educación en salud, o bien un proveedor de otro tipo de educación si la persona elige hacer otro tipo de capacitación, pero siempre será del rubro educativo. Si la persona decide formarse, no reemplazará esta inquietud por otro tipo de producto de otro rubro.

Interactuando en este mercado podemos encontrar que las carreras de grado son brindadas por dos actores principales:

- Universidades públicas y privadas que dictan carreras en salud de grado y posgrado: En todo el país, hay 47 facultades de medicina, 21 estatales y 26 privadas, La mitad de ellas situadas en la capital federal y en la provincia de Buenos Aires, con un crecimiento sostenido, y sin una política definida acerca del número de médicos que necesita el país. La mayor concentración de estudiantes está en las de gestión estatal^{xxviii}. Las dos principales socias del Hospital Británico son la Universidad de Buenos Aires y la Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Hospitales con Universidad/Instituto Universitario propio: A diferencia de nuestro Hospital, estas no precisan una asociación con una universidad para otorgar titulaciones, por estar habilitados directamente para tal fin. Es el caso de la Universidad del Hospital Italiano, el Hospital Universitario Austral, el Instituto Universitario CEMIC, o instituciones como el del Hospital de Clínicas (Hospital de la UBA) o UAI Salud, que hicieron el camino inverso (inició la universidad y luego surgió el Hospital).

Las carreras de grado no serán objeto de estudio en el presente trabajo, por no ser un servicio ofrecido de manera propia y directa al público objetivo por el Hospital Británico (los alumnos de este ciclo que se forman en el Hospital pertenecen a las universidades), sino que nos centraremos en la educación médica continua y programas de posgrado hospitalario.



En este marco, la oferta se vuelve sumamente diversa y se suman a las instituciones previamente mencionadas:

- Hospitales asociados a instituciones universitarias: Así como aquí se encuentra el Hospital Británico, están numerosos de gestión privada (resaltamos al Hospital Alemán) y numerosos de gestión estatal (Hospitales Públicos).
- Otras instituciones que ofrecen formación médica continua, como ser la Academia Nacional de Medicina, la Asociación Médica Argentina, Sociedades Científicas, Colegios Médicos y Otros institutos de formación.
- Centros de formación: ofrecen capacitaciones de distinto tipo, con otorgamiento de certificados de cursada, no oficiales.

Es importante mencionar que la mayoría de estas instituciones son asociaciones civiles/organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro.

Para brindar una aproximación del *MarketShare*, se brindan algunos indicadores en número de alumnos y asistentes que permite inferir que el liderazgo y la mayor facturación (datos no disponibles) pertenece a Hospitales que cuentan con universidad propia, pues tanto el prestigio como los ingresos son mayores al poder ofrecer una cartera de productos adicionales, que los otros no están autorizados (carreras de grado pagas, posgrados universitarios, entre otros)

El líder del segmento es la Universidad del Hospital Italiano. Posee la mayor cantidad de programas de residencia (45 en total) y de becarios de posgrado (más de 800), un gran caudal de alumnos (más de 7600) y más de 100 propuestas anuales permanentes de programas de actualización y posgrado. Tiene dos Hospitales con 789 camas de internación y 57 quirófanos donde desarrollar la práctica, un centro de simulación propio, y editorial de libros. Realiza entre 90 a 120 actividades cortas (jornadas y cursos) de forma anual. La mayor parte de los cursos virtuales que ofrece son sincrónicos y los va habilitando según agenda anual.

El Hospital Universitario Austral se encuentra asociado a la Facultad de Ciencias Biomédicas de la Universidad Austral. La universidad tiene más de 900 alumnos de grado y más de 12.000 en posgrado; así como el Hospital cuenta con 31 programas de residencia, 42 programas de becas y 306 becarios de posgrado. Tiene 221 camas de internación y 9 quirófanos en su Hospital central donde desarrollar la práctica. Tiene grandes ingresos tanto por las carreras de grado como por actividades de posgrado, habiendo incrementado su oferta en este último segmento en un 31% durante el año 2023/2024. No cuenta con una destacada oferta de jornadas y cursos cortos.

Fundación Favaloro es otra de estas instituciones que posee universidad y hospital propios. La universidad tiene alrededor de 2800 estudiantes activos anualmente entre estudiantes de grado y posgrado, así como alrededor de 2000 estudiantes participan de programas cortos de hasta 9 meses de duración. Cuenta con 11 programas de residencias, 10 becas y 105 residentes/becarios. Cuenta con 242 camas y 7 quirófanos en el Hospital donde



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



desarrolla la práctica. Cuenta con una oferta de 80 cursos en plataforma virtual de formato asincrónico, además de 34 diplomaturas en la misma modalidad

El *Instituto Universitario CEMIC* no es una universidad sino un instituto, por lo que el volumen manejado es menor. Cuenta con 2 hospitales de alta complejidad y 1 centro de alta complejidad. Ofrece 22 programas de residencia y tiene 184 residentes/becarios. Tiene 120 camas y 9 quirófanos. No realiza gran cantidad de jornadas y cursos cortos.

El *Hospital Británico* no cuenta con estudiantes propios por no tener universidad propia. Recibe estudiantes de sus universidades asociadas, pero no percibe ingresos por ello. Ofrece con estas universidades asociadas formación de posgrado, contando con 34 programas de residencia, 46 programas de becas y 300 residentes/becarios. Cuenta con 300 camas y 13 quirófanos en el Hospital donde se desarrolla la práctica. Ofrece entre 30 a 50 actividades cortas (jornadas y cursos) al año, y cuenta con plataforma de cursos virtuales donde ofrece 10 cursos virtuales de educación médica continua que se ofrecen actualmente, todos en medicina, y se encuentra trabajando en el desarrollo de cursos de enfermería.

El *Hospital Alemán* tampoco cuenta con universidad propia, sino que es socio de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad del Salvador, por lo que no tiene alumnos propios. Ofrece con estas universidades asociadas formación de posgrado, contando con 21 programas de residencia, 33 programas de becas y 207 residentes/becarios. Cuenta con 264 camas y 20 quirófanos para la práctica. No cuenta con una destacada oferta de jornadas y cursos cortos. No cuenta con plataforma virtual propia con oferta formativa.

Fleni es otra de las instituciones sin universidad propia, es socio de la Universidad de Buenos Aires, únicamente para la formación de posgrado, ofreciendo 13 programas de residencia. Tiene dos centros de alta complejidad con 120 y 70 camas respectivamente, con 6 quirófanos para la práctica. Cuenta con una vasta oferta en jornadas, talleres y cursos cortos de educación continua, con un promedio cercano a 100 actividades.

En lo que respecta a entidades como la Academia Nacional de Medicina, o la Asociación Médica Argentina (AMA), son asociaciones civiles sin fines de lucro que tienen como finalidad el perfeccionamiento científico y el avance de la ciencia, por lo que ofrecen numerosas formaciones continuas como ser cursos de especialista y cursos de actualización con modalidad virtual o semi presencial (la AMA tiene una oferta de más de 100 cursos de distinta duración, y la ANM otra oferta similar entre distintas actividades formativas cortas y cursos virtuales).

2.3. Análisis del consumidor

El consumidor de servicios de educación en salud es una persona con educación superior finalizada o en curso en el 90% de los casos. Tiende a estar muy comprometido con su profesión, tiene vocación de trabajo y servicio, compromiso con el cuidado de la salud. Está interesado en la formación continua, pues entiende que en la disciplina es totalmente



necesario permanecer actualizado, y esto además puede permitirle convertirse en referente en determinada materia, en un futuro.

Debe estar preparado para manejar diversas y complejas situaciones a diario, encontrando las respuestas en la formación continua que le permite adquirir conocimiento y entrenamiento para ello. Está interesando en el *networking*, y la formación continua implica asistir a jornadas, cursos y eventos que lo llevan a involucrarse con colegas y ampliar redes de contacto.

Es una persona que confía en que la tecnología lo ayude a estos objetivos cuando no está cerca o no tiene la posibilidad de viajar. Desea formatos híbridos que le permitan conectarse desde cualquier lugar. A pesar de esto, también necesita de la práctica: La teoría se encuentra fácilmente y hay muchas opciones, pero la posibilidad de practicar en ambientes aptos para tal fin se ha convertido hoy en una necesidad real e importante de cubrir.

Desea conocer otras formas de ejecución del ejercicio de la profesión en otros lugares distintos al suyo de origen: sistema público/privado, menor/mayor complejidad, otra provincia, otro país. Busca formaciones efectivas, que le permitan sumarlas a una organización de vida que muchas veces supone trabajar en más de una institución, a la vez que en práctica privada.

Hay entre sus filas, personas provenientes de distintas generaciones, cada una con sus propias características: *centennials*, *millennials*, generación Y, generación X. Los cambios que se visualizan sobre todo en las nuevas generaciones (*millennials* y *centennials*) presenta desafíos adicionales. La poca resistencia a los programas educativos existentes, así como una reducida a nula tolerancia a la frustración que muestran, deriva en una creciente dificultad para captar la atención del público si no es con capacitaciones cortas y con facilidades.

El punto de contacto con la marca puede darse desde que el público objetivo está en la Universidad, como en el momento que busca un lugar para ingresar al sistema de residencias, como hasta luego de egresado, ya sea por el prestigio propio que tiene, como por asistir a algún tipo de evento científico donde disertó alguno de los profesionales de la Institución, y quedó interesado o en contacto a partir de ello. La frecuencia de compra de algún producto puede ser desde una única vez, como de cada oferta que aparezca para su especialidad. No hay una regla fija al respecto.

En el caso del mercado en estudio, el decisor y el usuario son la misma persona, de acuerdo con el análisis que realizan de lo que buscan y quien brinda la mejor opción para ello. El comprador puede, eventualmente, no ser el decisor o el usuario, porque en muchos casos empresas pertenecientes a la industria farmacéutica eligen becar profesionales para distintas actividades, así como empresas que eligen sponsorar distintas capacitaciones/formaciones que luego se organizan de manera gratuita para el usuario final. Esto es de gran importancia destacar, pues nos lleva a ver que tenemos dos públicos objetivos: el usuario/consumidor final, por un lado, y la industria farmacéutica/empresas que eligen apoyar las iniciativas del Hospital.

Para caracterizar a este público último, en el caso de la industria farmacéutica/insumos médicos, decimos que estas empresas pueden ser de diversos tamaños, y en casi todos los casos tienen vinculación previa tanto con la institución como con los



profesionales de la salud, siendo en numerosos los casos proveedor de insumos para el funcionamiento hospitalario. La vinculación comienza en muchos casos por medio de visitantes médicos, pero en otras empresas se llega a mandos medios y altos de toma de decisión dentro de la empresa. En todos los casos, crear conexiones y relaciones relevantes es sumamente importante, de forma de dar continuidad al vínculo, obteniendo las mejores ventajas para cada una de las partes, y siempre apoyar la educación es una ventaja con la que las empresas desean ser asociadas.

En lo que respecta a Brand Equity, siguiendo el modelo de David Aaker, podemos decir que:

- *Lealtad a la marca:* La lealtad a la marca Hospital Británico por parte de sus consumidores es media/alta. Es un reto la captación inicial del público, especialmente para determinados servicios, pero cuando lo ha conocido reitera “la compra”. Vuelve a adquirir cursos, se interesa por las jornadas, etc. Y los egresados del sistema de residencias quedan con un sentimiento de pertenencia muy grande y continúan vinculados con el Hospital y sus profesionales en distintos niveles a lo largo de su carrera profesional.
- *Awareness o Reconocimiento de marca:* podemos decir que hay reconocimiento de marca y una identidad clara de marca; una presencia fuerte y respaldada con sus 180 años de historia, y tiene relevancia en el mercado de la salud. Actualmente, cuenta con 43.512 seguidores en Instagram, 54.000 en Facebook, 3.591 en X, 100.393 en LinkedIn, y 3.630 suscriptores en YouTube.

En la red Instagram, es donde encontramos el contenido más abundante. Se incluyen consejos de salud, efemérides mensuales relacionadas con el área de la salud, infografías educativas y pequeñas historias de éxito. También se comparten contenido detrás de cámaras, actividades diarias y eventos importantes del hospital. Ocasionalmente se realizan vivos con especialistas. En Facebook, la estrategia es similar a Instagram: consejos de salud, efemérides mensuales relacionadas con el área de la salud, infografías educativas y pequeñas historias de éxito. En Twitter (X), se comparten noticias relacionadas con la salud y especialmente sobre la institución, se comparten noticias de salud actuales. En LinkedIn vemos publicaciones formales y profesionales. Se comparten logros institucionales, investigaciones médicas, oportunidades de formación y desarrollo profesional. Se publican contenido educativo dirigido a otros profesionales de la salud, además de búsquedas laborales e información de cursos y educación a distancia entre otros (nuestro público objetivo). En YouTube se comparten videos educativos, entrevistas con especialistas, se publican videos con especialistas médicos, así como contenido promocional de los centros médicos.

La marca en Instagram tiene numerosos comentarios y compartidos particularmente cuando aparece algún profesional del Hospital brindando consejos o dando alguna charla en vivo, pues los pacientes se relacionan muy bien con ellos; o bien cuando aparece información sobre enfermedades conocidas o en boga (por ejemplo, ACV, Cáncer, enfermedades inflamatorias). También algunas acciones particulares tienen arrastre, lo que muestra que el público general tiene vinculación con la marca. En lo que respecta al público profesional



en LinkedIn, las publicaciones más compartidas y comentadas son las búsquedas de profesionales, el concurso para ingreso a residencias en salud, y las jornadas científicas. Así como tiene una buena presencia de marca, hay grandes probabilidades que esta no necesariamente se traduzca en la primera elección del lugar para formarse, y, de hecho, se ve opacada fuertemente por algunos de sus competidores. De todos modos, el reconocimiento de marca existe y es fuerte, lo que lo conviene en un activo a tomar y usar en nuestro beneficio.

- *Calidad percibida:* Para analizar esto observamos la Red Social LinkedIn, donde encontramos primariamente perfiles profesionales, lo que la convierte en la cuenta primaria donde se publica la actividad del área educativa. En ella se invitan a las actividades científicas y académicas, se promocionan los cursos, se informa sobre el sistema de residencias, y las charlas a la comunidad. Siempre tienen buena aceptación y son compartidas. Los comentarios son siempre buenos, y particularmente las propuestas de Enfermería y de los programas de residencias médicas son las más comentadas, demostrando que estos llaman mucho la atención de los profesionales. En el interior del país, sobre todo, tiene una buena reputación, lo que se ve en la cantidad de personas que específicamente viajan para participar de sus actividades. La organización y los contenidos de las distintas actividades son ponderados y elogiados por los participantes. Quien elige la marca siente el respaldo de una institución con probada y larga trayectoria en materia de salud y educación. No duda que la capacitación recibida fue impartida por profesionales reconocidos y respetados en su especialidad a nivel nacional e internacional, y que la propuesta es de primera categoría.
- *Asociaciones percibidas:* La institución transmite la solidez que respalda sus 180 años de trayectoria cumplidos en 2024. Tradición, historia, presencia, es pionera en el ámbito de salud, cuenta con numerosos hitos en la materia a nivel nacional y latinoamericano. Emula a un padre: es una guía, un apoyo, un bastón/sostén, con ese dejo de respeto que puede observarse en dicha figura. Es recta, sabe lo que hace y de lo que habla. Se siente palabra autorizada en la materia. Sin perjuicio de actualizarse en el ejercicio de la medicina de forma continua, puede ser percibida como algo estática, rígida, sobre todo por su anclaje tradicionalista/histórico, puede ser percibido como antiguo. Esto es algo a trabajar en los mensajes que se brinden.
- *Otros activos de la marca:* la institución no cuenta con derechos de propiedad intelectual, patentes comerciales ni marcas que le brinden ventajas competitivas.

2.4. Análisis de la competencia

Siendo que, como se ha mencionado, se analizará un segmento específico dentro del mercado, que es el de las residencias en salud y la capacitación permanente, no se ahondará en las universidades, cuyo servicio educativo principal es brindar carreras universitarias. Tampoco se avanzará en contemplar hospitales/espacios formativos de gestión pública, por contar estos con distinta infraestructura y modalidades de organización. Un ejemplo de este tipo de gestión que podría tomarse por el modo de organización es el Hospital Garrahan, pero se dejará fuera por brindar formación pediátrica exclusivamente, mientras que todo el resto brinda formación en adultos y pediátrica. Nos centraremos entonces para este análisis,



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



en los Hospitales Universitarios e Instituciones de formación continua de gestión privada/ONG.

El Benchmarking Competitivo integra a los principales competidores en formación de posgrado en el sistema de residencias, así como en la capacitación permanente en salud:

1. Universidad del Hospital Italiano
2. Hospital Alemán
3. Hospital Universitario Austral
4. Instituto CEMIC
5. Fundación Favaloro
6. FLENI
7. Asociación Médica Argentina
8. Academia Nacional de Medicina
9. Sociedades Científicas

De cada uno de ellos podemos decir lo siguiente en lo que respecta a sus características propias, y ventajas competitivas:

1. *Universidad del Hospital Italiano*: Organización sin fines de lucro que se dedica a brindar servicios de educación en salud, que nuclea a más de 7000 colaboradores, cuenta con más de 800 recursos humanos en formación de posgrado en formato residencia/becariado, más de 1000 docentes de diversas especialidades, más de 60 profesionales en la carrera de investigador, más de 600 rotantes anuales. El Hospital asociado tiene más de 165 años de trayectoria, cuenta con 2 centros de alta complejidad y 18 centros ambulatorios, y 2.800.000 consultas anuales. Cuenta con un centro de simulación clínico/quirúrgico propio con más de 50 simuladores, una biblioteca y una editorial propia. Tiene universidad propia, a la vez que cuenta con convenio con la Universidad de Buenos Aires por el cual es Hospital Asociado para la formación de estudiantes de grado, así como también es sede de algunas de sus carreras de especialista. Utiliza como pilares el cuerpo docente de reconocida trayectoria, modalidades de estudio accesibles, y contar con el Hospital como escenario que acompaña la universidad encontrándose la teoría y la práctica. Referencia de forma permanente al Hospital, que la precede en historia, y su trayectoria. Es su misión (que es propia, distinta de la hospitalaria) “*la formación integral de profesionales en el área de la salud, el desarrollo profesional continuo, la investigación en todas sus expresiones y las acciones que promuevan la salud de la comunidad, y contribuyan a mejorar la realidad social en la que el Instituto Universitario está inmersa*”. La estrategia competitiva de Porter sobre la que se posiciona es la de **diferenciación**, se muestra líder y como el mejor dentro de los servicios de educación en salud (**posicionamiento sobre la base de la categoría**).

2. *Hospital Alemán*: Organización sin fines de lucro que brinda servicios hospitalarios y de educación en salud sin universidad propia, con carácter de Hospital Asociado a la Universidad de Buenos Aires para la formación de estudiantes de grado y de algunas de sus carreras de especialista. Está también asociado a la Universidad del Salvador, para algunas carreras de especialista y para la carrera de enfermería. Tiene como el Hospital



Británico, una escuela de enfermería centenaria, que data su primera experiencia del año 1889. No tomaremos dato de estudiantes de medicina por no ser propios (como en el caso del Hospital Británico). Cuentan con más de 200 recursos en formación de posgrado en formato residencia/becariado, 130 rotantes anuales y también realiza investigación. No posee ancla fuerte en la educación continua. Su misión de *“Brindar a toda la comunidad nacional e internacional la mejor atención médica basada en evidencia científica, investigación y contenido ético, acompañando al paciente y su familia; asimismo ofrecer a nuestro personal y profesionales un ámbito de desarrollo atractivo que favorezca su compromiso y sentido de pertenencia con la Institución. Garantizando la revisión y actualización de conocimientos, procesos, tecnologías y estructuras, gestionando nuestros recursos con racionalidad económica en forma transparente y honesta”* no hace referencia al área educativa del lugar, sino que se plantea desde un lugar que lo elijas para hacer tu carrera, y que eso será un ámbito atractivo de desarrollo. Utiliza como pilares sus 155 años de historia, el cuidado y la tradición, **posicionándose sobre la base de este atributo**. La estrategia competitiva de Porter sobre la que se posiciona es el **enfoque**, que está puesto sobre la educación de grado y posgrado. Por esto, no hay gran desarrollo en educación continua ni otras actividades que estén por fuera de las mencionadas.

3. *Hospital Universitario Austral*: El Hospital Austral es una asociación civil sin fines de lucro que se complementa con la Facultad de Ciencias Biomédicas de la Universidad Austral, y están totalmente imbricadas, recayendo sobre el Hospital principalmente la atención médica de los pacientes, y a la Facultad coordinar las tareas de educación e investigación. La misión de la Universidad es *“el estímulo a la investigación y la formación de profesionales de la salud, con una fuerte impronta científica, técnica y humana”*, y la del Hospital es *“brindar la más alta calidad y seguridad en los cuidados de salud, situando las necesidades del paciente y su familia en el centro de nuestra atención, integrando la asistencia con la educación e investigación biomédica, y que busca vivir y transmitir valores humanos y cristianos”*. En este caso, la educación está también dentro de la misión hospitalaria, pero organizada por Facultad. La universidad precede al Hospital en este caso, iniciando actividades la primera en 1996 y el segundo en el año 2000. La universidad tiene más de 900 alumnos de grado y más de 12.000 en posgrado, distintas y muy desarrolladas áreas educativas, biblioteca; así como el Hospital cuenta con 31 programas de residencia, 42 programas de becas y 306 becarios de posgrado; 900 rotantes anuales y realizan investigación. La educación continua está comandada desde la Facultad, con una oferta de cursos principalmente, de distinta duración, con sello universitario. El **posicionamiento elegido es sobre la base de un beneficio**: obtener educación que forma profesionales competentes, competitivos y con valores, en una institución donde la interacción permanente con el Hospital Universitario desde el primer año de la carrera es un beneficio que no se obtiene en otros lugares. En el caso del posgrado, se replica el realizar una residencia con un curso superior en la misma universidad. La estrategia competitiva de Porter sobre la que se erige es la de **diferenciación**, basándose en el atributo mencionado de la relación permanente y absolutamente coordinada entre las dos instituciones, Facultad y Hospital.

4. *Instituto CEMIC*: El Centro de Educación Médica e Investigaciones Clínicas “Norberto Quirno” es una Asociación Civil sin Fines de Lucro de más de 60 años de historia,



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



siendo sus objetivos fundacionales la docencia universitaria (mediante asociación con la Universidad de Buenos Aires) y la investigación para mejorar la asistencia médica. Esto se refleja en la creación del Instituto Universitario en el año 1997, siendo su carrera de medicina una de las primeras del país en obtener acreditación del Mercosur Educativo en el año 2006. Es ya misión del Instituto Universitario el “*desarrollar la docencia universitaria, la investigación y la extensión para la formación integral de profesores y alumnos, favorecer un ambiente válido que estimule la búsqueda de enfoques integradores partiendo de la diversidad y del pluralismo; a búsqueda del equilibrio entre las tradiciones y las innovaciones y entre el desarrollo armónico de la mente y el cuerpo; y estimular a los estudiantes a lograr una permanente actualización y perfeccionamiento a través de su propio interés y esfuerzo*”. Actualmente cuenta con 24 programas de residencias, 184 becarios de posgrado, 130 rotantes anuales, y realizan investigación. Cursos y jornadas son manejadas desde el Instituto Universitario, sin una oferta numerosa. El **posicionamiento elegido es sobre la base de un atributo**, que es el haber nacido específicamente con el fin de trabajar en la educación e investigación para mejorar el ejercicio de la medicina, mostrando un compromiso permanente con la educación desde su creación, y demostrando una trayectoria y avances permanentes en esa dirección. La **ventaja competitiva de Porter utilizada es de diferenciación**, utilizando el atributo mencionado: debemos elegirlos porque nacieron con la finalidad de mejorar la salud, por ende, la oferta tenderá a ser la mejor y más actualizada.

5. *Fundación Favaloro*: La Fundación Favaloro para la Docencia y la Investigación Médica se creó en 1975 con el fin de organizar un centro especializado en Cirugía Cardiovascular que combinara la asistencia médica con la docencia y la investigación, a instancias del reconocido médico René Favaloro, el padre de la cirugía de *bypass* aortocoronario, un hito en la historia de la enfermedad coronaria mundial. Con el tiempo, el Departamento de Docencia e Investigación del centro se convertiría en un Instituto Universitario, actualmente la Universidad Favaloro. La misión de la Fundación sigue los principios de su creador y “*está sustentada por un grupo de profesionales altamente calificados cuyos objetivos fundamentales son: docencia, investigación y asistencia orientadas a brindar prestaciones médicas de excelencia basadas en la tecnología de avanzada al servicio del humanismo médico*. En lo que respecta a la Universidad, es su misión “*la generación y transmisión de conocimientos respaldados por el rigor científico, y en la cual encuentran su ámbito: la creación intelectual, la capacitación profesional y la formación de líderes comprometidos con la ética y la solidaridad*”. La universidad tiene alrededor de 2800 estudiantes activos por año, el hospital cuenta con 11 programas de residencia, 95 residentes, 250 rotantes anuales y se cuenta con numerosas actividades de educación continua a través de la universidad, de las cuales se calcula participan unas 2000 personas por año. El **posicionamiento elegido es sobre la base de un atributo**, que es la influencia y el legado del Dr. Favaloro, que permite seguir formando profesionales de la medicina con un profundo sentido humanístico, actitud ética y compromiso social. La **ventaja competitiva de Porter utilizada es la diferenciación**, al mostrarse como el espacio de la medicina unido a la humanística, resumido en la figura de su fundador.

6. *Fleni*: Organización sin Fines de Lucro creada originalmente para luchar contra las enfermedades neurológicas de la infancia de más de 60 años de historia,



evoluciona a centro de atención integral de patologías neurológicas y neurociencias, para niños y adultos. La docencia y la investigación son parte del modelo funcional junto a la asistencia, no tiene universidad propia, sino que se encuentra asociado a la Universidad de Buenos Aires y a la Pontificia Universidad Católica Argentina, que es con quienes en conjunto realiza las actividades educativas de grado y posgrado. No se identifica una misión definida de la organización. Cuentan con 12 programas de residencia, realizan investigación y generan actividad en jornadas y cursos cortos, con un promedio de 60 por año. El **posicionamiento elegido es sobre la base de uso o aplicación**, que es ser el mejor para una determinada aplicación, que en este caso sería el prestigio nacional e internacional en todo lo relacionado a las neurociencias. **La ventaja competitiva de Porter utilizada es de enfoque sobre diferenciación**, ajustando su estrategia a servir en educación e investigación en medicina, a todo lo relacionado con las neurociencias.

7. *Asociación Médica Argentina*: asociación civil de más de 130 años de historia, tiene como misión “*Propender al desarrollo de la ciencia que cultivamos*”. Cuenta con más de 37.000 socios y la conforman 43 Sociedades Argentinas; 7 Asociaciones Argentinas; y 25 Comités. Cuenta con Biblioteca, publicaciones propias y realiza un gran trabajo en educación médica continua, ofreciendo carreras de especialista y cursos presenciales y a distancia, manejando una oferta cercana a 60 cursos, con un número de alumnos de entre 1800 y 2600 anuales. No existe en este lugar práctica hospitalaria, se lo contempla únicamente para el mercado de educación médica continua. **El posicionamiento elegido es sobre un beneficio**, el de participar y ser miembro de una institución de prestigio científico y académico dentro de la medicina, pues el fin principal es de captar socios, además de las capacitaciones y otros servicios que se ofrecen (las membresías son pagas, por lo que son fuente de ingresos) y el beneficio de ser socio impacta directamente sobre las posibilidades de formación, con descuentos exclusivos para socios y diversas bonificaciones. **La ventaja competitiva de Porter sobre la que se ancla es la diferenciación**, a través de la experiencia generada por la trayectoria y el acompañamiento al profesional en el crecimiento en su vida académica y profesional.

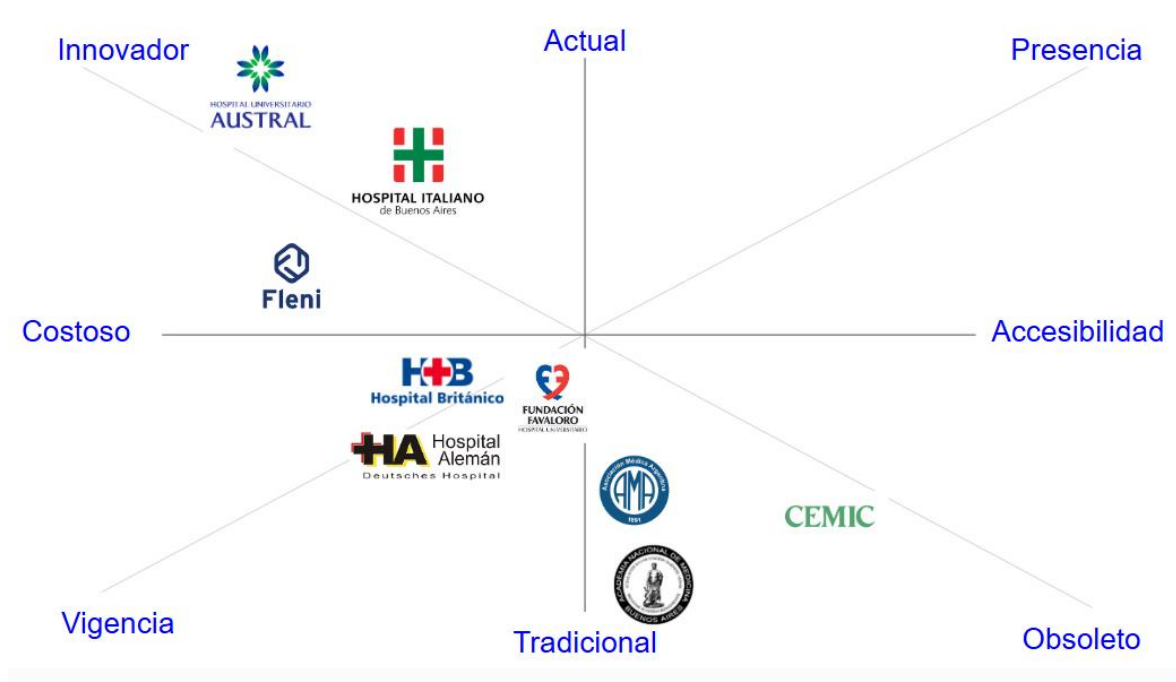
8. *Academia Nacional de Medicina*: entidad civil sin fines de lucro dedicada a cuestiones científicas y técnicas relacionadas a la medicina, de más de 200 años de historia iniciada a la par de la enseñanza universitaria de la medicina en el país. Debate y da opiniones sobre problemas de salud del país y asesora a los poderes públicos. Cuenta con biblioteca pública, publicaciones periódicas, institutos de investigación, otorga becas y subsidios para trabajos científicos, así como también premios. En lo que refiere a educación médica continua, ofrece diversos cursos de actualización. No cuenta con asociados, atiende pacientes por medio del Instituto Castex. Ofrece también servicio de alquiler de sus salones para eventos médicos. **El posicionamiento elegido es sobre un atributo**, que es el de la tradición, la historia y el prestigio académico del que goza. **La ventaja competitiva de Porter sobre la que se ancla es la diferenciación**, al ser considerada “palabra mayor” en la disciplina.

9. *Sociedades Científicas*: en nuestro país existen numerosas sociedades científicas de diversas especialidades dentro de la medicina, que buscan fomentar el desarrollo científico y promover la educación continua. La mayoría de ellas ofrece formación



continua, con beneficios para sus asociados. Asimismo, son socias de hospitales y universidades para distintas actividades, otorgando auspicios y créditos para los profesionales que asisten a las mismas.

Todas las mencionadas son organizaciones sin fines de lucro, en muchos casos de larga trayectoria, y respetadas en sus tareas. Se delinea un mapping competitivo que ilustramos debajo, siempre hablando del mercado de la educación en salud:



El Hospital Británico se encuentra en el eje cercano a la tradicionalidad, y muy cercano al eje de la accesibilidad, porque sus valores no son demasiado costosos en relación con otros espacios. Cercano se encuentra el Hospital Alemán, que tiene mejor desarrollo estructural en el espacio asistencial, pero menor desarrollo en actividades educativas y científicas. También en el eje tradicional se encuentran organizaciones como la Academia Nacional de Medicina y la Asociación Médica Argentina, y en un eje similar pero percibido como de menor calidad está la Fundación Favaloro. El Cemic se separa de todos hacia un eje percibido de menor calidad. En el eje actual y más costoso se encuentra el Hospital Italiano y Fleni. Como costoso e innovador se percibe al Hospital Universitario Austral.

Los principales servicios en competencia son:

1. Programas de Residencias en Salud: sistema remunerado de formación de posgrado para profesionales de la salud, con actividad supervisada y programada a tiempo completo, por la cual se obtiene al finalizar los años de formación un título de residencia completa que lo habilita a ser especialista. Es una actividad rentada y de dedicación exclusiva, regulada por normativas jurídicas propias (ley nacional de residencias), que se debe cumplir un



régimen de formación no menor a 48hs semanales con dedicación exclusiva que deben ser distribuidas en un 70% en actividades asistenciales y un 30% en actividades educativas, realizando un máximo de 8 guardias mensuales. Es el principal servicio en la estrategia de un Hospital Universitario, porque es lo que le permite funcionar 24/7 y mantener el nivel y la calidad, pues la academia que debe brindarse al residente obliga al staff a estar en permanente actualización.

2. Programas de Becariado Adscripto a Residencias Médicas: es un servicio que se adscribe al programa de residencias mencionado, pero exclusivo para extranjeros, en el que, en lugar de percibir un estipendio por su formación, ellos pagan al Hospital que los forma. Esto reviste un doble beneficio para el lugar de formación, pues no solo se obtiene lo generado por la actividad asistencial, sino que se obtiene un ingreso adicional mensual en concepto de pago por la formación.
3. Programas de Perfeccionamiento (Fellowships): es una formación del tipo subespecialización (ya se debe tener una especialización previa), en alguna patología o temática específica de la especialidad que ya se posee. Puede ser o no rentada, o incluso paga por el formador, así como la dedicación puede ser de media jornada o jornada completa. Como ocurre con las residencias, se obtiene un beneficio por la parte asistencial del programa, así como en algunos casos, el beneficio económico proveniente de pagos mensuales.
4. Programas educativos presenciales, semipresenciales y a distancia: Oferta de formativa de distinta magnitud (maestrías, especializaciones, diplomaturas, posgrados, cursos), siempre en el campo de la salud. Son en su mayoría formaciones pagas por parte del interesado, aunque a veces la industria sponsorea y beca personas de su interés.
5. Jornadas de Educación Permanente en salud: Actividades de un día o medio día donde se realiza una actividad de actualización en alguna temática. Estas pueden ser aranceladas para los asistentes, o sponsorizadas por alguna empresa o la industria farmacéutica, casos en que son gratuitas para los asistentes, que puede ser público general abierto, o invitados específicos de la industria.
6. Rotaciones: Programas de visitancia corta a las instituciones, pueden ser o no arancelados, dependiendo de la institución, y de los convenios preexistentes.
7. Programas de Entrenamiento: Programas de formación en una temática específica de hasta una semana de duración, donde se realizan visitas observacionales y prácticas supervisadas en entornos controlados. Estas pueden ser pagas por el interesado o contratadas por la industria que beca a personas de su interés.
8. Intercambios/Visitancias internacionales: Programas de visitancias de distinta duración, que pueden ser o no arancelados (en las universidades no lo son, pues existe intercambios estudiantiles entre ambas instituciones), para que estudiantes o profesionales que estudian o se desempeñan en otros países realicen una visita de inmersión en la actividad diaria de la institución visitada.



9. Servicios relacionados a Investigación: Oferta de revisión de trabajos de investigación por los Comités habilitados, oferta formativa de cursos sobre temáticas asociadas.

En lo que respecta a precios, podemos decir para cada servicio mencionado anteriormente:

- Programas de Residencias en Salud: Siendo un sistema de formación rentado para el participante, pero a la vez un recurso absolutamente necesario para los Hospitales, hay pugna por ser elegido, y por ende, una de las variables importantes es el monto abonado. Los Hospitales Privados mantienen comunicación permanente para mantener un estándar de pago de becas, y cada uno maneja su propia política dentro de una banda bastante similar. Hacia noviembre de 2024 el valor promedio de beca se encuentra alrededor de \$1.300.000
- Programas de Becariado Adscripto a Residencias Médicas: se maneja una técnica de pricing similar a lo que ocurre con el programa anterior, valores similares para ser competitivos. El monto promedio es de USD 500-600
- Programas de Perfeccionamiento (Fellowships): En este ítem hay mayor variedad y heterogeneidad en los cobros por el servicio. Dependen de cuan solicitado es, el interés que suscita, la institución que los presenta, son totalmente heterogéneos, y los programas no son elegidos por cuánto se percibe o cuánto se paga, sino por la percepción de valor una vez recibida la capacitación y obtenido el correspondiente título.
- Programas educativos presenciales, semipresenciales y a distancia: En este caso, los costos dependerán del nivel de cada programa, siendo un doctorado o maestría más caro, y un curso común, más económico. También dependerá del aval universitario que acompañe o no, por lo que los precios son muy variados, yendo desde los USD100 hasta los USD aproximadamente, ya sea total o mensual.
- Jornadas de Educación Permanente en salud: Cuando las actividades son cobradas a los participantes, dependiendo de la duración, el tipo de programa, la especialidad a quien esté dirigida y la envergadura del evento, un ticket puede costar desde \$5.000 (una jornada para enfermeros, o una charla de dos horas con un valor simbólico) hasta \$250.000 (una jornada con modalidad hands on de más de un día de duración). Cuando paga la industria, estos costos son totalmente absorbidos por la misma y nuevamente, estarán supeditados a la capacidad económica del sponsor, a los costos del evento, etc. Una jornada de este estilo puede recaudar bruto a partir de \$1.500.000 en adelante, según el tipo de evento.
- Rotaciones: algunos de los Hospitales perciben aranceles por las visitas de personas de otras instituciones cuando no existen convenios que los amparen. No se cuenta con información de los montos por esta actividad.
- Programas de Entrenamiento: En este caso, los precios dependerán de si el programa es para argentinos o extranjeros, si paga directo el interesado o la industria, etc. Los precios varían completamente.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Intercambios/Visitancias internacionales: En los casos de estas visitas rentadas, un mes puede tener un costo de hasta USD900

No corresponde incluir análisis de cadena de distribución por tratarse de servicios.

En lo que respecta a comunicación y medios, todas las instituciones de este mercado cuentan con presencia en importantes medios de cobertura nacional, ya sea gráficos, radiales y televisivos, así como todos están presentes en las principales redes sociales: Instagram, Facebook y LinkedIn, más canales de YouTube. Las instituciones con atención directa a público (los Hospitales por sobre las asociaciones y sociedades) tienen mucha convocatoria en medios pues, al contar con profesionales reconocidos entre sus filas, son buscados para tratar temas de actualidad y/o de interés relacionados con la salud. Esto los mantiene presentes en la mente del usuario, tanto el paciente asistencial, como el *prospect* estudiantil o los profesionales médicos que ven el renombre de la institución replicado. Por otro lado, se realizan campañas de concientización en diversas fechas importantes que suelen ser replicadas en medios o acompañadas por *influencers* y/o famosos, se generan eventos grandes con cierta repercusión (como los de recaudación de fondos, aniversarios de hitos, entre otros), acciones en vía pública con fuerte presencia ante desembarcos en nuevos lugares, por nombrar algunas.

Al hablar de Redes Sociales, todas divulgan sus actividades en sus distintos canales, que tienen todos mucho movimiento, gran cantidad de seguidores, comentarios, y *engagement*. En la figura debajo, dejamos un comparativo sobre la presencia en redes de los principales competidores, foto al mes de julio de 2024:



| Plataforma | HOB | HA | HOSPITAL ITALIANO de Buenos Aires | Fleni | HOSPITAL UNIVERSITARIO AUSTRAL |
|------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| Instagram | 43.512 seguidores | 32.800 seguidores | 37.300 seguidores | 88.700 seguidores | 39.100 seguidores |
| Facebook | 54mil seguidores | 47mil seguidores | 91mil seguidores | 174 mil seguidores | 69 mil seguidores |
| X | 3.591 seguidores | No tiene | 2.529 seguidores | 3.900 seguidores | 4.882 seguidores |
| LinkedIn | 100.393 seguidores | 186 mil seguidores | 138 mil seguidores | 68mil seguidores | 90 mil seguidores |
| YouTube | 3.630 suscriptores | 2.350 suscriptores | 1.200 suscriptores | 64.300 suscriptores | 21.700 suscriptores |

El comportamiento en redes para cada institución, en el mes de julio de 2024, tomado como ejemplo, fue:

- **Hospital Británico**: incremento de seguidores, ganando 944 nuevos seguidores en julio, con un promedio diario de 32 nuevos seguidores, todo logrado de manera orgánica. el *engagement rate* es de 0.3%, lo que ofrece una excelente oportunidad para implementar nuevas estrategias y superar el



promedio de perfiles similares. Las publicaciones del hospital generan un promedio de 125 *likes* y 6 comentarios, reflejando una audiencia activa y comprometida que puede ser aún más incentivada con contenido atractivo. Aumento de 28 publicaciones adicionales en dicho mes lo que ayuda a mantener el interés de la audiencia.

- **Hospital Alemán:** ha ganado 305 nuevos seguidores en julio, con un promedio diario de 10 nuevos seguidores. Aunque el *engagement rate* es de 1.66%, es inferior al promedio de perfiles similares por 0.74%. Las publicaciones obtienen un promedio de 516 *likes* y 30 comentarios, mostrando una base de seguidores comprometida. El hospital incrementó sus publicaciones en 5 adicionales en dicho mes.
- **Hospital Italiano:** ha ganado 1.851 nuevos seguidores en julio, con un promedio diario de 63 nuevos seguidores. Aunque el *engagement rate* es de 2.01%, es ligeramente inferior al promedio de perfiles similares por 0.39%. Las publicaciones obtienen un promedio de 712 *likes* y 37 comentarios, mostrando una base de seguidores comprometida. Incrementó sus publicaciones en 7 adicionales en dicho mes.
- **Fleni:** ha ganado 3.491 nuevos seguidores en el último mes, con un promedio diario de 120 nuevos seguidores. A pesar de un buen número de seguidores, el *engagement rate* es de 0.95%, inferior al promedio de perfiles similares, indicando margen de mejora en la interacción. Las publicaciones obtienen un promedio de 814 *likes* y 32 comentarios, mostrando una base de seguidores comprometida, Incrementó sus publicaciones en 18 adicionales en julio, lo cual es positivo para mantener y atraer el interés de los seguidores.
- **Hospital Austral:** ha ganado 662 nuevos seguidores en julio, con un promedio diario de 22 nuevos seguidores. A pesar de un buen número de seguidores, el *engagement rate* es de 0.99%, menor que el promedio de perfiles similares, indicando margen de mejora en la interacción. Las publicaciones obtienen un promedio de 371 *likes* y 18 comentarios, mostrando una base de seguidores comprometida. Incrementó sus publicaciones en 10 adicionales en el último mes, lo cual es positivo para mantener y atraer el interés de los seguidores.

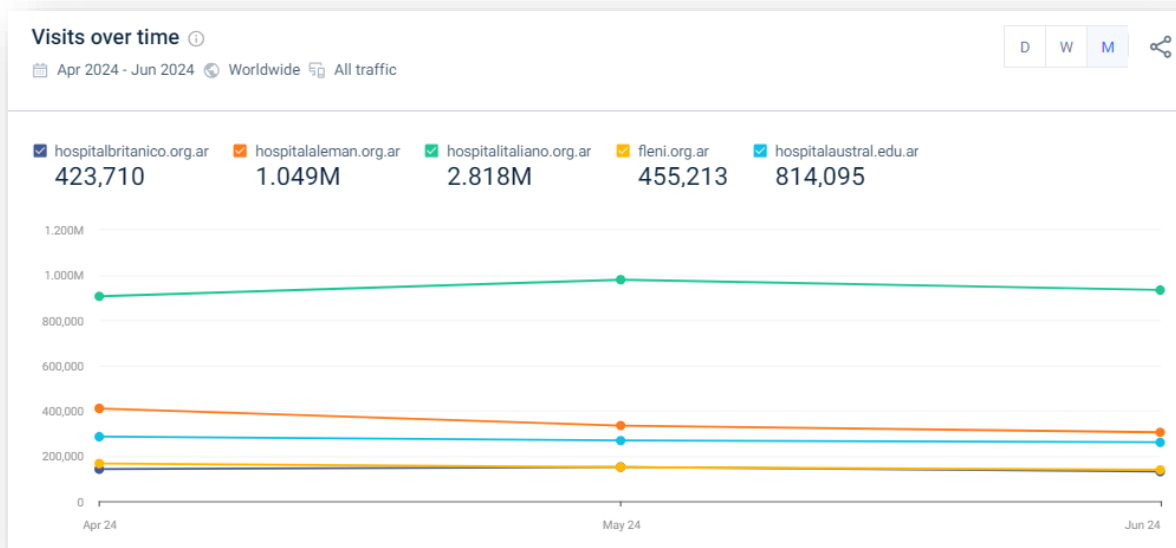
En lo que respecta a Google, la institución con mejor performance web es el Hospital Italiano, que lidera en la industria y el país y global; seguido por el Hospital Austral, el



Alemán, Fleni y por último el Hospital Británico. La clasificación global se determina comparando los dominios buscados con dominios a nivel global desde el cual el dominio principal analizado obtiene la mayor cantidad de tráfico. En el caso del país, similares parámetros comparando con dominios a nivel país, y la clasificación de la industria, comparando con la misma. Debajo puede verse figura ilustrativa.



En lo que respecta a tráfico de la página web general (el Departamento de Docencia tiene URL propia), también se ubica en último lugar. Del tráfico total para el período analizado (abril a junio de 2024), del 86.1% del tráfico total de Argentina, el Hospital Italiano se llevó la mayor porción con un 55.3% del total del tráfico argentino, seguido por el Hospital Austral (15.1%), el Hospital Alemán (13.2%), el Hospital Británico (8.8%) y Fleni (7.6%). Puede verse más detalles en las figuras ilustrativas debajo.





Debemos puntualizar que el Hospital Británico realiza casi la totalidad de su trabajo orgánicamente, estrategia que no es seguida por la competencia, que sí tiene fuertes pautas definidas para su posicionamiento en redes y web. En lo que respecta a pauta paga, la misma se realiza en Google Ads y en anuncios de Meta, para algunos fines específicos. No se cuenta actualmente con detalle de inversión mensual del Hospital, pero de todos modos no es del área de Docencia, sino que es pauta del Hospital en general. La unidad de Docencia realiza pauta únicamente relacionada al concurso a residencias, para lo cual tiene año a año una partida presupuestaria definida.

Para continuar el análisis del mercado, nos valdremos de la herramienta conocida en el marketing como “**fuerzas de Porter**”^{xxix}, que es un modelo que sirve para analizar el entorno competitivo de determinada industria. Se desprende de este modelo, las siguientes conclusiones:

Tipo de competencia o rivalidad existente: se puede afirmar que los competidores pueden perfectamente “robar” los clientes. La oferta tiene, en la mayoría de los casos, similares características en términos de prestigio, calidad, contenidos, etc. La competencia real es entre menos de 10 competidores fuertes, y luego se comienza a difuminar con otros actores, que no son poco importantes, pero sí están menos diversificados (sociedades y colegios médicos). Siempre existe mercado, el mismo es constante. La rivalidad existe porque es competencia, pero a la vez, hay camaradería, se comparten buenas prácticas y son socios en muchas actividades, por lo que la misma no es nunca desleal ni agresiva. No existen batallas publicitarias ni guerra de precios. La innovación es necesaria de forma permanente para continuar en carrera en un lugar respetable. El tipo de competencia tiene un **atractivo medio**.

Amenaza de nuevos competidores: la barrera de entrada a este mercado es alta. La inversión necesaria para generar una institución hospitalaria/educativa es muy grande (altísimos costos tecnológicos, espacio físico, gran demanda de personal calificado, sindicato fuerte, entre otros) y las ganancias no se obtienen de manera rápida. Siempre puede aparecer un nuevo competidor, pero los surgimientos comunes suelen ser lugares pequeños que no son competencia directa real. El desarrollo de nuevos institutos o pequeñas universidades se



puede considerar como una amenaza de nuevos competidores. Según la amenaza y la alta barrera, el **atractivo se considera bajo**

Productos sustitutos: Podemos encontrar como sustitutos a un servicio educativo, que implica comprar un curso, ir a un congreso, etc., pueden ser la investigación/búsqueda por cuenta propia en internet sobre determinado tema, la suscripción a revistas científicas, pero en general son complementarios. No se identifica una amenaza real ni latente. La amenaza está en que la competencia ofrezca un servicio mejor o más completo, más que en el surgimiento de un sustituto. El **atractivo es alto**.

Poder de los compradores: Estos tienen bastante poder, pues no son cautivos, sino que pueden elegir entre la variada oferta entre los distintos ofertantes, así como tienen mucha información disponible y la utilizan, comparan, analizan y recién luego eligen, especialmente en programas de larga duración. Es necesario generar interés con una oferta que combine buenos beneficios, calidad y precio acorde, aunque en muchos casos, es un consumidor que está dispuesto a pagar “marca”. Se depende mucho también de la recomendación de otras personas. Podemos decir que aquí tenemos un **atractivo medio/bajo**.

Poder de negociación de los proveedores: Este dependerá del rubro de los mismos. En algunos como alimentación, limpieza, entre otros, hay muchísimos sustitutos para elegir, y la posibilidad de cambio es alta, por lo que el poder del proveedor es bajo. En el rubro tecnológico, por otra parte, si bien hay mucha competencia, los precios altos y la necesidad constante de actualización, sumado al presupuesto acotado hacen que dicho poder sea mucho más bajo, sobre todo porque cambiar de proveedor puede significar una inversión muy grande, convirtiéndose el proveedor en poderoso. Otro proveedor que consideramos son los docentes que organizan/brindan las capacitaciones/cursos, que son socios del Hospital, y dividen las ganancias con la institución. El poder que tienen es sumamente alto, porque sin ellos, no es posible brindar el servicio. Podemos resumir que esta dimensión tiene un **atractivo medio/bajo**.

Entes reguladores: en esta industria son el Ministerio de Salud de la Nación y la Secretaría de Educación de la Nación.

Competencia implícita: Esta suele ser de capacitaciones de otras disciplinas, por fuera del sector salud (por ejemplo, finanzas, marketing, negocios, entre otras)

Ventaja competitiva: El tipo de ventaja competitiva que encontramos principalmente en este mercado es la comparativa: la mayoría de los servicios educativos ofrecidos son sobre temáticas similares, por lo que la elección por parte del cliente se basará en la comparación. Esta ventaja comparativa se construye sobre calidad, experiencia y precio.

Podemos decir que entonces que el mercado analizado está conformado por competidores con marcas muy fuertes y ya muy establecidos en la disciplina, con una barrera de entrada muy alta por los enormes costos de inversión que supone crear un hospital universitario, con utilidades estables acordes a la oferta y a la inversión realizada, y con una



barrera de salida también alta, pues no es sencillo encontrar alguien dispuesto a pagar lo que valdría semejante inversión. Tampoco hay demasiados espacios vacíos o blancos donde insertarse con algo novedoso. Se considera en líneas generales, un mercado de *atractivo medio/bajo*.

2.5. Análisis de la organización

En lo que respecta al Hospital Británico, el área de Docencia y Educación presta los siguientes servicios:

- *Educación de grado en medicina a estudiantes de sus universidades socias:* este servicio quedará fuera del análisis y del plan de marketing a proponer por no ser propio y único de la institución, sino que se brinda en conjunto con las universidades socias, lo que limita la toma de decisiones sobre el mismo.
- *Educación de pregrado en Enfermería junto a sus universidades socias:* Este servicio también es compartido con la Universidad de Buenos Aires principalmente, pero es un servicio con una impronta propia especial, la cual está sustentada en la enorme trayectoria de educación en Enfermería de la Institución, la cual se imparte de forma gratuita con gran calidad percibida. La falta de enfermeros en el país y su gran aporte a lo largo de los años lo convierten en una excelente carta de presentación institucional, y una potencial fuente de obtención de patrocinios empresariales.
- *Programas de Residencias en Salud:* servicio con mucha trayectoria, buena reputación y enorme fuente de generación de recursos para la institución de manera indirecta, por todas las prestaciones generadas con su trabajo asistencial y la modalidad de contratación (permite enormes ahorros)
- *Programas de Becariado Adscripto a Residencias Médicas:* servicio homologable al de residencia y con los mismos rendimientos en generación de recursos indirectos a la institución más el plus de abonar una cuota por su formación (doble generación de ingresos)
- *Programas de Perfeccionamiento (Fellowships):* otro servicio de similares características a la residencia.
- *Programas educativos presenciales, semipresenciales y a distancia:* servicio con poco desarrollo, altos costos de mantenimiento y poca explotación
- *Jornadas de Educación Permanente en salud:* actividades que se realizan durante todo el año, generan recursos en algunos casos por venta a la industria, en otros por venta directa al público, y en algunos otros son completamente gratuitas por tratarse de actividades a la comunidad general o pacientes del Hospital.
- *Rotaciones nacionales:* visitas al hospital de profesionales que se desempeñan en otras instituciones. Son pagas cuando se encuentran fuera de programas de formación, de lo contrario son gratuitas.
- *Programas de Entrenamiento:* Programas que actualmente tienen poca explotación, son vendidos a la industria generalmente, con buena aceptación.



- *Intercambios/Visitancias internacionales:* servicio para estudiantes o profesionales residentes en el extranjero, que les permite una visita de inmersión por un período corto de tiempo, de forma arancelada
- *Servicios relacionados a Investigación:* Evaluaciones de proyectos de investigación, capacitaciones en diversas etapas de la investigación, biobancos.

No son en ningún caso productos tangibles, sino servicios educativos/científicos, y sobre los mismos podemos dar las siguientes definiciones:

- **Política de precios:**
 - En “Residencias”, por ejemplo, es de modelo de competencia, pues se realiza un análisis periódico del precio que la competencia da a servicios similares para obtener un Price index sobre el que trabajar, solo que se aplica distinto según el servicio (en algunos casos para hacerlo atractivo es más bajo, en otros está en precio, en otro elige pagar más)
 - En cursos, jornadas y rotaciones, actualmente no existe una política definida de producto/servicio para valorizarlos, pero a la hora de hacer pricing o establecer una política se utiliza una mezcla de estrategia de costos, con un modelo del consumidor: esto significa que, buscando cubrir costos, se adiciona el margen de utilidad bruta esperado, pero a la vez al hacer esto se tiene en mente la ecuación “vale su precio” basada en el modelo del consumidor; especialmente pensando en los distintos públicos y su capacidad de pago. No es lo mismo lo que puede pagar un estudiante que un profesional recibido y ya trabajando, así como no similar la capacidad de pago de un médico que la de un enfermero, y la de la industria versus numerosos particulares.
- **Canales de distribución:** la estrategia es de canal directo, del productor al consumidor en la mayoría de los casos, excepto una de las variedades de las visitancias internacionales donde tiene un intermediario (su cliente no es el usuario final, sino un *partner* comercial que es quien vende un paquete mayor de servicios a dicho usuario, entre los cuales está incluido el servicio del Hospital, o bien “regala” el servicio a personas a quienes quieren beneficiar). El canal directo de venta es online (página web o por mail), y los medios de pago son electrónicos (plataforma de pagos PagoTic, transferencia bancaria) o bien en efectivo en cajas del Hospital. Al tratarse de servicios no se requiere de una logística de distribución que contemple logística de transporte, almacenes, etc. Los clientes finales son “trafic”, se desplazan al punto como consecuencia de la actividad de interés. Los clientes empresas son más que clientes, socios comerciales, que obtienen un beneficio a partir del apoyo brindado a las actividades.
- **Ambiente Físico:** Al hablar de servicios presenciales no existe erogación de alquileres, llave de negocio, comisiones inmobiliarias, etc. Los gastos del espacio no son propios de la unidad, sino que son asignados en una porción determinada por el área de planeamiento, según diversos criterios. Sí los eventos, por ejemplo, generan gastos de limpieza y servicios que sí se toman en cuenta al momento de



cobrar una actividad o de conseguir sponsoreo. Alquilar un salón para una jornada de día completo para 200 personas, su limpieza, seguridad, etc, costaría a julio 2024 en el Hospital Británico \$485.000. Tomamos precio de mercado referencia: \$650.000 (salón de similares características internas en la Pontificia Universidad Católica Argentina, auditorios a menor costo ofrecidos en el mercado)

- En lo que respecta a las actividades online, existe una plataforma que se usa tanto para productos de venta a externos como para capacitaciones internas. La misma tiene un costo mensual de mantenimiento de \$900.000 a julio 2024, lo cual absorbe el área. No existe fondo de publicidad, ni se realiza un aporte de tal de manera mensual.
- **Personal:** El área tiene personal administrativo y médico fijo dedicado a todos los servicios mencionados, en distintas áreas para una mejor gestión de los recursos. El mismo es acotado, pero al momento suficiente para cubrir las necesidades actuales.
- **Comunicación:** La comunicación de todas las actividades se realiza de manera orgánica, ya sea por *mailing*, redes sociales y distribución de la información por parte de *partners*, así como el boca a boca de las experiencias previas de quienes ya participaron de actividades previas.

3. Diagnóstico

3.1. Análisis correlacional del relevamiento situacional

En rigor de lo analizado, podemos decir que el Departamento podrá seguir existiendo en los niveles que se desempeña hoy sin mayores sobresaltos, siendo que el área de Investigación financia al área educativa, pero con una correcta planificación a corto, mediano y largo plazo podría convertirse en un área que tenga una mayor participación en los ingresos generales de la institución.

3.2. Análisis FODA

Se realiza un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas al área de Docencia y Educación de la organización. En el mismo podemos observar:

- **Fortalezas:**
 - *Tradicición y renombre.* Hospital de 180 años de existencia, con más de 130 años formando profesionales de la salud a partir del puntapié inicial con la primera Escuela de Enfermería del país con formación ininterrumpida, y con más de 40 años de experiencia en formación de



profesionales de posgrado le permiten una espalda y un anclaje para trabajar que pocas instituciones tienen.

- *Marca reconocida en el rubro:* La misma tiene un buen posicionamiento, percibida como confiable y estable, tanto en la sociedad en general, como sus pacientes, y en buena parte de la comunidad de profesionales.
- *Cuerpo profesional especializado y comprometido:* sus profesionales docentes son en su gran mayoría, de enorme trayectoria y relevancia nacional e internacional. Muchos son formados en sus residencias en el Hospital mismo, por lo que cuentan con gran sentido de pertenencia, lo cual favorece el apoyo por parte de los profesionales en caso de problemas.
- *Alianzas estratégicas:* Su alianza con dos de las principales casas de estudios de Buenos Aires (UBA y UCA), donde forman a los futuros profesionales del país con gran calidad médica y académica, potencian su posición por sobre otros Hospitales.
- *Crecimiento en investigación:* De la mano de asociaciones con UCA, CONICET y otras organizaciones, se está fortaleciendo la investigación, la publicación de trabajos y la divulgación del conocimiento, que luego alimenta la educación continua.

- **Debilidades:**

- *Comunicación:* El Hospital ha hecho esfuerzos por mejorar sus estrategias de comunicación, pero la falta de presupuesto limita su llegada y las creatividades posibles. También hacia adentro hay una necesidad de mejorar la comunicación permanente.
- *Insuficiente capacidad física:* El espacio áulico destinado a actividades ha llegado a su límite y debe revisar pronto maneras de aumentarla, de forma de poder mejorarla oferta de servicios educativos.
- *Insuficiente nivel tecnológico y digital:* Existe digitalización, pero la misma debe ser más amplia y mejorada, así como llevada a cabo de forma más estructurada y en conjunto entre las áreas de sistemas e innovación.
- *Ausencia de aval universitario propio:* esto le impide ofrecer numerosas capacitaciones para las que tendría el conocimiento y los profesionales. Asimismo, al momento de optar por una capacitación, las más buscadas suelen ser las que cuentan con este tipo de aval.
- *Trabajo de riesgo:* El burnout en el personal de salud está a la orden del día. Se debe trabajar en formación y acompañamiento para evitar un posible colapso de la actividad de la organización por alto ausentismo o problemas derivados de esto con los pacientes o entre el mismo personal
- *Situación financiera:* de los últimos dos balances publicados por la organización, se desprenden riesgos financieros como de liquidez, disminución del efectivo, de sobreendeudamiento, y de déficit crónico, con una reducción anual sostenida de su patrimonio neto.



- **Oportunidades:**

- *Innovación/Nanomedicina:* El fortalecimiento de esta área sería de mucho provecho para generar/captar conocimiento y ofrecer programas de formación asociados.
- *Feminización de la medicina:* Esta tendencia puede ser abordada una oferta formativa dirigida a este segmento, aprovechando el auge que existe alrededor del mismo y abordando sus temáticas de interés.
- *Interés de los extranjeros por la educación en Argentina:* Ante el aumento de la matrícula de extranjeros en actividades de grado y posgrado, especialmente en medicina, es sumamente importante abordar este público en crecimiento constante, generando programas específicamente para ellos.
- *Formación en habilidades blandas:* tomando el creciente interés que hay en estas temáticas, analizar ofrecer formaciones cortas sobre estas temáticas con profesionales de áreas afines asociados al Hospital sería un área interesante de explorar.
- *Fomento de la empleabilidad:* en un contexto de aumento de la desocupación y las dificultades para generar y conseguir empleos, brindar capacitaciones de primer empleo puede ser una buena alternativa a brindar a la población general, que conoce y entiende como prestigiosa a la marca.
- *Éxito de programas de fidelización en el mercado:* A fin de incentivar el continuo aprendizaje, podría ser beneficioso generar un Programa de Fidelización con ventajas exclusivas para participantes y ex participantes de sus programas.
- *Mejorar el awareness con participación más dirigida al público objetivo en RRSS:* Incrementar la comunicación con los consumidores potenciales, especialmente a través de la presencia de la Unidad de Docencia y Educación del Hospital Británico en las principales redes sociales, actualmente inexistente.
- *Mejorar la vinculación con la industria/posibles socios empresas:* de forma de encarar mayores actividades conjuntas, ancladas en la calidad de los profesionales y el servicio brindado.
- *Instituto universitario propio:* De cara a una apuesta a futuro, generar su propio instituto le permitiría generar más y mejor oferta de posgrado a la vez que generando ganancias. Sumar en un futuro posterior la oferta de grado y pregrado le permitiría crear una unidad de negocio interesante, con ganancias aseguradas.

- **Amenazas:**

- *Pérdida de share de mercado* ante los institutos universitarios de similar renombre: la mayoría ya cuenta con este tipo de aval universitario, tomando el mercado y dejando las alternativas más pequeñas.
- *Inestabilidad económica y política:* que afecta a todos los sectores de la economía, pero que genera que el dinero disponible sea más escaso, y deban priorizarse gastos por sobre otros, relegando los servicios que no



- se consideran de primera necesidad, como, por ejemplo, realizar una determinada formación.
- *Posibles cambios de legislación/normativa*: que podrían aparecer tanto en el área de educación, como en el sector salud, que le impidan seguir brindando estos servicios.
 - *Riesgos tecnológicos*: Los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos y costosos de afrontar en el contexto económico argentino, por lo que puede ser un problema quedarse atrás en la inversión tecnológica, al quedar afuera de formaciones y capacitaciones cada vez más necesarias en determinados campos de la salud
 - *Riesgos legales*: Siendo que se busca mucha actividad práctica, debe tenerse mucho cuidado en las posibles complicaciones que pudieran surgir de interacciones entre estudiantes y pacientes.
 - *Cambios en la forma de educación de los estudiantes*: los cambios en la búsqueda de formaciones más cortas serán beneficiosos para algunos tipos de programas, pero perjudiciales para otros como, por ejemplo, las residencias médicas.
 - *Crisis globales*: tal como ocurrió con la pandemia por COVID-19, podría sufrir serios problemas ante alguna nueva catástrofe de índoles similares.

Adicionalmente, al análisis anterior se decide integrar un análisis de matriz de crecimiento de Boston Consulting Group (matriz BCG), de cara a tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de servicios existentes y a partir de esto, decidir la estrategia a seguir:

- *Productos “estrella”*: son los productos con alta tasa de crecimiento en el mercado y alta cuota relativa de mercado, por lo que están en fase de elevado crecimiento y generan liquidez. Encontramos aquí la oferta de visitas de rotantes extranjeros, los cursos de primer empleo dentro de las opciones de formación.
- *Productos “Vaca”*: son los productos con baja tasa de crecimiento, pero con alta cuota de mercado. Son productos maduros, requieren una inversión ya no tan intensiva, pero generan buenos beneficios por estar muy consolidados. En esta categoría encontramos los programas de residencia, las Becas adscriptas a Residencia y los Becarios de Perfeccionamiento; así como las jornadas de educación permanente en salud
- *Productos “Interrogante”*: son productos con baja penetración en un mercado de alto crecimiento. Aquí encontramos los cursos a distancia y los programas de entrenamiento.
- *Productos “perro”*: son productos con baja cuota de mercado y baja rentabilidad. Aquí encontramos las rotaciones nacionales, que tienen un rédito desde otro espacio, que los profesionales conocen el hospital, se comparten buenas prácticas, y son posibles derivadores de pacientes.

La estrategia para seguir deberá partir de las fortalezas que tiene la organización y cómo podemos apalancarnos en ellas para crear nuevas posibilidades, así como tomar



nuestras debilidades y los retos que nos presentan para definir nuestros principales desafíos. Asimismo, del análisis de matriz BCG surgirán las decisiones y estrategias adecuadas para nuestros servicios.

3.3. Principales conclusiones

Si combinamos los factores externos con los internos que observamos en el análisis FODA, podremos encontrar las posibilidades y desafíos clave que se deben seguir para definir la estrategia.

Entendemos como *posibilidades clave*, el crear a partir de nuestras fortalezas, nuevas oportunidades. Para esto consideramos fundamental la necesidad de **posicionarse como opción principal en la mente del consumidor a la hora de pensar en educación continua**. En este sentido vemos que nuestras fortalezas principales (la trayectoria, reconocimiento e historia) en otras palabras, el **prestigio de marca** ya existente será un excelente anclaje sobre el cual construir una oferta para quienes buscan calidad y excelencia en su formación profesional. Por otro lado, el **cuerpo profesional altamente capacitado y comprometido** será la otra ancla sobre el cual posicionarse: hay calidad y excelencia porque tenemos buenos profesionales, formamos buenos profesionales, y creamos un entorno de aprendizaje y apoyo mutuo que beneficie tanto a los cursistas, docentes como a sus potenciales pacientes.

Desarrollar estas fortalezas tendrá un impacto positivo significativo en nuestro negocio en varios aspectos, pues la promoción anclada en nuestra tradición y prestigio histórico, junto al *expertise* que nos da el contar con un cuerpo profesional altamente capacitado, nos permitirá **atraer a una base sólida de profesionales** que deseen formarse en un entorno de excelencia académica y clínica. Asimismo, al ofrecer una formación profesional de alta calidad, crearemos un entorno donde los mismos se sientan apoyados en su desarrollo profesional. Esto puede llevar a una mayor **fidelización** de los profesionales que nos conocen y han tenido experiencias con nosotros, generando relaciones a largo plazo que benefician al negocio. A su vez, incentivos como ofertas a quienes han realizado previamente actividades en el Hospital, será una manera de incentivar la fidelización.

Al desarrollar y mejorar estas fortalezas, **aumentaremos nuestra reputación y credibilidad** tanto en el ámbito local como en el nacional e internacional. Esto será traducible en un mayor reconocimiento de marca en el rubro educativo, y en una mayor confianza por parte de los profesionales, los colaboradores y la comunidad en general. Si a esto le sumamos un aumento y diversificación de las temáticas y servicios ofrecidos, así como tomamos en cuenta el auge de la internacionalización de la educación, podemos **generar interés en nuevos públicos** a los que no atraemos actualmente.

No es menos importante adicionar un público que nos conoce muy bien y entiende la trayectoria de la institución es la industria farmacéutica, así como empresas de rubros asociados. Generar ofertas de servicios tendientes a **fidelizar y aumentar el vínculo** entre los médicos, la institución y estas empresas es fundamental para lograr una relación beneficiosa para todas las partes.

Aumentar la base de clientes que nos elijan para formarse incrementará la capacidad de generar ingresos, lo que a su vez mejorará las posibilidades para invertir en nuevas tecnologías e innovaciones que generen nuevas oportunidades de negocio.



En cuanto a los *retos clave*, que provienen de las debilidades y amenazas y precisarán ser abordados son varios. Se comienza mencionando un punto clave, que es la **comunicación**, que debería ser mucho más direccionada e intensiva, pero actualmente se pierde un poco entre la totalidad de las actividades generales que se publica, al no tener una red propia. Asimismo, no existe presupuesto para pauta ni para email marketing. En este punto, se sugiere generar red de comunicación propia, así como contemplar en el siguiente presupuesto un monto para pauta, de forma de potenciar los servicios elegidos

Otra cuestión es que la **capacidad física actual** ha alcanzado un límite, lo que afecta la oferta de servicios. Se sugiere revisar la ocupación y optimizar los espacios al máximo, a la vez que apoyarse en herramientas digitales para poder aumentar la capacidad educativa a distancia, y con los frutos de esto, planificar a largo plazo aumentar la capacidad física de la institución. Por otro lado, es necesario innovar en lo que respecta a los procesos de **tecnología y digitalización** para mejorar la experiencia del cliente. Se sugiere establecer un plan integral de transformación digital que involucre a todas las áreas relevantes, con el objetivo de optimizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Ante la ausencia de **aval universitario propio**, mientras define si avanzará en contar con un instituto propio, se sugiere intentar generar en conjunto con universidades la oferta de formaciones con aval universitario por parte de los socios.

A partir del análisis de la matriz BCG, surge la posibilidad de seguir distintas estrategias:

- *Estrategia defensiva de la cuota de mercado con los productos “estrella”*: reforzar el posicionamiento de aquellas unidades estratégicas de negocio que reportan mayor crecimiento y rentabilidad: la oferta a extranjeros y de cursos de primer empleo.
- *Estrategia de sostenimiento de los productos “Vaca”*: consolidar la participación en el mercado con estos, a la vez que fomentar su diversificación, de forma de ofrecer más alternativas año a año.
- *Estrategia de crecimiento de la cuota de mercado en los productos “Interrogante”*: Creemos posible relanzar y renovar estos, pero es necesario generar una buena oferta dirigida al público correcto, armar una buena carpeta comercial hacia las empresas, en conjunto con los profesionales, de forma de aumentar la oferta, generar nuevas opciones

4. Marco referencial para el abordaje conceptual

4.1. Definición de los objetos de estudio

En una primera instancia, se desea resaltar que estamos refiriéndonos a una Organización sin Fines de Lucro, y que el presente Plan de Marketing que se generará se basa en la creencia que los objetivos, estrategias y tácticas de negocios que se utilizan en el marketing, con ajustes en algunos casos, son aplicables a una organización de este tipo.

El Plan de Marketing que se pretende delinear está íntimamente ligado, en primer término, a la **importancia de lograr un buen y correcto posicionamiento**. Al Ries y Jack



Trout nos dicen que es necesario *“ser creativo, crear algo que no exista ya en la mente, se vuelve cada vez más difícil; quizá imposible. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen.”*^{xxx}. El Hospital Británico ha construido una importante reputación en relación con la calidad de los servicios de salud que brinda, y ha logrado un lugar claro, definitivo y deseable en lo que respecta a atención médica asistencial dirigida al público general. Su trayectoria, su calidad de atención y sus profesionales son reconocidos por sus pacientes, y por la comunidad de la salud, y tienen una excelente percepción. Sin embargo, hemos visto que ese posicionamiento tan claramente logrado, no necesariamente se traduce en similar manera al interior de la comunidad de profesionales de la salud, de forma que vean como una opción “top of mind” a la formación en el Hospital, como sí ocurre por ejemplo con su competidor, el Hospital Italiano. No se pone en duda que los profesionales en general conocen la trayectoria del Hospital Británico, pero es necesario aún promover el por qué elegir este lugar, por sobre otros, para la formación continua. Es necesario entonces *“reordenar las conexiones existentes”* para que, al pensar en el Hospital, estemos hablando tanto de uno de los mejores lugares para atenderse como para formarse, en similar medida. Acompañar a esa trayectoria con otras fortalezas, que lo conviertan en una opción segura a la hora que un profesional elija donde formarse.

Asimismo, para captar al consumidor, debemos entender cómo y por qué nuestro consumidor toma la decisión de adquirir o asistir a determinada formación ofrecida por sobre otra. Tal como indican Kotler y Armstrong, *“Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas. Los clientes insatisfechos con frecuencia cambian y eligen productos de la competencia, y menosprecian el producto original ante los demás”*^{xxxi}. Debemos entonces, definir y comunicar correctamente los beneficios que obtendrán, esto es, la **propuesta de valor** que brindamos como institución, y qué le aportaremos a su vida profesional tomando esa capacitación. Es necesario entonces, acompañar el trabajo de posicionamiento con un mensaje que demuestre de forma clara el valor en el beneficio percibido por elegir el Hospital Británico para formarse, acompañado de confianza y credibilidad en el producto/servicio ofrecido, lo que además redundará en un aumento de la reputación de la marca. Debemos encontrar el “dolor” del cliente y satisfacer sus deseos/necesidades, *“tratar de responder a la pregunta del cliente, ¿Por qué debería yo comprar tu marca y no la de la competencia?”*^{xxxii} Precisamos revisar lo que está haciendo la competencia, qué ofrece, y por qué la gente lo elige, de modo de comunicar cómo el servicio que ofrecemos es superador. La experiencia del cliente también debe ser revisada, cuidada, evaluada y trabajada, pues su satisfacción es un componente crucial del valor. Por último, no abandonar la constante evaluación de precios y de mercado, que repercute en la relación precio-calidad percibida por el cliente.

Por otro lado, en un mercado que es sumamente interesante tanto para locales como para foráneos, una estrategia de marketing eficaz comienza con una profunda comprensión de las necesidades, deseos y comportamientos de estos clientes. Orientarse al cliente y satisfacer las demandas presentes en el mercado, permitirá apoyar el valor que se busca brindar, y permitirá trabajar en una **relación con el cliente ida y vuelta**. Conocer su experiencia es vital para entender qué le gusta, qué le gustaría encontrar que no le brindamos,



y aumentar el vínculo, de forma que podamos llegar a nuevas personas, y fidelizar a quienes ya nos conocen y son clientes regulares. Es vital trabajar la **vinculación con el cliente**, desde su primer contacto hasta su salida. Y cuando hablamos de clientes, no podemos descuidar a ninguno de ellos, ya sean los usuarios finales del servicio, como los que lo brindan junto a nosotros: empresas y sponsors, con quienes es necesario crear un vínculo fuerte y consistente, pues con estos clientes clave deseamos “*crear sociedades completas*”^{xxxiii}

Como indica Kotler, “*Las empresas pueden realizar marketing online de alguna o todas estas cinco maneras: creación de sitios Web, colocación de anuncios y promociones online, establecer o participar en las comunidades de la Web y las redes sociales online, envío de correo electrónico o utilizar el marketing móvil. Por lo general, el primer paso es crear un sitio Web. Sin embargo, más allá de simplemente crear un sitio, las empresas deben hacer sus sitios atractivos, fáciles de usar y útiles para atraer visitantes, mantenerlos y hacer que vuelvan.*”^{xxxiv}. La necesidad de trabajar en la estrategia para llegar a todo el país y el extranjero con los servicios adecuados para esos clientes es vital, y estando lejos, la forma de llegar es con una **estrategia digital** que involucre posicionamiento orgánico SEO, publicidad online SEM, un completo marketing de contenidos y redes sociales, e-mail marketing.

Por último, aunque no por eso menos importante, es nunca dejar de hacerse la pregunta de si “nos estamos perdiendo de algo”. Plantearse la necesidad de hacer investigación de mercado para identificar la oferta de la competencia al máximo -como dice Porter, “*el análisis de la competencia sirve no sólo para formular la estrategia corporativa, sino que contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores (acciones) y muchos otros aspectos*”^{xxxv}, así como para conocer mejor las necesidades que hay en el mercado de la educación en salud y obtener información precisa por parte de los clientes sobre sus necesidades y deseos, de modo de obtener herramientas para la toma de decisiones de cara a futuro al crear nuevos servicios, mejorar los existentes o generar nuevas ideas: “*el estudio acerca del comportamiento del consumidor, en todas sus ramificaciones, permite que los mercadólogos predigan o anticipen cómo podrían ellos satisfacer mejor las necesidades del consumidor, ofreciendo a éste productos y mensajes de marketing más adecuados. Los profesionales del marketing también se dan cuenta de que cuanto más sepan acerca del proceso de toma de decisiones de sus consumidores meta, más probable será que diseñen estrategias de marketing y campañas promocionales que sean atractivas y que influyan favorablemente en los consumidores meta*”^{xxxvi}

4.2. Estado del arte

En un trabajo publicado en 2020, los autores Grajales Montoya, Bayona y Coronado-Ríos dieron cuenta de la importancia de que las instituciones educativas comuniquen asertivamente su oferta y la calidad de los servicios brindados, demostrando la enorme importancia de divulgación con claridad de la información ante la enorme oferta y lo cada vez más exigente del público objetivo, el cual se encuentra también cada vez más y más informado. “*Ofertar programas de educación va más allá de una promesa de calidad, las instituciones de educación superior se enfrentan en su día a día con el reto de llegar a todos*



los públicos y cumplir con sus expectativas implementando estrategias que incluyan el proyecto educativo institucional, las tendencias comunicativas, un enfoque claro con el mercado específico y las oportunidades que ofrece la misma competencia. Posicionar la marca, y que ésta genere recordación, es el objetivo de toda organización cuando se vende un intangible como la educación. Para lograrlo es imprescindible innovar y acudir a las técnicas de comunicación e información sin olvidar las estrategias enseñadas por los expertos como lo son planificar, organizar, ejecutar y controlar^{xxxvii}. Aquí también se demuestra la importancia de lograr un buen posicionamiento de marca al hablar de un producto/servicio que no podemos ver ni tocar ni percibir de forma tangible: vendemos la imagen que de nosotros tienen asociada, al entender que la calidad percibida en la imagen de marca será directamente aplicada y recibida en la formación que van a obtener.

Por otro lado, el autor Juan Manuel Manes nos da cuenta de que *“las instituciones educativas comienzan a entender que, sin ellos, los clientes, no tendría sentido su existencia. Escuchar a los clientes, contenerlos, comprenderlos y satisfacerlos es parte importante del servicio brindado por parte del personal docente y no docente. También es necesario evaluar sus expectativas y percepciones como tarea clave para desarrollar estrategias de marketing y de mejora continua”*^{xxxviii}. Tanto sea al hablar del usuario final que consume nuestros productos, como los posibles socios comerciales que sponsoreen nuestros servicios educativos, para que estos nos vuelvan a elegir, nos recomienden y sean un buen embajador/socio orgulloso de nuestra marca, es absolutamente necesario conocerlo, contactarlo, escucharlo y cumplir con sus demandas. Debemos trabajar con ellos de forma continua y que noten que los tenemos en cuenta, de manera que deseen continuar eligiéndonos por sobre la enorme y competitiva oferta.

¿Y cómo hacerlo? La autora Córdova Navarro nos dice que *“las estrategias de marketing para Instituciones Educativas deben orientarse a la persona, a sus aspiraciones y más profundos insights. Su existencia de las Instituciones Educativas debe estar sustentada en el ideal de potenciar el crecimiento de las personas a través de la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes.”*^{xxxix} En el mismo trabajo, demuestra que en cuanto aumentan las acciones de marketing de las instituciones, el posicionamiento de la institución educativa tiende a aumentar, demostrando la relación entre ambas variables. Esto significa que trabajar en la promoción, apelando a elementos de marketing, sin duda redundará en una mejor recordación de marca y mayor posibilidad de ser elegido por sobre la competencia, especialmente, si creamos las propuestas de valor. alrededor de potenciar el crecimiento personal.

4.3. Perspectiva

“El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable” (Kotler y Keller, 2012)^{xl}. En el sector de la salud, la educación continua no es solo una ventaja competitiva para cada profesional, sino que se convierte en una necesidad ineludible para avanzar en su carrera; y en este marco aparecen las instituciones con el expertise y la capacidad de brindarlo, así como su necesidad de captar y fidelizar a



estos estudiantes. Si bien esta es una clara meta de las instituciones que brindan educación en salud, también es cierto que, durante mucho tiempo, el marketing asociado a conceptos como educación y salud no fue bien visto, pues son valores que están incluso declarados como Derechos Humanos por la Asamblea General de Naciones Unidas^{xli}, y por este motivo, mezclarlos con “negocios”, durante mucho tiempo no tuvo la mejor de las acepciones. Pero esto es centrarse en un pequeño aspecto del marketing, y confundirlo con “la mera venta”. Al respecto, Peter Drucker dice: *“Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requeriría entonces sería que el producto o servicio estuviera disponible”*^{xlii}. Se trata de simplemente, estar disponible para nuestro cliente, entenderlo, comprender sus necesidades, revisar internamente como podemos ayudarlo a resolverlas de la mejor forma posible, y convertirnos de una opción a “la elección”. Conforme fue pasando el tiempo, el marketing comenzó a hacerse visible en las instituciones educativas, y luego entre los profesionales de la salud, más allá de “vender un plan de salud”. La enorme cantidad de información fácilmente accesible genera que muchos no se conformen y deseen conocer las posibilidades que tienen, y con la aparición de la herramienta informativa de cabecera de las nuevas generaciones, las redes sociales obligan a “estar ahí” para ser tomado en cuenta como tal. El marketing alrededor de la educación y la salud no es una mala palabra, es hacer saber a la comunidad que determinada institución está disponible, piensa en ellos, y les ofrece un producto de calidad que marcará su futuro profesional. Con estos preceptos en mente, es que Hospital Británico debe trabajar en una estrategia de cara a mostrar sus capacidades y mejorar su posición en el mercado de la educación en salud; inscribiéndose en la misión y visión de la compañía de “cuidar la salud integral de las personas y formar los mejores profesionales”, pues garantizar la primera deriva indefectiblemente en la necesidad de cumplir con la segunda.

5. Objetivos del negocio

5.1. Bases estratégicas

Se toma como punto de referencia la misión, visión y valores de la organización en su conjunto, al no existir una propia del Departamento de Docencia e Investigación.

Misión: “Cuidar la salud integral de las personas, formar los mejores profesionales y sostener, nutrir y compartir los valores que hemos mantenido desde nuestros orígenes en 1844”.

Como organización sin fines de lucro, el Hospital Británico destina la totalidad de sus ingresos al sostenimiento de sus funciones, y da el salto cualitativo por medio de colaboraciones de empresas y particulares. Desde hace 180 años se dedica a cuidar la salud de personas de cualquier origen, a formar recursos en salud que luego se desarrollan en la Argentina y el extranjero, y busca sostener los valores con los que fue constituido.



Visión: “La elección diaria para mí y mis seres queridos.”

La Institución desea ser la primera opción al momento de elegir un lugar de cuidado, atención, tratamiento, y obtención de conocimiento para cada persona. Se trata de confianza, de cercanía, de tranquilidad, y de la seguridad de poder confiar en una institución no solo para uno mismo, sino para lo más valioso que tengo, que son los míos, mi familia. No contempla una visión específica para la parte educativa, pero podría extrapolarse la intencionalidad de ser la primera opción para mí.

Valores:

- *Cuidado:* se confía lo máspreciado, que es la salud, la familia. El primer valor presente es entender que la institución y sus miembros son agentes de cuidado, y brindarán sus tareas con responsabilidad y habilidad, a la vez que, con respeto, gentileza, interés y escucha.
- *Servicio:* Ofrecer un servicio de acuerdo con las necesidades, asumiendo actitud de activa cooperación y respeto, proponiendo soluciones y por sobre todo, con empatía
- *Cultura de desarrollo:* Fomento de las habilidades y las capacidades de sus miembros, de forma que puedan crecer y desarrollarse al interior de la institución para brindarse enteramente a los pacientes, colegas y sus familias
- *Transparencia:* Actuar de manera coherente entre lo que pensamos, decimos y hacemos, siendo francos y abiertos, siguiendo las reglas y estándares de conducta. poniendo a disposición de los interesados la información necesaria, de forma abierta, veraz y precisa
- *Integridad:* obrar con apego a los principios, ser justos, actuar con equidad, supone el respeto por uno mismo y por los demás, siendo fieles a nuestros ideales.
- *Responsabilidad con compromiso:* Involucrarse y dar respuestas por las acciones, cumplimiento de lo propuesto, implicancia al máximo, poniendo la totalidad de las capacidades y esfuerzo para lograrlo

Políticas: Se delinearán nuevas políticas y se perfeccionarán otras existentes a seguir específicamente en el área

- *Satisfacción del consumidor:* mejorar la satisfacción de los profesionales que tienen experiencias educativas en el Hospital, de forma que contribuya al posicionamiento y reputación de marca.
 - *Compromiso con la calidad:* se establecerá un estándar en la manera de hablar del área como marca; la manera de brindar servicio para que sea percibido de alta calidad en todo detalle; se establecerá tiempo de respuesta de todos los correos que ingresaron en horario laboral durante el mismo día, se establecerán modalidades de respuesta ante preguntas frecuentes, y asegurar la resolución de problemas de forma rápida y eficiente
 - *Escucha activa y feedback:* se implementarán encuestas regulares para que los clientes brinden feedback o retroalimentación de manera



- periódica al finalizar actividades, o incluso durante la misma, de manera de analizar la información y hacer los ajustes necesarios para futuras ediciones, o en la misma si fuera posible.
- *Resolución de reclamos*: se establece que los reclamos deben tratar de resolverse en un máximo de 48hs siempre que sea posible, así como en caso de que exceda ese tiempo, contactar al profesional de forma que sepa que se está trabajando en la solución de su problema.
 - *Mejora continua de la calidad académica*: de forma de atraer profesionales que deseen continuar su formación, colaborar en el posicionamiento como líder en calidad educativa y excelencia académica
 - *Revisión periódica de programas educativos*: actualizar planes de estudios, currícula y programas cortos con temas de actualidad, de manera de asegurarnos cumplir con las tendencias educativas, y con lo que el mercado está demandando de los profesionales.
 - *Evaluación constante de la satisfacción del cliente*: tanto de manera periódica en el caso de los participantes de programas de larga duración (como ser los residentes, que se realiza a través de reuniones presenciales y encuestas anónimas), como durante la estadía de rotantes y al término de capacitaciones cortas.
 - *Capacitación a docentes*: establecer un cronograma anual para docentes, de forma que puedan aplicar mejores prácticas a momento de impartir actividades educativas
 - *Ampliación de la oferta educativa*: ampliar la base de profesionales formándose en el Hospital ayudará, tanto en el posicionamiento, al mostrarse como lugar elegido y valorado para formarse y que luego sea recomendado; así como permitiendo aumentar los ingresos
 - *Aumentar la oferta de programas de residencia/becas*: además de elevar la calidad académica de la medicina ofrecida en el Hospital y mejorar la capacidad de investigar, contar con residentes permite brindar un mejor servicio a los pacientes y aumentar las prácticas que generan ingresos al Hospital
 - *Aumentar la oferta de jornadas y cursos cortos*: buscar en el mercado la oferta de interés actual y ofrecer formaciones relacionadas, así como convocar a servicios médicos que no estén ofreciendo jornadas actualmente, a que se sumen a la oferta regular.
 - *Ampliar y mejorar la oferta virtual*: mejorar y promocionar de manera eficiente esta oferta, para toda la Argentina y países limítrofes interesados
 - *Generar más alianzas estratégicas*: trabajar para establecer convenios con instituciones del interior y del exterior para facilitar el intercambio de conocimiento y la visita de estudiantes y profesionales.



- *Sostenibilidad financiera y gestión efectiva de recursos:* garantizar la sostenibilidad financiera del área, reducir costos innecesarios y aumentar la rentabilidad
 - *Optimización de recursos:* revisar periódicamente el uso y la necesidad de los recursos del área para detectar posibilidades de mejora
 - *Evaluar de forma permanente valores:* montos en valor de mercado para las actividades aranceladas, ajustado asimismo a la capacidad económica de cada segmento (no es lo mismo un médico que un enfermero)
 - *Aumentar la cantidad de alianzas con la industria:* aumentar las alianzas con la industria farmacéutica y de actividad médica para participar de jornadas y cursos cortos, venta de becas de participación, venta de jornadas exclusivas para ellos, entre otros.
- *Inclusión de nuevas tecnologías:* su inclusión permite brindar una educación de mayor calidad, mejorando la competitividad de la organización.
 - *Apostar a la plataforma virtual educativa:* permitirá ampliar la base geográfica de los estudiantes que puedan tomar las distintas formaciones ofrecidas
 - *Ofrecer simulación:* ofrecer formaciones con estas herramientas permitirá a las personas en formación una práctica segura, así como puede ser ofrecido a empresas interesadas para sus empleados.
 - *Atender a tecnologías emergentes:* Telemedicina, Inteligencia Artificial, son tendencias actuales e innovadoras que deben incluirse para preparar a los profesionales en estos temas que ya están ocurriendo en salud

5.2. Definición de objetivos estratégicos cuantificables

Objetivos de Negocio: El presente plan de marketing se propone posicionar al Hospital Británico como sólida opción dentro del *top of mind* al momento de buscar un lugar para llevar a cabo una experiencia formativa de posgrado o en el exterior (en el caso de extranjeros que desean venir a Argentina), surgiendo del respaldo en su alta calidad médica y trayectoria en salud; así como convertirse en una institución referente en educación permanente en salud, por brindar una oferta diversa, actualizada, y de calidad. Este nuevo posicionamiento redundará, inevitablemente, en un aumento de las ventas de los servicios educativos ofrecidos por la unidad de Docencia y Educación del Hospital, la cual esperamos vea un impacto positivo de un 40% de aumento en los ingresos del área en comparación al año anterior.



Objetivos Específicos Smart – Tácticas – KPIs para el éxito

| OBJETIVO | TÁCTICA | MÉTRICAS | KPI para el éxito |
|--|---|--|---|
| OBJETIVO 1: Producir dos nuevos activos de marketing a gran escala -red social propia de la unidad y renovación de la página web-, centrados en lograr presencia y aumentar la visibilidad de la Unidad de Docencia y Educación del Hospital, durante el primer trimestre de 2025 | <p>1. Crear un perfil específico de la Unidad de Docencia y Educación en la red social Instagram y Facebook, publicando contenidos con mensajes clave que comuniquen la propuesta de valor, tendientes a captar el interés y generar la participación de quienes están buscando formación en salud; la vez de generar confianza en los servicios ofrecidos y su calidad, con testimonios permanentes de las personas que eligen formarse en distintas ofertas educativas del Hospital</p> <p>2. Mejorar la accesibilidad a la información a partir de una nueva página web, que responda a distintos formatos y especialmente al mobile, que es el dispositivo de elección de gran parte del público objetivo.</p> <p>3. Crear campañas de anuncios en Meta y</p> | <p>1. Medición de la visibilidad en búsquedas orgánicas, menciones e interacciones. Monitoreo de reputación online. Seguimiento de métricas de interacción y crecimiento, con ajustes continuos basados en los datos. Para medir engagement tomaremos en cuenta cantidad de impresiones y alcance de los distintos posteos. Para medir awareness, cantidad de seguidores, reacciones, compartidos, comentarios en los posteos</p> <p>2. Monitoreo de Tráfico web: tiempo de permanencia en la página, tasa de rebote, número de visitantes recurrentes. Uso de Google Analytics para monitorear el tráfico de la nueva página web. Configuración de alertas para detectar picos inusuales o caídas importantes.</p> <p>3. Medición de resultados de la</p> | <p>Número de seguidores en RRSS: 10.000 seguidores en el primer año</p> <p>Tasa de engagement: 3comentarios promedio.</p> <p>Tasa de participación en RRSS de 1.5</p> <p>Tráfico web generado desde las RRSS, generando un incremento con su existencia de un 30% del número de visitas a la página web</p> <p>Costo por adquisición en el caso de las campañas de anuncios.</p> <p>Tasa de satisfacción del usuario con la nueva web</p> |



| | | | |
|---|--|--|--|
| | <p>Google Ads con el objetivo de aumentar comunidad de seguidores e ir generando mayor notoriedad de marca</p> | <p>performance de las campañas, de forma de realizar ajustes. Testeos A/B para medir efectividad de anuncios. Monitoreo de interacción con la red.</p> | <p>de un 80% o superior</p> |
| <p>OBJETIVO 2: Aumentar la oferta formativa generando 10 cursos y jornadas arancelados presenciales, híbridos y/o virtuales totalmente nuevos (sin ediciones previas) entre los meses de enero a junio del año 2025</p> | <p>1. Realizar investigaciones de mercado, de forma de identificar temáticas y áreas de formación más solicitadas, para identificar insights, analizar contexto y competencia, analizar nuestra marca y servicios ofrecidos, mejorar el perfil del consumidor y detectar mejores canales para hablarle.</p> <p>2. Calendarizar fechas y temas específicos de mayor interés en la comunidad médica que puedan resultar en jornadas de interés, y aprovecharlas para generar oportunidades de capacitación.</p> <p>3. Generar nuevas ofertas de educación a distancia, especialmente en enfermería y en empleabilidad. Asimismo, replantear la oferta existente en medicina.</p> | <p>1. Encuestas entre clientes existentes y entre prospects, análisis de tendencias y ofertas populares del mercado.</p> <p>2. Cantidad de jornadas y cursos generados a partir del calendario. Cantidad de inscriptos. Tasa de conversión de visitantes a inscripciones.</p> <p>3. Número de visitas al sitio web. Tasa de conversión de visitantes a inscripciones. Engagement (comentarios, likes, y compartidos) en publicaciones de redes sociales. Cantidad de cursos vendidos. Número de compradores que regresan por el carrito o a comprar otro producto.</p> <p>4. Cantidad de empresas contactadas. Número de capacitaciones que pueden crearse para ellos. Número de participantes de estas actividades.</p> | <p>10 cursos nuevos lanzados en el período de tiempo definido.</p> <p>Obtención de mínimo de 500 inscripciones, esperando 50 por curso</p> <p>Ingresos totales generados por la venta de cursos y jornadas aranceladas de \$15.000.000</p> <p>Tasa de recomendación de la actividad del 70% o más.</p> <p>Costo de Adquisición por inscripción mantenido en relación 10:1 o menor (10 inscriptos por el costo de una inscripción)</p> <p>Aumento de visibilidad de</p> |



| | | | |
|---|--|---|--|
| | <p>4. Analizar contenidos que puedan ser de interés para la industria, de forma de generar capacitaciones que puedan ser realizadas a su medida</p> <p>5. Crear campañas publicitarias específicas para dar visibilidad, mediante anuncios pagados, SEO, y publicaciones orgánicas, email marketing. Promoción cruzada con posibles socios o aliados del sector, como sponsors y asociaciones científicas</p> <p>6. Fomento de incentivos a inscripciones con descuentos por inscripción anticipada, en actividades que se deseen promocionar por medio de cupones/becas, o promociones para grupos.</p> | <p>5. Conversión: cantidad de cursos/tickets vendidos, cantidad de formularios completados. Email Marketing: tasa de apertura, tasa de clics, tasa de conversión, número de respuestas</p> <p>6. Cantidad de inscripciones utilizando incentivos, cupones/becas reclamadas.</p> | <p>marca, con una mejora en las menciones de un 25% respecto de la situación previa a los eventos.</p> <p>Tasa de retención de participantes que se reinscriben en actividades de un 20% o más</p> |
| <p>OBJETIVO 3: Aumentar la cantidad de inscriptos al concurso a residencias en salud y sus becas adscriptas, centrándose en una mayor actividad</p> | <p>1. Mejorar la visibilidad del concurso con estrategias de marketing digital (anuncios pagos en Instagram) y estrategias SEO</p> | <p>1. Número de impresiones y clics en los anuncios. Tráfico web generado hacia la página de inscripción. Tasa de conversión entre quienes hicieron clic y completaron la inscripción.</p> | <p>Tasa de crecimiento de inscriptos en un 15% respecto del año anterior</p> <p>Tasa de conversión de visitantes a la</p> |



| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>promocional durante el llamado a concurso del año 2025 en un 15% respecto del año 2024.</p> | <p>2. Campañas educativas, creando contenido que explique las residencias, sus beneficios y como aplicar. Charlas informativas y contenidos orgánicos promocionales comunicando beneficios, testimonios de éxito.</p> <p>3. Optimización del proceso de inscripción, reduciendo cantidad de pasos y garantizar web fácil de navegar, con instrucciones claras y formulario comprensible.</p> <p>4. Envío de comunicaciones personalizadas y recordatorios a quienes cumplen requisitos, pero no finalizaron la inscripción en tiempo y forma.</p> <p>5. Presencia en eventos y ferias de salud, virtuales o presenciales</p> | <p>2. Cantidad de participantes de las charlas informativas. Número de interacciones en publicaciones en RRSS. Porcentaje de participantes de las charlas que luego se inscriben al concurso. Tasa de ausentismo a examen/entrevista. Tasa de aumento de inscripciones luego de este tipo de actividades.</p> <p>3. Tasa de finalización de inscripción. Tasa de abandono. Tiempo promedio de inscripción.</p> <p>4. Tasa de apertura y de clics en correos enviados. Porcentaje de recordatorios enviados en relación con totalidad de inscriptos.</p> <p>5. Cantidad de asistentes alcanzados en el evento. Cantidad de inscripciones provenientes de estos eventos.</p> | <p>web a inscriptos en un 80%</p> <p>Tasa de compleción de inscripciones en relación con las iniciadas de un 90%</p> <p>Aumentar el alcance de la publicidad en un 20% respecto del año previo.</p> <p>Lograr un nivel de engagement entre 3% y 5% en Instagram.</p> <p>Costo de Adquisición de inscriptos un 10% más económico que el año previo.</p> |
| <p>OBJETIVO 4: Aumentar los ingresos por programas de rotaciones de extranjeros, centrándose en</p> | <p>1. Creación de materiales de marketing específicos: brochures, videos, testimonios, resaltando los beneficios de asistir al</p> | <p>1. Cantidad de visualizaciones de los materiales promocionales. Tasa de conversión. Tráfico web a la página de rotantes extranjeros.</p> | <p>Ingresos totales generados por los programas de rotaciones un 20% mayor respecto del</p> |



| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>mayor difusión de estos y en la exploración de nuevas posibilidades de trabajo conjunto con empresas del rubro en un 20%, entre los meses de julio a diciembre de 2025.</p> | <p>Hospital. Réplica en espacios digitales, como RRSS.</p> <p>2. Creación de alianzas con universidades y empresas internacionales, promocionando las visitas en conjunto.</p> <p>3. Organización de charlas informativas para estudiantes internacionales, presentando los programas, y detalles de la experiencia y todo el proceso de inscripción.</p> <p>4. Pauta publicitaria segmentada con foco en los países que más visitantes tienen: Colombia, Ecuador, México, en Google Ads y Meta.</p> | <p>Tasa de clics en anuncios de RRSS.</p> <p>2. Número de acuerdos de colaboración firmados. Número de alumnos que llegan por medio de estas alianzas. Monto generado por medio de paquetes corporativos.</p> <p>3. Cantidad de participantes de las charlas. Tasa de conversión de participantes a inscriptos a una rotación. Evaluación de satisfacción de los participantes.</p> <p>4. Cantidad de clics en el anuncio. Tasa de conversión por país. Costo por adquisición (CPA). ROI de marketing.</p> | <p>mismo período en año anterior</p> <p>Aumentar la cantidad de inscriptos a los programas en un 20% respecto del mismo período del año anterior</p> <p>Generar que al menos un 30% de las ganancias anuales provengan de alianzas comerciales.</p> |
| <p>OBJETIVO 5: Fidelizar al cliente, generando un nivel de satisfacción con los productos de un mínimo de 80% sostenido durante el 2025</p> | <p>1. Realizar encuestas de satisfacción al finalizar las formaciones cortas y entre medio de las más largas, de forma de medir satisfacción y mejorar para futuras ediciones o bien para la que está ocurriendo si es prolongada, para identificar puntos de mejora, insatisfacciones que pudieran generar reclamos, entre otros.</p> | <p>1. Tasa de finalización, la participación, y la interacción de los estudiantes con el material del curso. Tasa de satisfacción del cliente con las formaciones ofrecidas. Tasa de reclamos. Tasa de cumplimiento de expectativas por programa ofrecido.</p> | <p>Mantener índice de satisfacción del cliente superior al 80% en encuestas post-servicio</p> <p>Tasa de recompra de clientes por encima del 30%</p> <p>Tasa de recomendación</p> |



| | | | |
|--|--|--|-----------------|
| | | | de un 40% o más |
|--|--|--|-----------------|

6. Investigación de mercado

A fines de conocer más la opinión de los usuarios de servicios de educación en salud, se avanzó en la realización de una investigación de mercado.

6.1. Brief de investigación de mercado

| | |
|---|--|
| Contexto Background | El Hospital Británico es una institución de Salud de 180 años de trayectoria en el país. Desde casi el mismo tiempo, formar profesionales de la salud en distintas disciplinas. Con los años, esta fue tomando distintas formas y asociaciones con instituciones colegas para brindar formación. Actualmente, brinda educación de grado (ciclo clínico-quirúrgico en carrera de medicina/carrera de enfermería), educación de posgrado (residencias y fellowships), y educación continua en forma de jornadas y cursos |
| Pregunta de Negocio | Queremos conocer si los profesionales de la salud de la Argentina y de LATAM saben que el Hospital forma recursos en salud, en caso afirmativo si conocen la oferta y si participaron, como valoran al Hospital en su rol de formador en salud, y a qué instituciones consideran competencia. |
| Objetivos generales y específicos | <i>Preguntas generales y específicas que deben ser respondidas con el estudio.</i> <ul style="list-style-type: none">• Edades y profesiones de profesionales de la salud más proclives/interesadas en continuar formándose en salud• Si conocen que el Hospital Británico ofrece formación• Qué percepción tienen del Hospital• Si conocen la oferta, y si no, por qué no• La satisfacción en caso de haber participado de alguna oferta formativa• La percepción precio-calidad en caso de haber participado de alguna actividad arancelada, y la disposición a pagar por formación• El Top of Mind de la competencia, y si nos considerasen por sobre ella• Intereses sobre qué formaciones ofrecer |
| Especificaciones del target Universo de observación | El público son profesionales de la salud de entre 25 a 50 años principalmente, con acceso a tecnología e internet (PC, celular) e interés en educación continua. |



| | |
|-----------------|--|
| Action Standard | Definir qué programas desarrollar más por generar más interés, y sobre qué temáticas. Tomar acciones en lo que respecta a mejorar la comunicación con el público. Definir si invertir en publicidad. |
|-----------------|--|

6.2. Muestra representativa y resultados

Muestra representativa: 274 encuestas respondidas entre los días 30/09/24 y 02/10/2024, realizadas por medio de cuestionario de Google Forms y enviado vía mail a una base de 15.166 destinatarios, que tuvo 14.638 entregados, 471 rebotes suaves y 57 rebotes duros.

La tasa de apertura fue del 16% (2119 correos) y la tasa de clics es 3.35%. La tasa de reactividad (n° personas que hicieron clic/n° de personas que abrieron el correo) es de 23%

Resultados: Ante la primera pregunta: ¿Conoces al Hospital Británico?, el 82% indicó conocerlo, vs. el 18% que manifestó no conocerlo. Al indagar dentro del porcentaje que indicó no conocerlo, que fue un total de 49/274 personas, se le consultó si estaban interesados en conocer la oferta educativa, diciendo que si/tal vez el 99.3%. Luego, les consultamos por qué consideraban que no habían participado de ninguna actividad. El 73% indicó que porque no se entera de las actividades que desarrollamos; un 13% que porque no nos sigue en redes o no está asociado a la base de datos de *mailing* y otro 13% no supo decir por qué. Un 1% indicó, por otro lado, que le llegan avisos pero que no está atento. Por último, les indicamos si deseaban recibir novedades del hospital, un 27% dejó explícitamente un mail. Pero no estamos seguros si se entendió la opción, por lo que se decide que más adelante se enviará otro correo para que indiquen su profesión y asegurarnos que están interesados, para no perder los contactos.



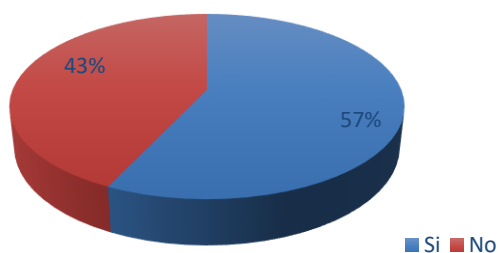
Al indagar dentro del porcentaje que indicó conocerlo, que fue un total de 225/274 encuestados, les consultamos si conocían antes de leer la presentación del formulario que el Hospital brinda servicios de educación en salud, además de la actividad asistencial. Esto es



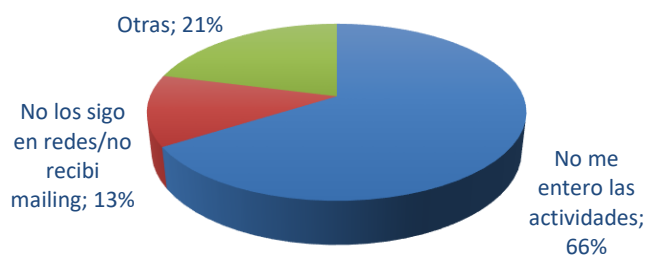
porque en el inicio del formulario se daba información que incluía este dato. A esta consulta, el 90% respondió que sí, y el 10% que no.

El 10% que respondió negativamente fue dirigido a la encuesta anteriormente mencionada, es decir: se les consultó si estaban interesados en conocer la oferta educativa, por qué consideraban que no habían participado de ninguna actividad y si deseaban recibir novedades del hospital. El 87% respondió estar interesado en la oferta; sobre el por qué no habían participado de ninguna actividad, el 44% dijo que porque no se enteraba de las actividades y el 26% porque no estaba asociado a *mailing* o no nos seguía en redes. También surgieron respuestas de no saber que existía oferta virtual. Luego, el 26% dejó efectivamente su mail. Tomaremos la misma conducta que en el caso anterior respecto de esta respuesta.

¿Sabías que el HB brinda servicios educativos?



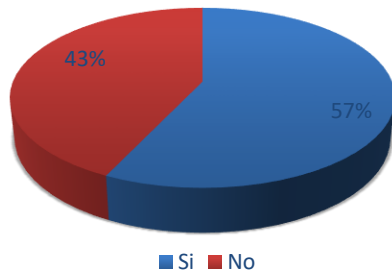
Quien no sabía: ¿Por qué cree que no participó de alguna actividad?



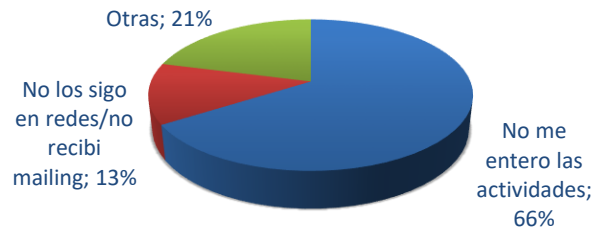
Al adentrarnos en el 90% que indicó conocer que el Hospital Británico ofrecía servicios de educación en salud (202/274 personas), les preguntamos si habían participado de alguna actividad educativa, y un 57% respondió afirmativamente (116/202 personas), y un 43% negativamente (86/202 personas). Dentro del porcentaje negativo, reiteramos las preguntas previamente mencionadas. El 98% respondió estar interesado en conocer la oferta educativa; el 66% indicó que no participaba porque no se enteraba de las actividades, el 13% porque no seguía al Hospital en redes ni estaba en el listado de *mailing*, y el 21% dio respuestas variadas, entre las que destacan el arancelamiento, falta de tiempo, o enterarse tarde de las propuestas. El 28% dejó su mail efectivamente, y una vez más, realizaremos el envío adicional para discriminar su profesión y asegurarnos su futura participación.



Si conocías que el HB brinda ss. educativos, ¿participaste de alguno?



¿Por qué no participaste de alguna actividad?



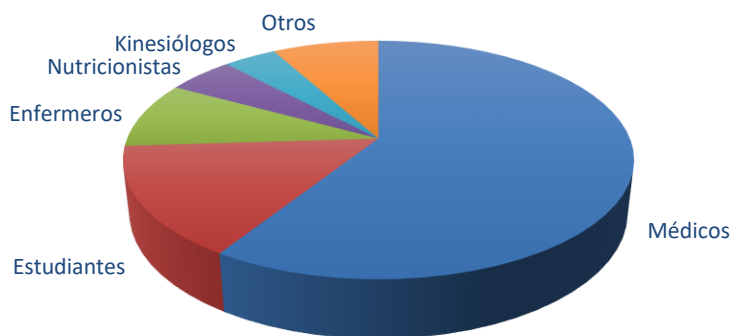
Ahora, al abordar al porcentaje de los encuestados que conocían al Hospital, su actividad educativa, y han participado de alguna actividad formativa, podemos decir:

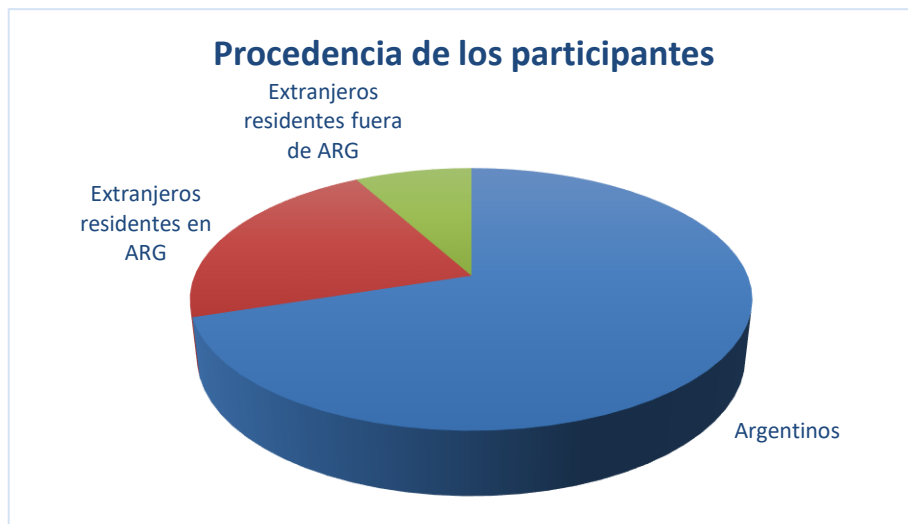
- El 56% de quienes participan de actividades educativas en el Hospital tienen entre 20 y 40 años. Luego, el 21% tienen entre 40 y 50, y el 23% más de 50.
- El 59% son médicos, confirmando que son el público principal. Dentro de las demás profesiones, destacan estudiantes de medicina/enfermería (15%), enfermeros (9%) nutricionistas (5%), kinesiólogos (4%), y el 8% restante de otras profesiones de salud.
- El 70% son argentinos, el 22% extranjeros que residen en Argentina, y el 8% restantes extranjeros que residen en su país de origen.

Edad de quienes participan en actividades educativas



Profesiones de quienes participaron





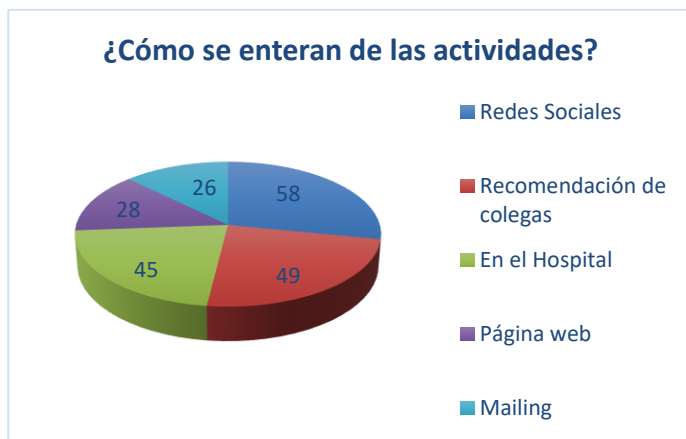
Luego la participación según actividad educativa se clasifica en:

- 43% en jornadas académicas/científicas presenciales
- 26% como alumno de medicina/enfermería
- 12% de actividades en modalidad virtual
- 11% como rotante externo
- 8% en otras actividades (residencia, fellowship, actividades a la comunidad, etc)





Al consultarle como se enteraban de las actividades, la mayoría indicó más de una opción, las cuales ordenamos por cantidad de elecciones:



- Redes Sociales (58)
- Por intermedio de colegas (49)
- En el Hospital (45)
- Página web (28)
- Mailing (26)

Luego, les consultamos si quisieran sugerir otro medio para contactarlos con información sobre las actividades y nos dijeron principalmente:

- Mailing (21), lo que nos deja claro que muchos de los que participan no están en las bases de difusión de actividades
- Whatsapp (8), es una opción para algunas personas. No sugerimos ir por esta vía

Ante la pregunta “¿Consideras al Hospital Británico como un lugar de excelencia para formarse en temáticas de salud?”, el 93% respondió afirmativamente, el 4% tal vez, el 2% no supo responder y 1% respondió negativamente.

Buscando comprender como ven al hospital, les consultamos “¿A qué atribuirías principalmente la excelencia formativa del Hospital?”. De esta pregunta surge:



- A los profesionales que forman parte de su staff: 66%
- A la diversidad y la actualidad de la oferta formativa: 13%
- A su trayectoria de 180 años dedicados a la salud en Argentina: 11%
- A las temáticas tratadas en la oferta formativa: 9%

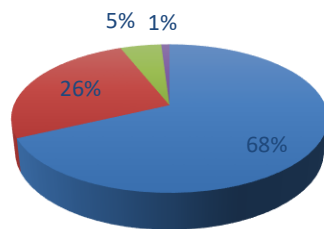
Quisimos conocer qué opinión tenían sobre la imagen del Hospital como establecimiento asistencial vs. establecimiento educativo, por lo que les consultamos: ¿Crees



que el Hospital es percibido con similar imagen de calidad y prestigio tanto en lo asistencial, como en lo educativo/académico? El 81% respondió que sí, el 13% no supo responder, y el 6% respondió que no.

Luego, los invitamos a puntuar su experiencia. Ante la consulta “Si tuvieras que

Calificación de calidad de contenidos



■ Muy buena ■ Buena ■ Ni buena ni mala ■ Mala

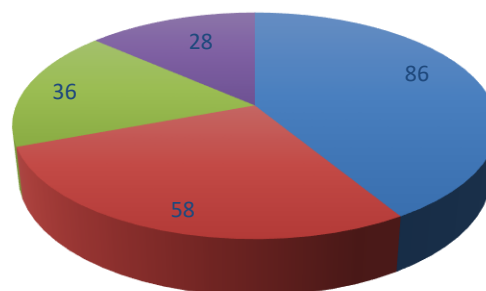
calificar la calidad de la formación y contenidos brindados durante tu experiencia educativa, siendo 1 muy mala y 5 muy buena, ¿cuál elegirías?”, obtuvimos el siguiente puntaje:

- 5 (muy buena): 68%
- 4 (buena): 26%
- 3 (ni buena ni mala): 5%
- 2 (mala): 1%

También les consultamos “¿Qué apreciaste más sobre el desempeño y el conocimiento de los docentes/oradores de las actividades de las que participaste?”, y ranqueamos en orden de aparición las opciones más seleccionadas:

- Los conocimientos como profesional de la disciplina (86)
- La forma de explicar/enseñar (58)
- La accesibilidad como profesional y colega (36)
- La disponibilidad al momento de responder consultas (28)

¿Qué se apreció más de quien dictó la capacitación?



■ Conocimientos del profesional ■ Forma de explicar
■ Accesibilidad ■ Disponibilidad para responder



Al momento de opinar sobre las instalaciones, en el marco de la provisión de un servicio, prácticamente la totalidad de quienes participaron de actividades presenciales indicaron que las mismas le resultaron cómodas, estaban en correctas condiciones, así como indicaron que vieron y escucharon correctamente las exposiciones.

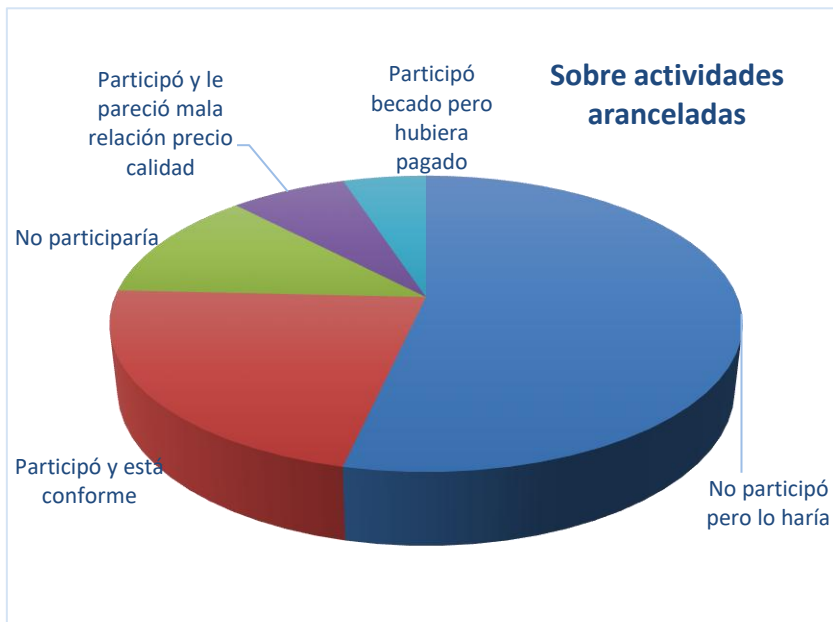
Al momento de opinar sobre el campus virtual, quienes lo usaron indicaron que era fácil de usar, accesible e intuitivo. No expresaron nada a mejorar.

A los fines de obtener información sobre la oferta que le interesa al público, les consultamos ¿De qué tipo de capacitaciones te gustaría que hubiera mayor oferta? Ordenado debajo se encuentran las respuestas más elegidas:



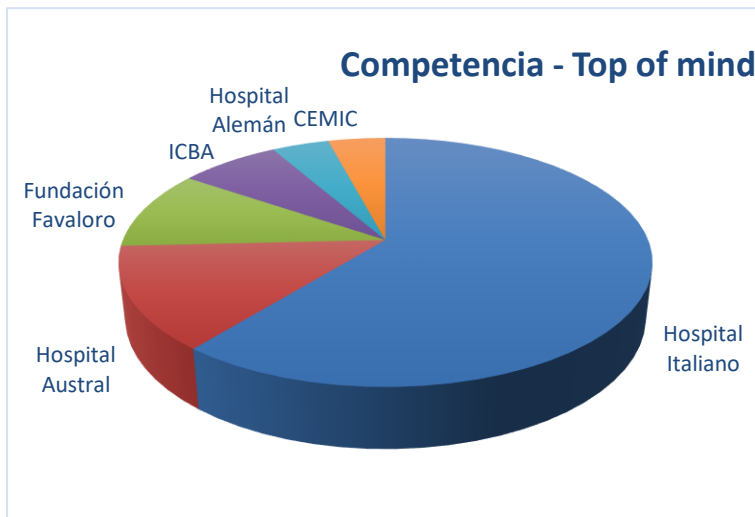
- Virtuales al 100%, con modalidad sincrónica (59)
- Híbridas, con clases teóricas online y práctica o taller presencial para sacar dudas (53)
- Presenciales con modalidad hands-on, que privilegien la práctica (42)
- Virtuales al 100%, con modalidad asincrónica (41)
- Presenciales con modalidad jornada, que permitan networking (21)

A los fines de indagar sobre nuestras políticas de precios, preguntamos a los encuestados sobre las actividades aranceladas, surgiendo lo siguiente:



- El 53% no participó de actividades aranceladas, pero pagaría por alguna de su interés
- El 22% participó de alguna y consideró excelente la relación precio-calidad
- El 12% no participaría de actividades aranceladas
- El 7% participó y consideró que fue cara acorde a lo impartido
- El 5% participó becado por un laboratorio, pero considera que podría haber pagado de su bolsillo

Para analizar la competencia, consultamos a los encuestados qué otras instituciones colegas conocían que brinden formación en salud. Ordenamos por cantidad de menciones a las principales instituciones privadas, las cuales no fueron sugeridas, sino que se pidió lo que ellos pensaban, de forma de conocer el *top of mind* natural de la categoría:



- Hospital Italiano (59)
- Hospital Austral (13)
- Fundación Favaloro (10)
- ICBA (7)
- Hospital Alemán (4)
- Instituto Cemic (4)

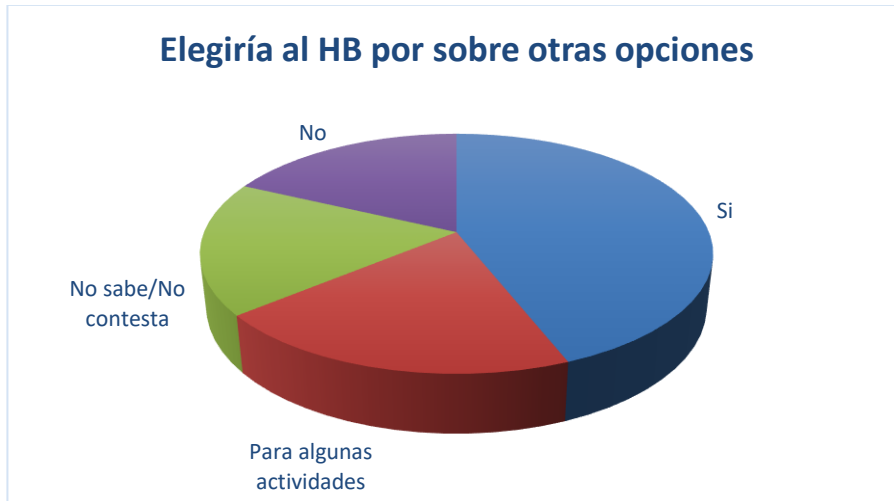
Por fuera se nombraron universidades y hospitales públicos que no son considerados competencia y fueron intencionalmente dejados fuera de nuestro estudio, como fue

mencionado previamente. Sí podríamos considerarlos sustitutos.

Luego, les consultamos si a la hora de formarse considerarían al Hospital Británico por sobre las otras instituciones colegas que mencionaron. El 44% respondió que sí, el 20% que para algunas actividades sí y para otras no, el 18% no supo responder, y el 18%



respondió que no. Podemos inferir que entre quienes conocen el Hospital, este se convierte en una excelente alternativa y hay muchas probabilidades de que lo elijan por sobre otras opciones.



Para cerrar la encuesta, se preguntó: ¿Qué posibilidades hay que recomiendes realizar una formación en el Hospital Británico a tus colegas o conocidos interesados? La respuesta cobra relevancia teniendo en cuenta que muchos llegan por recomendaciones, tal como vimos algunas preguntas más arriba. Siendo 5 muy probable y 1 nada probable, respondieron así:

- 5 (muy probable): 69%
- 4 (probable): 20%
- 3 (ni muy probable ni poco probable): 9%
- 2/1: 2%



Por último, dimos espacio para comentarios. De los mismos, podemos destacar:

- Se menciona bastante la necesidad de actividades prácticas, por lo que es interesante plantear más actividades con esta modalidad



- Se mencionó investigación. Hay una excelente oportunidad para comenzar a difundir y comercializar cursos de esta área.
- Se solicita bastante formación para enfermería
- Se mencionó formación en áreas que no están en el radar en el diario, como calidad y seguridad del paciente. Contemplar
- Mucho interés en OyT, y esto se ve reflejado cada vez que hacen jornadas, por lo que sería ideal que planeen cursos rentados
- Se piden actividades virtuales, a la vez que no se conoce mucho el campus virtual. Se ve allí una oportunidad de mejorar la difusión, a la vez que quizás sea bueno ampliar la propuesta
- Se pide formación con simulación, lo cual será interesante de explorar una vez abierto el nuevo centro de simulación del Hospital

7. Estrategia

7.1. Posicionamiento de marca

Segmentación y Target: Al momento de generar la estrategia, aparece la necesidad de identificar a los segmentos más atractivos a quienes atender de forma eficaz, eficiente, y adecuada. Para ello, segmentaremos el mercado en grupos homogéneos del cual surgirá el segmento objetivo (core target), definiendo a qué mercado podemos atender acorde a nuestras capacidades y sus intereses. La segmentación permitirá satisfacer de una manera más adecuada las preferencias y necesidades de los usuarios, así como adaptar el marketing mix a esas necesidades específicas y ser precisos en conseguir nuestros objetivos. Realizaremos en este sentido la segmentación correspondiente:

Mercado: Servicios educativos sobre temáticas de salud

Criterios de Segmentación: Se toman dos. El criterio de segmentación del cliente para definir a la industria, y el criterio de segmentación del consumidor para definir al usuario final.

Segmentación:

- Cliente:
 - *Naturaleza:* empresa industrial farmacéutica; empresa de internacionalización de la educación
 - *Sector:* Farmacéutica; Educación
 - *Tamaño:* grandes, medianos, chicos
 - *Nivel de profesionalidad:* alto, mediano, chico
 - *Factores demográficos:* industria grande, mediana, y chica, de origen nacional o internacional, con sede en Buenos Aires



- *Estrategia de compra*: empresas grandes con mucha burocracia que requiere numerosas aprobaciones; empresas medianas y pequeñas con procesos más sencillos de aprobación. Sponsoreo, becas, participaciones
- *Características personales*: similitud comprador-vendedor media. Aversión al riesgo alta. Grado de lealtad medio.
- Consumidor:
 - *Factores geográficos*: AMBA; interior del país, países de habla hispana LATAM
 - *Factores demográficos*: 20 a 50 años. Hombres y mujeres. Solteros, Casados, Divorciados. NSE altos y medios en profesionales médicos/estudiantes de medicina. Medios y medios bajos en otras profesiones de la salud.
 - *Factores psicográficos*: personas interesadas en mantenerse actualizadas en la profesión y la especialidad, en búsqueda de adquirir nuevos conocimientos. Tienen una personalidad con grado medio de apertura a nuevas experiencias, pero siempre controladas, pues son en su mayoría de tendencias conservadoras. Existe también la tendencia a ser extrovertidos en su mayoría, se ve gran grado de sociabilidad e interés por situaciones y eventos sociales, tanto en ámbitos laborales, como educativos y sociales. En lo que respecta a responsabilidad, se visualiza en mayoría de los casos una alta voluntad de logro, y muy alto grado de compromiso ante las tareas emprendidas. Esto puede estar también relacionado a desempeñarse en salud, y el compromiso con los pacientes. Lo mismo ocurre en lo que respecta a amabilidad. En su mayoría existen buenos niveles de empatía con el padecimiento del paciente. Son profesiones estresantes y no siempre bien pagas, por lo que se suelen ver temas relacionados con ansiedad, preocupaciones altas, irritabilidad, vulnerabilidad, entre otras problemáticas similares. De todos modos, la actitud ante la vida no tiende a ser pesimista en absoluto. Ya sea por una progresión en la vida, o bien por tener buen pasar en general, la misma tiende a ser buena. Hay actitud proactiva en las tareas y en la búsqueda de crecimiento; actitud colaboradora e interesada, así como mucho sentido de trabajo en equipo y de motivación mutua entre compañeros.
El status social es variado. Entre médicos y estudiantes de medicina argentinos tiende a ser medio-alto, entre enfermeros y estudiantes de enfermería argentinos medio-bajo, y entre otras profesiones de la salud argentinos, medio en la mayoría de los casos. Esto debe ser tenido en cuenta con estrategias diferenciadas acorde la categoría. En el caso de los extranjeros, son médicos o estudiantes de medicina, y son todos de extractos medios y altos.
En su día a día, van a sus trabajos en los que pasan bastantes horas del día, y el resto de su tiempo lo ocupan con sus familias, o realizando actividades a modo de distracción/descarga, como la actividad física,



actividades artísticas, salidas con amistades, mirar películas/series, y también estudiar.

- *Situación de compra*: al momento de buscar ampliar sus conocimientos y recibir formación en su especialidad/campo de acción, o vivir experiencias nuevas en ámbitos distintos al conocido o de desempeño regular.
- *Situación de uso*: en días que los profesionales se toman para asistir a actividades de formación, o bien en su casa en horario protegido para la actividad, si es virtual.
- *Beneficios buscados*: adquisición de nuevos conocimientos, aprendizaje de nuevas/distintas técnicas o abordajes, ver la práctica de la medicina en un ámbito distinto al reconocido o de acercamiento diario, ver trabajar/escuchar y aprender de profesionales de renombre en el área, certificación emitida por la institución de su participación en las actividades, networking.
- *Grado de lealtad a la marca*: medio-alto.
- *Frecuencia de uso*: poco/regular. No se está adquiriendo formación de manera permanente, pero sí al menos una vez al año.

En lo que respecta al público *industria*, siendo que tiene un tamaño limitado y finito, se decide que, con distintos abordajes, no se dejará ningún segmento afuera, exceptuando las muy pequeñas, que usualmente no cuentan con presupuesto para financiar educación.

En lo que respecta al público *consumidor*, se considera como más importantes de todas estas variables a la hora de segmentar:

- Educación
- NSE
- Beneficios buscados
- Personalidad
- Situación de uso

Surge de nuestra investigación y lo arriba descripto:

- *Educación*: segmentación por profesiones, siendo las principales médicos/estudiantes de medicina, luego enfermeros/estudiantes de enfermería, y luego otras profesiones de la salud.
- *NSE*: importante de tener en cuenta para el momento de la venta de servicios educativos para cada segmento. Los médicos y estudiantes de medicina son los segmentos con mayor poder adquisitivo, a la vez que son los segmentos más buscados para ser becados por la industria. Los enfermeros y estudiantes son segmentos más bajos y para quienes es más difícil conseguir financiamiento, pero a la vez, están siempre interesados en formación, pues esto significa inversión para un retorno mayor a futuro en términos profesionales y económicos. No son proclives al pago por educación continua, de todos modos, sino que se abocan mucho a formaciones gratuitas.



- *Personalidad y Beneficios buscados*: serán tenidos en cuenta al momento de ofrecer servicios que brinden lo que se desea, adaptado a las necesidades y la búsqueda personal, así como elementos a destacar al comunicar.
- *Situación de uso*: también para construir mensajes alrededor de la misma.

Con lo visto en la segmentación, surgen los targets.

Core Target: Mantendremos dos targets principales hacia quien dirigir actividades

1. *Industria*:

- a. Empresas farmacéuticas grandes/medianas, con o sin vinculación previa con el Hospital, grandes o medianas, de capital nacional o transnacional, pero con sede en Argentina, que destinen presupuesto a promoción de la educación continua.
- b. Empresas relacionadas a la internacionalización de la educación, de origen nacional o extranjero, que deseen colaborar con el Hospital en programas educativos para extranjeros.

2. *Consumidor*:

- a. Médicos de entre 25 a 50 años, residentes principalmente en el AMBA así como en provincia de Bs. As, Rosario, Córdoba y Mendoza, que desean continuar formándose en la especialidad elegida con actividades teórico-prácticas sin comprometer demasiado de su tiempo, pudiendo hacerlo desde su hogar si están lejos, o bien trasladarse en algún momento específico y previamente calendarizado de forma de poder organizarse.
- b. Estudiantes de medicina de entre 20 y 25 años, residentes en el AMBA y en el interior del país, que desean tener primeros contactos con Hospitales, de cara a iniciar contactos y networking, aproximarse al futuro de la vida hospitalaria, complementar su formación de la facultad.
- c. Enfermeros de entre 30 y 50 años, residentes en el AMBA y en el interior del país, que deseen perfeccionar y mejorar conocimientos en determinadas áreas de la enfermería para acceder a puestos más calificados en sus espacios de trabajo.
- d. Estudiantes de Enfermería de 20 a 25 años, residentes en el AMBA, que desean dar sus primeros pasos con capacitaciones que complementen CV y les permitan ser conocidos en los hospitales que aspiran a ingresar.

Growth Target: Estudiantes y profesionales de medicina residentes en el extranjero, de 20 a 40 años con acceso a internet, que deseen ampliar sus conocimientos viviendo una experiencia en vivo observando la práctica en otro país, o bien realizando formaciones a distancia en lugares de renombre o sobre temáticas que en su lugar de origen no están del



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



todo o similarmente desarrolladas que en otros lugares. Deben tener conocimiento de la Argentina previamente y la calidad de su oferta educativa.

Stretch Target: Estudiantes y profesionales de otras ramas de la salud, como instrumentadores quirúrgicos, fonoaudiólogos, nutricionistas, de 20 a 45 años de edad, que deseen complementar su formación con actividades dirigidas a actualizar conocimientos, a generar práctica, o estar en contacto con el ámbito hospitalario.

Portarretrato del consumidor

Industria: Nuestro principal socio en actividades educativas es la industria farmacéutica, tanto de origen nacional o internacional, y dentro de esta, son empresas que buscan asociarse a instituciones médicas de primera línea, tanto para mostrar una imagen poderosa, de acceso y colaboración con lugares especializados y de gran calidad. Es un sector fuerte de la economía, con importante producción y enfoque en la investigación y en el apoyo a la educación médica.

Consumidor: Nuestro principal consumidor son médicos y enfermeros, hombres y mujeres de 20 a 50 años, con estudios de pregrado/grados completos o en curso, entusiasta y buscando formación para continuar su crecimiento y aprendizaje en algún campo específico de la salud. Se encuentran en Argentina y Latinoamérica, principalmente. Pertenecen a sectores medios/altos en el caso de los estudiantes/graduados de medicina, y a sectores medios/bajos en otras profesiones como enfermería y tecnicaturas varias (pregrado). Los médicos son de clase social media/media-alta y los enfermeros de clase social media/media-baja.

Son personas que ejercen su profesión, y que desean desarrollarse y crecer en la misma, así como mantenerse actualizados en las novedades que surgen en la especialidad, especialmente en actividades presenciales que les permitan realizar networking y mejorar habilidades prácticas, así como también poder formarse en sus propios tiempos, a distancia, por medio de las tecnologías actualmente disponibles, pues las distancias y los más de un trabajo que se tiene en muchos casos, a veces dificulta la formación y el tiempo muchas veces es escaso. Son personas responsables, que eligieron una profesión que requiere mucha dedicación y actualización permanente, por lo que prestan especial atención a su desarrollo formativo. Se encuentra en búsqueda de crecimiento personal y económico en la profesión, sin dejar de recordar que para lograr el objetivo debe ofrecer atención de calidad a los pacientes.

Su actitud ante la vida es la de alguien estudioso, responsable, que prioriza su desarrollo educativo y formativo. Está motivado, es inquisitivo, inquieto, con interés de crecer y desarrollarse. Sus centros de interés o pasiones son las amistades, los viajes, el deporte, el estudio, y la actualidad. Necesita optimizar el tiempo, que es escaso; prioriza el aprendizaje permanente; busca el mayor equilibrio posible entre la vida laboral y personal; y busca crecimiento persona y económico en la profesión.



Considerando el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología en los últimos años, para estar siempre actualizado en el campo de la medicina, es vital mantenerse al día en nuevos conocimientos, técnicas, prácticas, drogas, etc. La medicina evoluciona constantemente, y aquellos que no se actualizan quedan rezagados, incapaces de ejercer efecto. Es como un reflejo de la vida misma: quienes no están dispuestos a avanzar, se quedan estancados en el pasado. Capacitarse permanentemente se convierte así en una necesidad que siempre está presente y latente. El profesional de la salud busca educación de calidad, lo considera una inversión absolutamente necesaria para su práctica presente y su carrera a futuro.

De esto surge como Core insight: *La educación y capacitación continua en salud es fundamental para lograr tanto los mejores resultados médicos para los pacientes, como el mejor desarrollo profesional y de carrera de los profesionales.*

Estructura de Insight del Consumidor

| Lo que expresa el consumidor | Frustración | Insight de Marketing |
|--|---|---|
| “Me gustaría ver más disponibilidad de oferta que permita hacer actividades prácticas” | Hay mucha teoría disponible, en forma de clases, en redes sociales, libros, etc. pero es difícil el acceso a la posibilidad de practicar in situ y poder practicar hace la diferencia | “Me gustaría contar con un lugar que me permita aplicar todo lo que aprendí de diversas formas en la teoría, un espacio donde se unan teoría y praxis a mi favor” |
| “Me gustaría tener información con bastante antelación para programar mi actividad de actualización” | Me entero tarde o sobre la fecha de las actividades, mi tiempo es escaso y quiero formarme, pero preciso organizarme también en mis tiempos, mi trabajo y mi vida ocupada | “Considero que un lugar que yo elijo para formarme debe pensar en mí y tener en cuenta que preciso tiempo para organizarme, por ello debe calendarizar la oferta de manera clara y anticipada” |
| “Me interesan las alternativas de formación híbridas” | La virtualidad me permite manejar mis tiempos, pero no me gustaría no conectar con nadie en el proceso formativo, porque parte del encanto es vincularse y enriquecerse con la experiencia de otros profesionales | “Sería genial que una institución me ofrezca formaciones en las que pueda compatibilizar mi deseo de hacer networking y contactos que sirvan a mi crecimiento, con mi poca disponibilidad de tiempos” |



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Propósito de Marca

Brindar educación en salud de gran calidad y contenido de actualidad, para insertar en el sistema de salud argentino y del mundo más y mejores profesionales capaces de hacer una diferencia en la calidad de vida de sus pacientes.

Promesa de Marca

“El Hospital Británico me acompaña y me brinda conocimiento actualizado y necesario para mi constante formación, desarrollo y crecimiento en el cuidado de la salud”

Convicción de Marca

Genera lealtad y compromiso con quienes lo eligen gracias a su trayectoria en salud, la confianza que genera la calidad de los profesionales embajadores de la marca y el conocimiento que tienen y comparten, las experiencias positivas de quienes participaron y nos recomiendan, el renombre que tiene decir que fuiste formado en el Hospital Británico. Existe en sus consumidores la recomendación, gracias a las experiencias positivas.

Territorio de marca

Habiendo mencionado el propósito de marca, podemos decir que los beneficios funcionales a obtener son:

- Conocimiento actualizado
- Buenas prácticas en la especialidad

Y los beneficios emocionales a obtener son:

- Mayor confianza en mi ejercicio
- Mayor autoridad al hablar sobre determinado tema

A partir de todo lo anterior, podemos decir que los territorios de marca en este caso son:

- Educación en salud
- Experiencia
- Conocimiento
- Excelencia
- Profesionalismo
- Calidad
- Liderazgo
- Inteligencia
- Confianza



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Personalidad de marca

La marca “Hospital Británico” es confiable y creíble, y se apoya en una trayectoria de 180 años de historia en salud. Pionera en este ámbito, cuenta con numerosos hitos en la materia a nivel nacional y latinoamericano. Emula a un padre: es una guía, un apoyo, un bastón/sostén, con ese dejo de respeto que puede observarse en dicha figura. Es recta, sabe lo que hace y de lo que habla. Se siente palabra autorizada en la materia.

Carl Jung elaboró una teoría de arquetipos de marca, los cuales intentan explicar los distintos comportamientos humanos como basados en patrones de comportamientos heredados, que son parte del inconsciente colectivo y determinan la forma de pensar y actuar de las personas. Estos arquetipos son 12, y si bien se pueden tener similitudes con varios de ellos, uno es el que predomina en la personalidad. En el caso del espacio educativo de la marca “Hospital Británico” predomina el arquetipo de “**el sabio**”. Sus características principales son la sabiduría, la experiencia y la inteligencia; pretende difundir el conocimiento, es informativo, busca el aprendizaje constante.

El tono de la comunicación es siempre formal, pero a la vez cercano con el destinatario del mensaje. Se habla en primera persona, con una voz segura y directa, con la confianza de quien sabe el mensaje que está dando y se siente autorizado para ello. Suena amable, abierta a iniciar una conversación o a escuchar a quien está del otro lado, y conectar con quien tiene del otro lado. Los mensajes suenan amables, son respetuosos y transparentes.

Escalera de beneficios:

La escalera de beneficios tiene cuatro niveles. Estos son los atributos funcionales (el servicio tangible que ofrezco), los beneficios funcionales (los beneficios que se generan al usuario), los beneficios emocionales (la respuesta emocional en el usuario) y los beneficios aspiracionales (los que generan el deseo de consumir esa marca y no otra). Para el caso del área de educación del Hospital Británico, esta representa su escalera:

- *Atributos Funcionales:* servicios de educación en salud impartidos por medio de clases, cursos, jornadas, congresos.
- *Beneficios Funcionales:* mantenerse al día con las novedades de la especialidad, capacitarse en otras especialidades, aprender técnicas y enfoques, incorporar conocimientos, mejorar destrezas.
- *Beneficios Emocionales:* seguridad, entusiasmo, confianza, crecimiento.
- *Beneficios Aspiracionales:* presencia, calidad, renombre, prestigio, conocimiento.



7.2. Marketing Mix

Servicio

La oferta del área de Docencia y Educación del Hospital Británico es un intangible: oferta de servicios de educación en salud, es decir, de acciones que ofrecen beneficios al usuario con quien permanecemos en contacto más allá de una interacción en un momento de compra, sino que estaremos en su mente y presentes mientras dure la experiencia. El servicio brindado no puede acumularse, es perecedero, y precisamos que el usuario esté presente para consumirlo/disfrutarlo/vivenciarlo en el momento. La producción y el consumo del servicio se dan en el mismo momento, y la forma que lo brindemos incidirá en el nivel de satisfacción percibido.

Servicio de base: formación de posgrado por medio de programas de residencia, actividades de formación continua en salud; en modalidad presencial, virtual o híbrido.

Servicios periféricos: instalaciones presenciales, campus virtual, materiales de lectura, presentaciones con contenido, plataforma de videoconferencias, inscripciones online, plataforma de pagos.

Servicios derivados: cursos autoadministrables en plataforma virtual.

El Hospital Británico goza de una excelente reputación y de algunos servicios educativos ya establecidos y fuertes, como son las residencias y becas de perfeccionamiento en salud. Para este servicio, trabajaremos en una mayor difusión y colaboración en el posicionamiento del Hospital en el mercado de educación en salud, lo que se desarrollará en la política de comunicación.

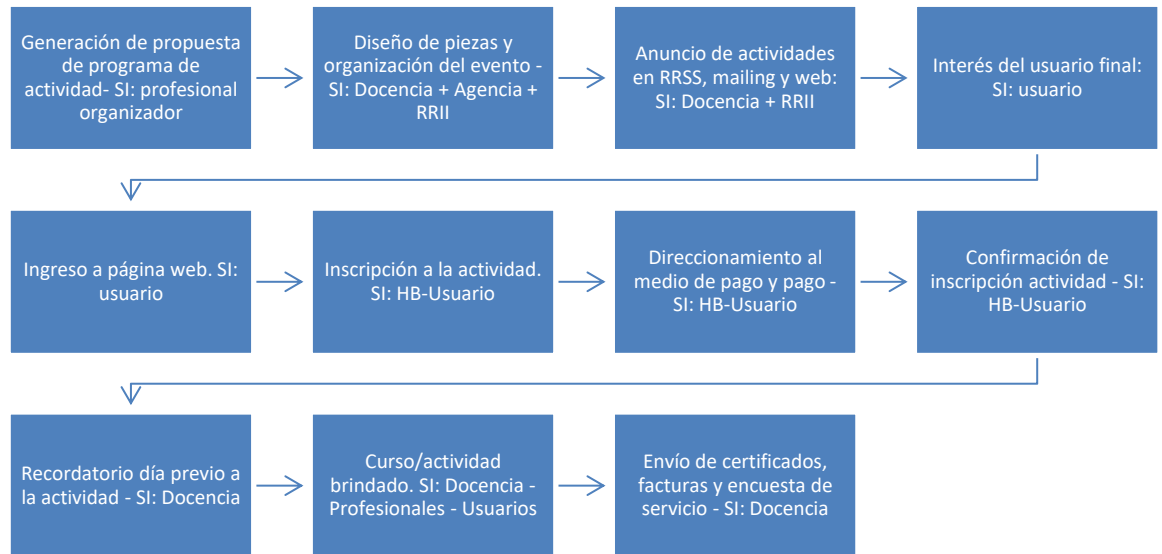
A la par, se propone como estrategia:

- Sostener, aumentar y diversificar la oferta de formación continua (jornadas y cursos). Actualmente este servicio es conocido y se sabe entre quienes buscan formación continua que el Hospital lo provee. Son parte de la construcción de prestigio y autoridad en las distintas temáticas. Están bien posicionadas en general, y son recomendadas entre los usuarios.
- Reforzar y buscar nuevas oportunidades para aumentar las visitas de extranjeros. Este servicio tiene mucho potencial para aumentar su reconocimiento hacia afuera y mejorar el posicionamiento del Hospital en el exterior.
- Reposicionar y renovar la estrategia de cursos a distancia, la cual hemos detectado que no es tan conocida entre el público usuario
- Reinstaurar y posicionar los Programas de Entrenamiento, al haber detectado en las encuestas el gran interés en actividades prácticas.

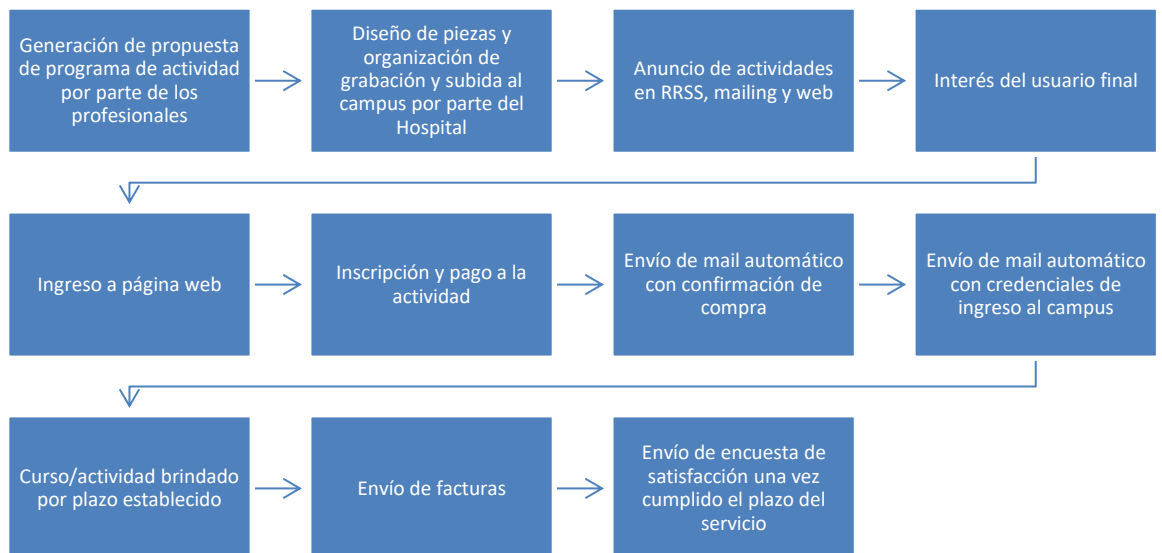


Procesos

Flujo de Actividades, secuencialidad y sujetos intervinientes para cliente usuario final en jornadas y cursos presenciales, programas de entrenamiento:

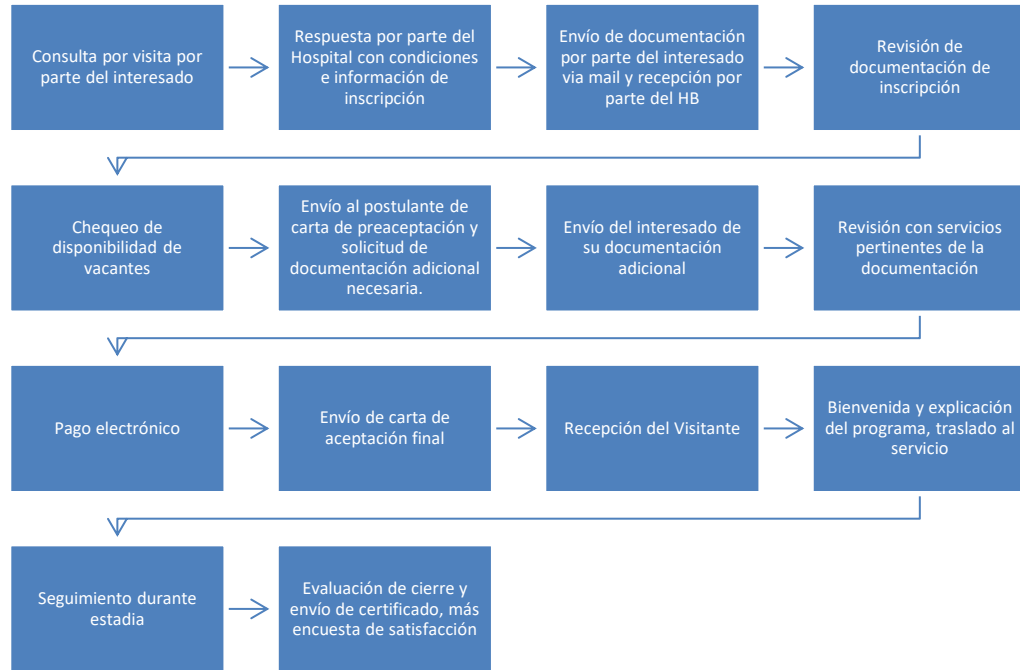


Flujo de Actividades para cliente usuario final en cursos a distancia

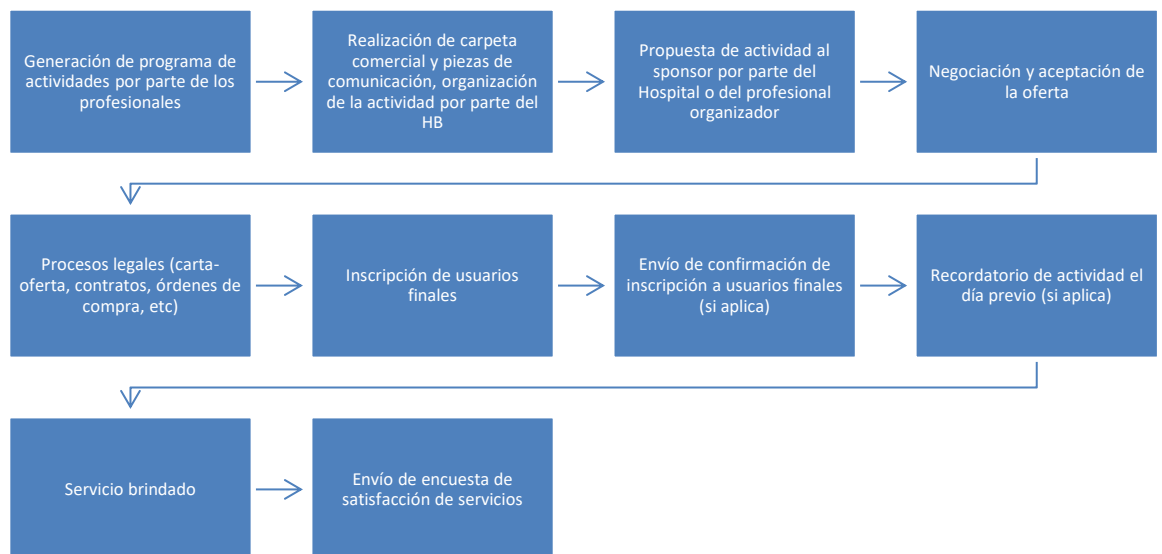




Flujo de Actividades para cliente usuario final en visitas de extranjeros

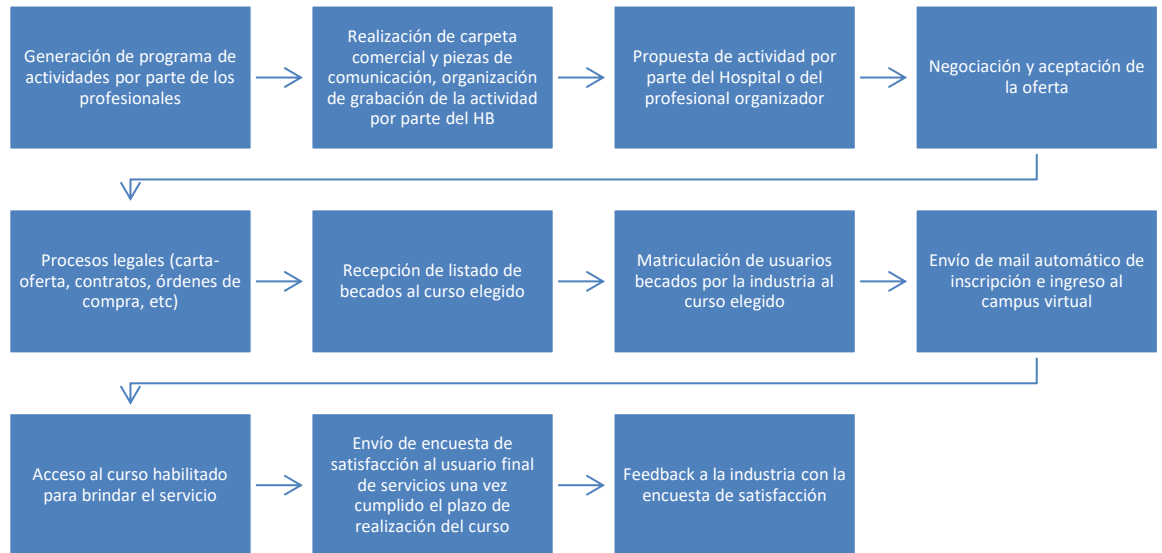


Flujo de actividades para cliente industria en jornadas y cursos presenciales, programas de entrenamiento:

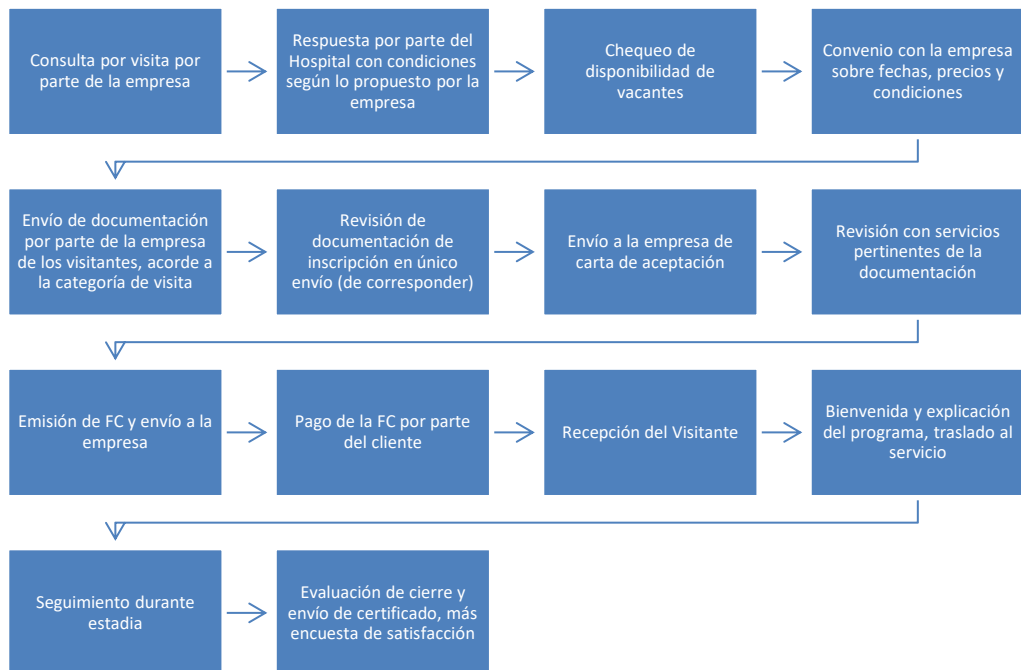




Flujo de actividades para cliente industria en cursos a distancia:



Flujo de actividades para cliente industria/empresa en visitas de extranjeros:



Personal de Contacto

Las personas que participan de la organización y la provisión del servicio son:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Empleados de la Unidad de Docencia y Educación
- Profesionales que dictan los cursos

Para el primer grupo de personas se propone:

- Creación y presentación de manual de estilo del área, tono de voz, lenguaje a utilizar
- Capacitación en etiqueta/escritura corporativa
- Unificar cultura y educar en la manera de atención

Para el segundo se propone:

- Encuentros para generar más oportunidades de formación
- Detectar problemáticas a resolver
- Censar necesidades

En lo que respecta a la participación de clientes, el nivel en este servicio es bajo, pues los servicios no se brindan de manera individual ni personalizada, sino que son estándar. Sí por supuesto en la dinámica existen consultas, discusiones, opiniones, pero de todos modos no es algo creado a medida. De todos modos, sí es importante hacerlo sentir cómodo, escuchado, brindarle lo que espera, y conocer el nivel de satisfacción y sus sugerencias de mejora.

Precio

En lo que respecta a precios, se propone seguir las siguientes estrategias:

- Precios competitivos mediante una estrategia de segmentación de precios comparada, a los fines de no quedar ni por encima ni por debajo de la media
- Descuentos de lanzamiento/precios de penetración en servicios que se desea aumentar penetración, como es el caso de los cursos a distancia y los programas de entrenamiento, con un 15% de descuento.
- Precios diferenciales a usuario final por categorías de inscriptos, acorde a la capacidad económica del segmento a quienes se dirige cada capacitación. Únicamente a modo de ejemplificar, una jornada de un día que un médico abonaría \$50.000, y un residente o un estudiante abonaría \$30.000. En lo que respecta a jornadas de no médicos, por ejemplo, un instrumentador abonaría \$25.000, y en el caso de los enfermeros, serían gratuitas buscando financiación por sponsoreo.
- Precios diferenciales a la industria y a empresas, para oferta de paquetes de becas, con negociaciones de presencia de marca, de entre 10% y 20%.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Descuentos y becas de entre el 10% y el 25% por cantidad de inscriptos, para asegurar grupos, así como ofertas de 2x1 como fomento a referidos en actividades nuevas, aún no instaladas en el mercado.

Distribución/Soporte físico

En lo que respecta a distribución, la oferta educativa se encuentra publicada de manera online únicamente, y de la misma forma las personas deben inscribirse y hacer los pagos. Son los puntos de comercialización:

- Oferta de educación continua: <https://docencia.hospitalbritanico.org.ar>
- Cursos a Distancia: <https://wp-hospitalbritanico.tucampus.org/>

En el caso de los rotantes extranjeros, las inscripciones y pagos son personalizados y se manejan por mail: relacionesinternacionales@hbritanico.com.ar

La estrategia es de comercialización directa del productor al consumidor en relación a este cliente; y en el caso del cliente industria, este funcionará como distribuidor hacia el usuario final.

Estrategias de ocasión de lanzamientos:

- Actividades de la misma especialidad que anuncien futura o nueva oferta
- Cercanía a fechas importantes relacionadas a temáticas de salud afines
- Momentos del año que las personas buscan actividades (inicio de ciclos lectivos)

En lo que hace al soporte físico, el servicio se brinda:

- En las instalaciones del Hospital. En este sentido, debemos cuidar la presentación de las mismas, el acceso, la comodidad, el servicio brindado, la disponibilidad, la limpieza, la atención de personal de apoyo.
- En el hogar de los cursantes cuando las capacitaciones son virtuales. En este sentido, debemos asegurarnos de la facilidad, accesibilidad y respuesta del campus virtual, que es la cara visible del Hospital, así como brindar soporte técnico cuando existan dificultades.

Asimismo, la presencia de marca deberá verse en:

- Papelería: listados de acreditación, tarjetas de identificación
- Identificación apropiada de los colaboradores participantes en las actividades con sus credenciales otorgadas por el Hospital
- Vestimenta: Uniformes prolijos y apropiados para aquellos colaboradores que deban vestirlos. Guardapolvos y ambos con logo HB para los profesionales de la salud



- En las diapositivas utilizadas en las presentaciones, fondos de pantalla e imágenes proyectadas
- En toda folletería asociada al evento, programa, banners, etc.

Presentación

Mensaje y medio: Tomando la visión del Hospital, el mensaje que debemos transmitir es que “el Hospital Británico es la elección para tu formación y crecimiento profesional en salud”, apoyándose en que el Hospital es un centro de referencia donde se fomenta el aprendizaje y el crecimiento profesional, brindando oportunidades de desarrollo en el ámbito de la salud. El principal medio utilizado serán las redes sociales: Instagram, LinkedIn, Youtube. Asimismo, se utilizará mailing, y se apoyará en notas periodísticas que surjan relacionadas a educación en salud.

Recomendación: Al no ser un producto tangible la importancia de la recomendación en un servicio es fundamental, pero particularmente, lo hemos visto en este caso reflejado en la investigación de mercado realizada: la forma en que se enteraban en numerosos casos de la oferta era por colegas que la recomendaban, referían o invitaban. Por este motivo, se propone otorgarle un lugar más preponderante al acto de referir invitados a determinadas actividades que nos interese que participen, se conozcan o se activen, ofreciendo descuentos, invitaciones gratuitas, 2x1 en participaciones, entre otros incentivos a la recomendación.

Experiencia: Se deberá trabajar en asegurar una experiencia de servicio impecable, cuidando la totalidad de los aspectos de la visita, desde el ingreso hasta el egreso de las personas, y esto será monitoreado permanentemente por medio de las encuestas de satisfacción, donde se espera recibir feedback de mejora que deberá ser aplicado a la brevedad siempre que sea posible.

Promoción

La promoción en el presente Plan de Marketing tiene un peso preponderante, al estar enfocado en trabajar en mejorar el posicionamiento actual del Hospital Británico como marca educativa en la mente del consumidor de educación continua en salud. Para llegar a este objetivo se buscará:

- Diversificar y aumentar la presencia en los medios por los que el público objetivo se entera y donde busca ofertas formativas
- Difundir la actividad de los profesionales y su calidad, para asegurar el nivel de profesionales formadores

El resultado de la estrategia de posicionamiento exitosa será una imagen de marca distintiva asociada ya no solo asociada a lo asistencial, sino también a lo educativo, en la cual los profesionales de la salud confíen al elegir una formación en el Hospital. Entonces



decimos que queremos hacer una campaña que mejore el posicionamiento relacionado a su actividad educativa para:

- Lograr que el público objetivo lo piense como la opción lo más cercana posible al *top of mind* al momento de elegir un lugar donde formarse en salud
- Aumentar el alcance para generar nuevos leads de interesados en formación en salud
- Generar una relación de colaboración y acompañamiento con el target a través de una comunicación fluida, que muestre como te ayuda a llegar a tus objetivos y a mantenerte actualizado
- Generar aumento de usuarios de las distintas ofertas educativas, mejorando la rentabilidad

¿Qué necesita saber nuestro consumidor sobre el Hospital como institución educativa?

- Conocer a los profesionales que brindan las formaciones y sus logros
- Conocer las asociaciones universitarias que tenemos y que nos acompañan en la tarea de educar
- Saber que somos premiados y reconocidos por distintas entidades que avalan nuestra calidad educativa
- Conocer nuestros hitos y trayectoria educativa
- Conocer la oferta regular y testimonios de quienes han participado

Traduciremos esto en tres mensajes principales:

- Alta calidad educativa
- Oferta diversa y acorde a tus intereses
- La confianza de saber dónde te formas

La estrategia contemplará

- Comunicación clara y frecuente, por medio de redes sociales y mailing, donde se informe por qué el Hospital es el lugar donde le conviene continuar su camino de formación continua en salud, con marketing de contenidos dirigido a posicionarse como líder en la temática.
- Revelarse por medio de las personas y canales correctos, con testimonios de participantes de las distintas propuestas, y las redes que cada público utiliza más para comunicarse y distenderse
- Estar abiertos al feedback, escuchando al usuario invitando a comentar, a participar, a realizar encuestas de satisfacción
- Estar preparados para la resistencia, pues no todo el mundo queda conforme con un servicio brindado, por lo que debemos estar listos para escuchar y justificar una respuesta acorde
- Realizar comunicaciones a medida, pensada específicamente para sus necesidades de formación y cómo el Hospital trabaja en su beneficio



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Organización de eventos gratuitos virtuales previos a eventos pagos de similar temática, de forma de introducir los temas y usarlo como puntapie de comercialización
- Promoción de ofertas y descuentos para participar de formaciones, así programas de referidos con incentivos por recomendar las actividades a profesionales.

Se utilizará:

- Tono de comunicación profesional, hablando de vos y de manera cercana, como alguien que te conoce y desea acompañarte en tu camino de formación
- Distintos tipos de contenidos de marketing:
 - Educativo, compartiendo información relevante y relacionada a los objetivos e intereses de la marca
 - Informativo, sobre temáticas de interés relacionados a educación en salud
 - Publicitario, informando la oferta educativa, próximos eventos, cursos, jornadas, etc.
 - De actualidad, redirigiendo a la oferta educativa
 - De terceros, compartiendo e interactuando con el perfil general del Hospital y del Plan de Salud
- Formatos:
 - Posteos
 - Reels
 - Eventos virtuales
 - Videos en YouTube
- Canales
 - Principal: Instagram
 - Secundario: Youtube
 - Otros: Facebook
- Integración: Diálogo entre plataformas con invitación de una hacia la otra (especialmente redigir a Youtube, o a los eventos virtuales)

Por otro lado, estará la promoción para el cliente industria, que es más personalizado, a través de los profesionales de la salud que son quienes suelen tener el contacto con la industria. Se generarán piezas comerciales y se buscará contactos para difundir las mismas.



7.3. Estrategia de comunicación

Brief de Comunicación

| | |
|----------------------------|--|
| Contexto Background | <p>El Hospital Británico es una institución de Salud de 180 años de trayectoria en el país. Desde casi el mismo tiempo, forma a profesionales de la salud en distintas disciplinas, tanto de grado como de posgrado, y cuenta con una oferta de actualización/formación continua que se desea promover. La competencia son Hospitales de la Comunidad (Hospital Italiano, Hospital Alemán), Hospital Austral, Fleni, Fundación Favaloro.</p> <p>Consumidor tiene un comportamiento leal hacia la marca, reitera la asistencia y el contacto, está interesado y pendiente. Existe un grupo grande de estudiantes y profesionales que nos conoce, sabe de nuestra existencia, pero no está al tanto de la totalidad de la oferta disponible o no se entera de la misma con la suficiente antelación como para asistir. Los medios y canales más usados en el sector son las redes sociales, o la participación presencial en ferias y congresos.</p> |
| Objetivos | <p>De comunicación: Mejorar el posicionamiento de marca como entidad formadora en el segmento de educación en salud, y aumentar su visibilidad entre los interesados en el mismo</p> <p>De Marketing: Generar tráfico a la página web, generar ventas de servicios</p> |
| Público Objetivo | <p>Hombres y mujeres de 20 a 45 años que estudien o sean profesionales de la salud, especialmente medicina y enfermería. Que residan en el AMBA, el interior de la Argentina, y LATAM. Buscan formación continua y actualización para mejorar su ejercicio, así como oportunidades de generar networking y acercarse a la práctica. Es un consumidor informado, que elige minuciosamente su capacitación de entre una oferta amplia y variada entre distintas instituciones de gran renombre.</p> |
| Mensaje clave | <p>El Hospital Británico como excelente opción para la formación continua de los profesionales de la salud. Conocer la oferta disponible para formarte en el mejor lugar.</p> |
| Medición | <p>Alcance, visitas a la página web, tickets vendidos</p> |
| Medios y Canales | <p>Redes Sociales, email marketing, pantallas en salas de espera, intranet, canales de Comunicaciones Internas</p> |
| Tono y Estilo | <p>Profesional sin ser distante.</p> |
| Plazos de Ejecución | <p>Marzo a diciembre de 2025</p> |

Objetivos de Comunicación

Son los objetivos de comunicación para el presente Plan de Marketing:



- Expandir el alcance y reconocimiento de marca asociado al área educativa con la creación de redes sociales propias con contenido exclusivo, generando una base de 7.000 seguidores hacia fines de 2025. Foco en contenido relevante y permanente.
- Generar engagement en redes sociales por medio de publicaciones que inviten a la participación y retroalimentación con los usuarios. Lograr interacción con los contenidos, comentarios y reseñas por medio de la publicación de contenidos relevantes, respuestas rápidas, concursos y eventos online. Lograr un promedio de sostenido de 3 comentarios promedio por publicación, y una tasa de participación de 1.5 hacia fines de 2025. En lo que respecta a email marketing, una tasa de apertura de 20% y tasa de clicks en los eventos de 3%. Mantener la tasa de cancelación de suscripción menor al 0.5% hacia fines de 2025.
- Aumentar el reconocimiento y la elegibilidad en la mente del profesional consumidor de capacitaciones y actividades de actualización permanente en salud, de forma que sea una opción que aparezca entre los primeros lugares a considerar a la hora de elegir donde acudir por capacitación. Lograr un reconocimiento de la oferta educativa de la marca superior al 50% en encuestas a fines de 2025 a través de campañas de comunicación efectivas.
- Aumentar la tasa de conversión de prospectos a inscriptos, desarrollando contenido atractivo que resalte los beneficios de la institución, ofreciendo promociones especiales, con testimonios de personas que hayan tomado el curso previamente, y mejorando al máximo el proceso de inscripción en línea, logrando un incremento del 30% en las inscripciones totales a actividades hacia diciembre de 2025.
- Posicionar 3 programas educativos específicos sobre algunas temáticas, creando campañas específicas para los profesionales indicados, promocionando los beneficios de la formación en dichas actividades y demostrando su alta calidad, con una matrícula inscripta de un mínimo de 50 estudiantes, con una tasa de compleción de un mínimo del 70% de los inscriptos hacia diciembre de 2025.
- Optimizar la comunicación con los prospects por medio de canales digitales, adicionando a las actuales vías de comunicación por teléfono/email, una línea de comunicación por whatsapp con chat en vivo de manera de poder informar de manera más rápida, resolver consultas y facilitar las inscripciones, llevando el máximo del tiempo de demora de respuesta en 10 minutos máximo, antes de mayo de 2025, de forma que colabore en el aumento de la tasa de aumento de inscriptos, y de la satisfacción de la atención.
- Mejorar la percepción de marca mediante calificaciones de satisfacción al cliente superiores al 80% de forma sostenida hacia fines de 2025.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Ejes comunicacionales

Los temas centrales a utilizar al momento de construir los mensajes y estrategias comunicacionales de forma fija serán:

- *Identidad de marca*, enfatizando los valores, misión, trayectoria, historia, tanto del Hospital solo, como por medio de los profesionales en él formados
- *Propuesta de valor*, resaltando información general del servicio y los beneficios de formarse en el Hospital, la calidad de la educación que se brinda, lo que obtienes al participar de sus programas formativos y cómo impacta el nombre y trayectoria en tu carrera.
- *Experiencia del usuario*, con testimonios de personas formadas en todas las ofertas formativas del Hospital, de forma que pueda experimentarse y escuchar de primera mano de personas reales la importancia y el impacto de la formación en su ejercicio diario.

Como ejes variables, se tomarán:

- *Premios, menciones y participaciones* recibidos por el Hospital y sus profesionales donde se demuestre el renombre y se apoye los ejes de identidad y trayectoria
- *Efemérides*, que demuestren trayectoria e idoneidad del Hospital y sus profesionales, así como su impacto en el sistema de salud argentino
- *Fechas especiales*, en las que se tomará la oportunidad para difundir contenido educativo y promover oferta

Estrategia de Contenido

La estrategia de contenido se regirá por el mensaje central que el Hospital Británico brinda educación en salud de calidad, actual, necesario para la constante formación desarrollo y crecimiento en el cuidado de la salud. Formarte en el Hospital hace una diferencia en tu carrera, y en el cuidado de tus pacientes, al brindarte conocimiento actualizado, buenas prácticas en la especialidad que te permitan un ejercicio de la profesión con la mejor calidad que merecen los pacientes.

Será vital la coherencia visual a partir del uso de la imagen hospitalaria ya existente y el respeto por su manual de marca, paleta primaria y secundaria de colores, tipografías autorizadas, el uso de imágenes propias cuando sea posible, o de lo contrario de banco de calidad; con presencia predominante del logo de la marca. Se respetará la guía de estilo ya existente, las plantillas serán elaboradas por el área de Relaciones Institucionales y Comunicaciones, respetando el diseño y estilo de las piezas generadas para otras redes y usos. Se buscará una coherencia en todos los mensajes transmitidos por redes y mailing, así como en las respuestas que se den a las consultas, con un tono y estilo comunicacional uniforme, de forma que no podrías identificar quien está respondiendo, pues todos utilizan el mismo. El mensaje será reforzado por la estrategia multicanal a seguir (redes sociales,



emailing, sitio web, publicidad), buscando siempre la coherencia; así como por un calendario de contenidos que alinee los mensajes y actividades en los distintos canales, asegurando la fluidez y la coherencia en la comunicación.

Asimismo, nos basaremos en una buena segmentación y personalización de los contenidos, de acuerdo con los segmentos previamente definidos, siendo los principales los médicos y enfermeros; luego los estudiantes de ambas profesiones; luego los extranjeros a quienes queremos llegar; y luego los profesionales y estudiantes de otras profesiones.

Contenidos Héroe: Se planifica en esta línea

- El lanzamiento de los cursos de Enfermería en el portal virtual entre los meses de marzo/abril.
- El egreso de residentes y fellows en el mes de septiembre

Contenidos Higiene (hub): Se planifica de forma mensual

- Revista científica de la institución
- Concursos o sorteos en RRSS de becas para capacitaciones
- Conferencias o talleres gratuitos
- Contenidos basados en tendencias digitales

Contenidos Ayuda: Se planifica de 3 a 5 veces por semana sobre las siguientes temáticas:

- Noticias y novedades del día/semana
- Fechas conmemorativas
- Preguntas frecuentes
- Actividades cotidianas en la institución
- Actividades específicas de interés que se realizaron
- Testimonios de personas que participaron en actividades

8. Modo de acción. Plan táctico.

8.1. Táctica de contacto: Customer Journey Map

Se realizan 4 mapas de Customer Journey, una para cada uno de los siguientes servicios ofrecidos:

- 1) Jornadas y cursos presenciales, programas de entrenamiento, capacitaciones híbridas
- 2) Capacitaciones virtuales autoadministrables
- 3) Visitas de extranjeros
- 4) Actividades para la industria



1) Jornadas y cursos presenciales, programas de entrenamiento, capacitaciones híbridas

| Recorrido del cliente | Etapas de Consideración | Etapas de Evaluación | Etapas de Compra | Etapas de Recomendación |
|--|---|---|--|--|
| ¿Qué siente o piensa el profesional? | Necesidad de realizar alguna capacitación o actualización en su especialidad, pero no tiene tiempo de hacer una formación larga. Precisa mantenerse actualizado, le interesa conocer lo que se está haciendo de nuevo en otros lugares, quiere conectarse con colegas y sumar conocimiento que le permita mejorar su práctica y complementar su CV. | Desea formarse en un lugar reconocido, que le sume a su experiencia, obtenga conocimientos que mejoren su práctica, le sirva para su CV, pueda realizar networking y conozca profesionales que puedan abrirle puertas en el futuro. | Suele estar entusiasmado de encontrar una actividad que le interesa, pregunta y averigua todo para asegurarse que encontrará allí lo que está buscando definitivamente. Siente que la oferta que conoció del Hospital es una que cubre sus expectativas. | Habiendo asistido a la capacitación, queda muy conforme con los contenidos impartidos y lo compartido. |
| ¿Qué hace el profesional? | Está atento a oportunidades de capacitación de su interés. Conversará con colegas, buscará e investigará opciones que le sean interesantes. | Busca en internet oferta de instituciones de su interés. Comenta con sus colegas que encontró una capacitación interesante, o les pide que estén atentos y le informen si se enteran de alguna. | ingresa a la página web donde directamente realiza su inscripción a la actividad, o se pone en contacto por medio de email para evacuar dudas, conocer más sobre la actividad y cómo anotarse. | Saca fotos y comparte en redes sociales. Interactúa con colegas. |
| ¿Qué información busca el profesional, y dónde? | Busca oferta disponible por internet en las páginas de instituciones que | Ingresa a secciones de páginas que ya conoce con publicaciones, revisa redes | Busca el evento en la web para inscribirse. Se contacta por los medios | Recibir el certificado de asistencia a la actividad, de una manera cómoda. |



| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | realizan este tipo de actividades, seguirá en redes a instituciones que las brinden y pueda estar alerta a la oferta. Se anotará en mailings para recibir las propuestas. Conversará con colegas. | sociales como LinkedIn, chequea newsletters y páginas especializadas de determinadas temáticas. | disponibles (mail o teléfono) para cualquier consulta. | Será a su casilla de email. |
| ¿Cómo hacemos que el profesional avance con nuestra marca en mente? | Publicidad permanente que redirija a landing page con oferta y formulario para obtener base de datos para envío de futuras capacitaciones Email Marketing con la agenda de actividades programada, de forma que dirija a la página web y sea un hábito revisarla en búsqueda de lo nuevo | Actualización permanente de perfiles de RRSS (Instagram, LinkedIn) para informar propuestas de valor Solicitud de auspicios a sociedades científicas que puedan difundir las actividades, de formar de ampliar la base | Se responde la totalidad de las dudas, se instruye acerca de cómo finalizar correctamente la inscripción, se confirma la inscripción. En todos los pasos se hace sentir al profesional acompañado, y que comience a vivir la experiencia de estar en el Hospital. | Se sacan fotos y se solicitan testimonios para publicaciones en redes sociales. Se solicita mencionar “arrobando” a la marca en las publicaciones. Posteriormente se realizarán encuestas de satisfacción, se comparten testimonios y resultados de encuestas. |
| Canales utilizados | Marketing Digital: publicidad en RRSS (Meta, Google Ads), email marketing Página web con oferta disponible publicada Buscadores de internet. Pantallas de las salas de espera con actividades para profesionales | Marketing Digital: Posteos con reseñas y comentarios Relaciones Públicas con Sociedades Científicas, publicación en sus páginas de contenido auspiciado | Atención por email y telefónica. | Redes sociales, email. |



| | | | | |
|-------------|--|--|--|---|
| KPIs | RRSS y ads: Impresiones, Clics, Tráfico CPC. Cantidad de leads para contacto y envío de oferta. Cantidad de visitas a la web. | Interacciones en RRSS. Cantidad de apoyos de auspiciantes | Cantidad de inscripciones cerradas de personas que interactuaron | número de encuestas respondidas, cantidad de menciones en redes sociales |
|-------------|--|--|--|---|

2) Capacitaciones virtuales autoadministrables

| Recorrido del cliente | Etapa de Consideración | Etapa de Evaluación | Etapa de Compra | Etapa de Recomendación |
|--|--|--|---|---|
| ¿Qué siente o piensa el profesional? | El usuario sabe que precisa mantenerse actualizado, le interesa conocer lo que se está haciendo de nuevo en otros lugares y sumar conocimiento, pero en su propio tiempo y términos. No tiene tiempo de viajar o de dejar su actividad para ir a realizar una formación. Desea hacerlo en su tiempo libre. | El usuario busca formaciones afines a sus intereses que cumplan las condiciones que tiene para que funcione. | El usuario encontró un contenido de interés que cubre sus necesidades | Satisfacción con los contenidos recibidos. |
| ¿Qué hace el profesional? | Piensa la oferta formativa ideal para su necesidad. Está atento a publicidades o información respecto de programas de formación. | Ingresa a distintas plataformas y busca programas formativos de su interés. | Ingresa a la página web donde directamente realiza su inscripción, o se pone en contacto por medio de email para evacuar dudas. | Realiza a la capacitación y descarga certificado de compleción de la actividad. |
| ¿Qué información busca el profesional, y dónde? | Busca en internet oportunidades de formación que pueda realizar en su tiempo libre, sin | Portales de formación con oferta autoadministrable, por internet. | Programas publicados online, consultas adicionales por email. | |



| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | tener que atarse a un día y horario específico, en páginas de instituciones que considere relevantes | | | |
| ¿Cómo hacemos que el profesional avance con nuestra marca en mente? | Publicidad permanente que redirija a página web con la oferta actualizada de formación autoadministrable (Meta, Google Ads), | Actualización permanente de perfiles de RRSS (Instagram, LinkedIn) para informar propuestas de valor Solicitudes de auspicios a sociedades científicas y/o empresas que puedan difundir las actividades, de formar de ampliar la base de llegada | Se responde la totalidad de las dudas existentes, se instruye acerca de cómo finalizar correctamente la inscripción, se contacta a carritos abandonados. | Se envía facturación y encuesta de satisfacción. Se ofrece descuentos para realizar más capacitaciones, o por referidos. |
| Canales utilizados | Redes sociales Página web con oferta disponible publicada Buscadores | Marketing Digital: Posteos y publicidad en RRSS, email marketing Relaciones Públicas con Sociedades Científicas | Email, atención telefónica. | Email |
| KPIs | RRSS y ads: Impresiones, Clics, Tráfico CPC. Cantidad de leads para contacto y envío de oferta. Cantidad de visitas a la web. | Cantidad de visitas a la página web. Cantidad de formularios/leads via mail | cantidad de inscripciones vendidas | Número de encuestas respondidas, cantidad de clientes que compran otra capacitación |



3) Visitantes extranjeros

| Recorrido del cliente | Etapas de Consideración | Etapas de Evaluación | Etapas de Compra | Etapas de Recomendación |
|--|--|---|---|--|
| ¿Qué siente o piensa el profesional? | Se encuentra en la posibilidad y la búsqueda de vivir una estancia de visita o rotación electiva fuera de su país, una experiencia que le permita conocer la idiosincrasia de un nuevo lugar, manera de trabajar, ver distintos casos, prácticas, o incluso hasta un idioma distinto | Habiendo optado por Argentina como destino, decide que es necesario investigar acerca del destino y los lugares donde podrían recibirlo, así como también el turismo local que podría realizar. | Entiende que la oferta del HB es conveniente en términos de precio-calidad y lo que le ofrece la experiencia. | El usuario está entusiasmado y ansioso respecto de su viaje, de la experiencia en el extranjero. |
| ¿Qué hace el profesional? | Investiga sobre las opciones disponibles, Recibe consejos de otras personas que realizaron estancias similares. | Ingresa a los buscadores por información sobre electivas en el país | Se contacta por email para conocer más información y disponibilidad de vacantes. | Se presenta el primer día en las oficinas para una inducción. Busca sus actividades, coordina horarios, fija tareas. Saca fotos, comparte en redes sociales. |
| ¿Qué información busca el profesional, y dónde? | Utiliza muchísimo internet para conocer consejos, opiniones, datos sobre el destino elegido, lugares, experiencias previas. | Encuentra la página web del HB donde tiene toda la información para postular al programa de visitas. | Disponibilidad de recibirlo según fechas, lugar de visita, período. Contacto por email | Evacua dudas restantes en la inducción. Hacia el término de la experiencia, se lleva un certificado. |
| ¿Cómo hacemos que el profesional avance con nuestra marca en mente? | Publicidad permanente que redirija a página web con la oferta actualizada Vinculación con universidades y hospitales del | Actualización permanente de perfiles de RRSS (Instagram, LinkedIn) para informar propuestas de valor | Se asesora al visitante sobre todo lo que le genera dudas respecto del viaje, tanto dentro como fuera de la experiencia | El primer día se le da una pequeña inducción sobre la institución y lo esperable en la actividad. Se mantiene vínculo a lo largo de toda |



| | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|
| | extranjero que puedan actuar como embajadores ante los visitantes | Contacto por correo con la oferta, seguimiento ofreciendo asistencia. | hospital. Se instruye acerca de cómo finalizar correctamente la inscripción, se confirma la inscripción. | su estadía. Se le solicita testimonio al finalizar y que sea embajador de la marca en su lugar de origen |
| Canales utilizados | Marketing digital: Publicidad (Meta, Google Ads), página web, relaciones públicas con instituciones del extranjero, | Marketing Digital: Posteos en RRSS, página web Página web con oferta disponible publicada Relaciones Públicas con Universidades y Hospitales | Email, página web, medios de pago electrónicos | Email, reuniones presenciales, redes sociales |
| KPIs | RRSS y ads: Impresiones, Clics, Tráfico CPC. Cantidad de leads obtenidos para posterior contacto y envío de oferta. Cantidad de visitas a la página web. | Cantidad de contactos a los que se envía información y devuelven solicitudes de inscripción al programa. | Cantidad de inscripciones pagas finalizadas | Número de encuestas respondidas, cantidad de menciones en redes sociales. Cantidad de testimonios recabados/recomendaciones positivas. |

4) Industria Farmacéutica

| Recorrido del cliente | Etapas de Consideración | Etapas de Evaluación | Etapas de Compra | Etapas de Recomendación |
|----------------------------------|--|---|--|--|
| ¿Qué siente o piensa la empresa? | Contempla patrocinar actividades educativas como forma de visibilidad y de reciprocidad a organizaciones/profesionales con quienes tiene vínculo comercial, a la vez que obtiene beneficios impositivos. | Reflexiona sobre el beneficio de apoyar al HB por sobre otras empresas. | Decide que apoyar al HB y sus profesionales servirá en sus fines comerciales y relacionales. | Se siente conforme por la actividad brindada y su repercusión. Considerará participación en futuras actividades. |



| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| ¿Qué hace la empresa? | Recibe propuestas y contempla posibles espacios de participación | Investiga la agenda de la propuesta, los profesionales involucrados, consulta opiniones/recomendaciones | Confirma la participación, envía logos para piezas gráficas. | Participa del evento en stand, o envía representantes. |
| ¿Qué información busca la empresa y dónde? | Montos de colaboración, finalidad de la actividad, beneficios percibidos por participar. Lo recibe por parte del HB. | Asistencia a eventos previos, colaboraciones pasadas, vinculación con profesionales | Solicita documentación pertinente al HB para sus legajos. Piezas comerciales de la actividad para difusión | Solicita listado de participantes si no fueron sus becados o hay adicionales, envío de facturación si no se resolvió previamente. |
| ¿Cómo hacemos que la empresa avance con nuestra marca en mente? | Ofrecer beneficios interesantes por participar, dentro o fuera de la misma actividad. | Recordatorios, reuniones, llamados. | Se anuncia la actividad con la participación de la empresa | Se envían fotografías, resumen, encuestas de satisfacción, recomendaciones, posteos |
| Canales utilizados | Email, teléfono, piezas comerciales. | Email, teléfono | Email, redes sociales | Email, redes sociales |
| KPIs | Cantidad de empresas que reciben propuestas comerciales | Cantidad de reuniones | Monto \$ acordado de participación | Cantidad de participantes |



8.2 Cronograma

| TAREA | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Preparación calendario año 2025 | | | | | | | | | | | | |
| Programar jornadas y actividades anuales. Generar con los servicios nuevas posibilidades | x | x | | | | | | | | | | |
| Programar esquema de rotantes extranjeros anual | x | x | | | | | | | | | | |
| Preparación de cursos nuevos a distancia | x | x | x | x | | | | | | | | |
| Preparación y generación de contenidos para red social propia del área | x | x | | | | | | | | | | |
| Preparación de nueva página web | x | x | | | | | | | | | | |
| Generar contactos con la industria para potenciales actividades en conjunto con los profesionales médicos | x | x | | | | | | | | | | |
| Registro para preventa y descuentos especiales por interés en determinadas actividades | | x | | | | | | | | | | |
| Lanzamientos y publicidad | | | | | | | | | | | | |
| Subida de perfil propio en RRSS y nueva web | | | x | | | | | | | | | |
| Publicación del lanzamiento en RRSS | | | x | | | | | | | | | |
| Inicio de campañas pagas de Meta y Google Ads, para promocionar perfil y jornadas programadas, así como para rotantes extranjeros | | | x | x | x | x | | | | | | |
| Lanzamiento de nuevos cursos online | | | | | x | x | | | | | | |
| Evaluación | | | | | | | | | | | | |
| Revisión global de campañas y performance de ventas | | | | x | x | x | | | | | | |
| Inicio de envíos y recopilación de datos para encuestas de satisfacción | | | | x | x | x | | | | | | |
| Inicio de posteos con reseñas y testimonios de primeros clientes satisfechos | | | | x | x | x | | | | | | |
| Oferta de descuentos a clientes frecuentes, o referidos | | | | | x | x | | | | | | |
| Revisión semestral de métricas para definir la segunda mitad del año | | | | | | x | | | | | | |
| Programación segunda mitad del año | | | | | | | | | | | | |
| Renovación de piezas promocionales y de pautas publicitarias según funcionamiento | | | | | x | x | x | x | | | | |
| Programación de nuevas actividades, cursos, jornadas para venta | | | | | x | x | | | | | | |
| Continuación de programas exitosos de descuentos, referidos, clientes frecuentes | | | | | | | x | x | x | x | x | |
| Aplicación de cambios acorde a lo obtenido en encuestas de satisfacción | | | | | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Lanzamiento de nuevos cursos online | | | | | | | | | x | x | | |
| Evaluación | | | | | | | | | | | | |
| Revisión global de campañas y performance de ventas | | | | | | | x | x | x | x | x | x |
| Renovación de encuestas de satisfacción para continuar la medición de la misma | | | | | | | x | x | | | | |
| Definir la continuación o discontinuación de las distintas ofertas/descuentos según nivel de éxito | | | | | | | x | x | x | x | x | x |
| Revisión de métricas para recuento de objetivo de cara a fin de año | | | | | | | x | x | x | x | x | x |

9. Presupuesto

9.1. Presupuesto de Marketing

El Hospital Británico cuenta con departamentos propios que realizan numerosas tareas que no es necesario tercerizar, lo cual redundará en importantes ahorros en los costos del presente plan. En el presupuesto que se desglosará debajo, participaron los distintos



sectores proveyendo valores estimados. Algunos costos no se muestran porque son absorbidos por presupuesto de otras áreas (páginas web, por ejemplo, se alojan en el presupuesto del Departamento de Sistemas). La producción y gestión de contenidos en redes sociales y página web será de gestión propia.

Para estimar ingresos se usa la siguiente lógica:

- Creación a lo largo de los meses de 10 nuevos cursos virtuales, de manera progresiva. Esto no genera un costo adicional pues se harán con elementos de grabación propios, y con gestión propia del sector. Se estima una creación de 5 en el primer mes (marzo), luego dos adicionales en el mes de mayo y luego tres últimos hacia el mes de septiembre. En todos los casos se calcula un lanzamiento con un 15% de descuento.
- Ingresos estimados para jornadas por medio de venta de tickets individuales y de una más agresiva estrategia de acercamiento a la industria farmacéutica
- Para el concurso a Residencias se estima una mayor inversión en pauta
- Para rotantes se estima mayores ingresos de rotantes individuales, dependiendo de la pauta, así como de más rotantes grupales por acercamiento a más empresas

En los egresos se contempla:

- Salario de una persona dedicada a Marketing en el área
- Mantenimiento fijo de espacios, según asignación hospitalaria (salones para eventos, aulas de cursos)
- Herramientas digitales necesarias para el funcionamiento (campus virtual, línea telefónica whatsapp)
- Inversión de marketing (pauta publicitaria)

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICEMBRE |
|---|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| INGRESOS ESTIMADOS | | | | | | | | | | | | |
| Cursos virtuales (10 nuevos progresiv) | 0 | 0 | 11900000 | 11900000 | 19600000 | 18760000 | 19600000 | 21140000 | 28000000 | 28000000 | 28000000 | 0 |
| Jornadas por venta de tickets | 0 | 0 | 0 | 5000000 | 10000000 | 7000000 | 6000000 | 7500000 | 7500000 | 6000000 | 3500000 | 0 |
| Jornadas por sponsorero | 0 | 0 | 0 | 1000000 | 2500000 | 3000000 | 1000000 | 3000000 | 3000000 | 1000000 | 1000000 | 0 |
| Concurso residencias | 0 | 0 | 0 | 10500000 | 24500000 | 8750000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rotantes individuales | 1950000 | 3500000 | 5600000 | 4000000 | 3200000 | 3280000 | 3280000 | 3400000 | 3400000 | 3400000 | 1950000 | 0 |
| Rotantes empresas | 0 | 0 | 0 | 500000 | 5500000 | 10500000 | 500000 | 0 | 5500000 | 0 | 5500000 | 0 |
| TOTAL INGRESOS | 1950000 | 3500000 | 17500000 | 32400000 | 59800000 | 40790000 | 29880000 | 35040000 | 41900000 | 38400000 | 34450000 | 0 |
| COSTOS ESTRUCTURALES | | | | | | | | | | | | |
| Sueldo personal | 2500000 | 2500000 | 2500000 | 2500000 | 2500000 | 2500000 | 3000000 | 3000000 | 3000000 | 3500000 | 3500000 | 3500000 |
| Mantenimiento espacios físicos | 1000000 | 1000000 | 2500000 | 2500000 | 3000000 | 3000000 | 3500000 | 3500000 | 4000000 | 4000000 | 4500000 | 4500000 |
| Licencia campus virtual | 1200000 | 1200000 | 1200000 | 1200000 | 1200000 | 1500000 | 1500000 | 1500000 | 1500000 | 1500000 | 1500000 | 1500000 |
| Línea Whatsapp | 0 | 0 | 30000 | 32000 | 32000 | 35000 | 35000 | 37000 | 37000 | 40000 | 40000 | 43000 |
| COSTOS OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Fee agencia creatividad + diseño start up | 0 | 250000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Desarrollo y Gestión RRSS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COMUNICACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Email Marketing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Publicidad RRSS | 0 | 580000 | 7650000 | 3500000 | 3500000 | 3500000 | 2000000 | 2000000 | 2000000 | 2000000 | 1500000 | 0 |
| TOTAL EGRESOS | 4700000 | 5530000 | 36380000 | 32232000 | 10232000 | 10535000 | 10035000 | 10037000 | 10537000 | 11040000 | 11040000 | 5493000 |
| BENEFICIO NETO | -2750000 | -2030000 | -18880000 | 1680000 | 49568000 | 30255000 | 19845000 | 25003000 | 31363000 | 27360000 | 23410000 | -5493000 |



Plan anual de gastos por canal y actividad:

| | COMENTARIOS | MONTO ASIGNADO | % SOBRE TOTAL | MES DE EJECUCIÓN |
|----------------------------------|--|------------------|---------------|---------------------|
| COSTOS ESTRUCTURALES | | | | |
| Sueldo personal | se calcula el sueldo de 1 persona dedicada a las tareas de MKT | 34500000 | 22% | todo el año |
| Mantenimiento espacios físicos | porcion asignada estimada por el hospital | 77950000 | 49% | todo el año |
| Licencia campus virtual | constante para alojar cursos virtuales, no depende de la cantidad | 16500000 | 10% | todo el año |
| Línea Whatsapp | nuevo canal de atención al cliente que se suma | 361000 | 0% | todo el año |
| COSTOS OPERATIVOS | | | | |
| Fee agencia creatividad + diseño | solo se paga si la publicidad no supera el monto, por lo que no se contempla en casi ningún mes, salvo el fee de startup | 250000 | 0% | febrero |
| Desarrollo y Gestión RRSS | Manejo propio, no genera costos adicionales | 0 | 0% | no aplica |
| COMUNICACIÓN | | | | |
| Email Marketing | desarrollo interno, no genera costos adicionales | 0 | 0% | no aplica |
| Publicidad RRSS + ads | se pauta calculando en base a recomendaciones de la agencia | 28230000 | 18% | febrero a noviembre |
| TOTAL | | 157791000 | 100% | |

Cronograma de inversión distribuida:

| | COMUNICACIÓN |
|-------------------|-----------------|
| | Publicidad RRSS |
| ENERO | 0 |
| FEBRERO | 580000 |
| MARZO | 7650000 |
| ABRIL | 3500000 |
| MAYO | 3500000 |
| JUNIO | 3500000 |
| JULIO | 2000000 |
| AGOSTO | 2000000 |
| SEPTIEMBRE | 2000000 |
| OCTUBRE | 2000000 |
| NOVIEMBRE | 1500000 |
| DICIEMBRE | 0 |



Retorno Inversión de Marketing (ROMI):

$$\text{ROMI: } \frac{335.610.000 - 28.841.000}{28841000} \times 100 = 1064 \times 100 = 1064\%$$

El ROMI para la campaña evaluada es del **1064%**, lo que indica que por cada peso invertido en marketing se generaron ingresos netos equivalentes a 10.64 unidades adicionales. Esto refleja una alta eficiencia y rentabilidad de la inversión publicitaria, evidenciando que la campaña no solo recuperó el costo total invertido, sino que además aportó un retorno considerablemente superior. En términos prácticos, por cada peso invertido en la campaña se obtuvieron 11.64 pesos en ingresos brutos (1 peso de recuperación más 10.64 pesos de ganancia neta). Este nivel de retorno demuestra que la estrategia implementada será efectiva y justifica la continuidad o posible aumento de la inversión en actividades similares.

Cabe destacar que, siendo una campaña tendiente para mejorar el posicionamiento de marca en el segmento educativo de salud, la medición se cuantificará por medio de métricas de redes sociales (likes, costo por click, alcance, interacción), y luego se traducirá en mayor participación en la adquisición de tickets para eventos pagos, así como mayor interés en laboratorios grandes y pequeños en apoyar actividades del Hospital.

9.2. Herramientas de Seguimiento y Control

A los fines de lograr medir el éxito o fracaso del Plan propuesto y monitorear sus resultados se tendrán en cuenta los indicadores financieros de costos vs. ingresos, sino también indicadores relacionados a la satisfacción del cliente, reconocimiento de marca, y percepción de su valor por parte del público *target*.

De manera de identificar desvíos y mejorar los resultados planificados, se medirá el posicionamiento de la marca en el segmento, la satisfacción del cliente y la cantidad de ventas de *tickets* de cursos y jornadas.

Se propone medir mensualmente el siguiente dashboard de KPIs:

Indicadores de venta:

- Ventas totales de cursos a distancia
- Ventas totales de tickets de eventos
- Ventas por segmento de mercado
- Ventas por tipo de cliente

Indicadores de satisfacción:



- Calidad percibida
- Imagen de marca
- Número de quejas/reclamos

Indicadores de Eficiencia:

- Costos totales
- Costos por producto
- Utilidades totales
- Utilidades por producto
- Utilidades por tipo de cliente
- Utilidades por segmento de mercado

Otros KPIs:

- Seguidores
- Interacción
- Alcance
- Impresiones
- Posicionamiento de marca
- Contribución por canal
- Costo por click
- Búsquedas orgánicas SEO

9.3. Profit & Loss

Ingresos: Se proyecta una generación de ingresos por 335.61 millones.

Costos y gastos: El costo directo relacionado a la campaña será de 28.84 millones. Los costos fijos sumarán 129.31 millones, que incluyen salarios, alquiler, infraestructura, etc. Los gastos operativos adicionales son relativamente bajos, 0.25 millones.

Utilidad antes de impuestos: Restando todos los costos y gastos, queda una utilidad antes de impuestos de 177.21 millones, lo que indica una buena rentabilidad operativa.

Importante: Todos los valores están calculados antes de aplicar impuestos (IVA u otros), por lo que la utilidad neta final puede variar.

9.4. Evaluación

Se propone medir trimestralmente para ajustas estrategias:

- Costo de adquisición de clientes: inversión en publicidad vs venta de tickets/cursos
- Revisión de ROMIs y KPIs, performance y estrategia
- Encuestas de satisfacción para evaluar impacto



10. Consideraciones finales

Habiendo presentado el Plan de Marketing para la Unidad de Docencia del Hospital Británico, podemos observar que es sin dudas un área pasible de crecimiento si se aplica un plan pensado y sistematizado, tendiente a generar mayores ingresos que le permitan al área autosustentarse, así como pensar un crecimiento de mayor envergadura a más largo plazo. Asimismo, una mayor presencia en redes y medios de comunicación permitirá ampliar la audiencia, y por ende, el alcance de sus productos educativos.

A partir del trabajo de campo que se ha realizado con encuestas, observamos que el prestigio asistencial se replica en el área académica, que el Hospital es bien reconocido y tiene una excelente imagen, por lo que es sin dudas un anclaje sobre el cual basar la comunicación a generar. La institución está en la mente del consumidor de productos educativos, pero este no necesariamente conoce la oferta, aunque sí está dispuesto a saber de la misma. En este sentido, una estrategia comunicacional y publicitaria efectiva tendrá efectos directos en la comercialización de la misma y por ende, en la rentabilidad del área.

Viendo la rentabilidad esperada en el análisis de presupuesto y retorno de la inversión de marketing, el aporte del presente Plan es significativo, y es recomendable su implementación, esperando que contribuya de manera importante a mejorar el posicionamiento de la Unidad, y consecuentemente, aumentando la generación de ingresos para su autosustento.

Siempre podrán lanzarse nuevas ofertas dentro de las líneas de producto existente, pero al momento de desear dar un salto de calidad, la recomendación es explorar las posibilidades de generar títulos oficiales que le permitan ofrecer más y nuevas líneas de producto con otros ingresos asociados (Instituto Universitario).



11. Anexos

Modelo de encuesta realizada

Consentimiento Informado

“El Hospital Británico es una Organización sin Fines de Lucro que tiene como objetivo brindar a la comunidad atención en salud de alta complejidad, formar profesionales médicos de excelencia y desarrollar conocimiento científico de vanguardia para el país y el mundo. Queremos saber cuánto lo conoces en su faceta de proveedor de servicios educativos, y cuál es tu opinión general. Nos interesa conocer lo que piensas, y estamos seguros que tu opinión nos ayudará a brindar un mejor servicio a la comunidad de estudiantes y profesionales de la salud. Te proponemos responder un cuestionario de forma totalmente voluntaria y anónima; y si decidís participar y luego cambias de idea, no dudes en contactarnos. La información recopilada se utilizará únicamente para mejorar la calidad de nuestra oferta educativa. Las respuestas se recibirán hasta el jueves 03/10, y se sortearán entre quienes la completen en su totalidad 10 becas para tomar uno de los cursos virtuales del Hospital (a elección del ganador). Tomaremos como único dato y con el único fin de comunicar ganadores del sorteo, al correo electrónico que proveas para ingresar al cuestionario. Los ganadores serán informados por dicha vía. Tiempo estimado de duración del llenado del cuestionario: 5 minutos.”

Acepto participar:

- Sí, acepto
- No acepto

1. ¿Conoces al Hospital Británico?

- Sí Ir a la pregunta 3
- No Ir a la pregunta 4

2. Antes de leer la presentación de este formulario, ¿Sabías que el Hospital Británico brinda servicios de educación en salud ?

- Sí
- No

3. Alguna vez participaste de alguna actividad educativa impartida en el Hospital?

- Sí Ir a la pregunta 7
- No Ir a la pregunta 4

Si no participaste de ninguna actividad educativa del Hospital Británico

4. ¿Te gustaría conocer la oferta educativa que tiene el Hospital para brindarte?



- Si
 - No Ir a la pregunta 26
 - Tal vez
5. ¿Por qué dirías que no participaste de ninguna actividad?
- Porque no me entero de las actividades
 - Porque no los sigo en redes ni estoy asociado a su mailing
 - Porque no considero que tengan una oferta educativa de calidad
 - No Sabe/ No Contesta
 - Otros:

6. ¿Quisieras enterarte de las novedades? Dejanos tu mail y profesión debajo, para una oferta acorde a tus intereses

Si participaste alguna vez de alguna actividad educativa en el Hospital

7. ¿Qué edad tienes?

- De 20 a 30 años
- De 30 a 40 años
- De 40 a 50 años
- Más de 50 años

8. ¿Cuál es tu profesión?

- Médico
- Enfermero
- Bioquímico
- Fonoaudiólogo
- Kinesiólogo
- Nutricionista
- Técnico
- Otros

9. ¿Eres argentino o extranjero?

- Argentino
- Argentino, pero resido en el extranjero
- Extranjero, pero resido en Argentina
- Extranjero y resido en el extranjero

10. ¿De qué tipo de actividad participaste? Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Estudiante de medicina/enfermería
- Residencia/Fellowship
- Rotante
- Jornadas científicas/académicas presenciales



- Preceptorship
- Actividades virtuales/a distancia
- Cursos de primer empleo
- Otros:

11. ¿Por qué medios sueles enterarte de las capacitaciones y oferta formativa del Hospital?

- Redes Sociales (Instagram, LinkedIn)
- Por medio de colegas
- Por la página web del Hospital
- En el Hospital
- Mailing
- Otros:

12. ¿Existe algún otro medio por el que crees que te sería más cómodo enterarte nuestras actividades? Contanos!

¿Cómo ves al Hospital Británico?

13. ¿Consideras al Hospital Británico como un lugar de excelencia para formarse en temáticas de salud?

- Sí
- No Ir a la pregunta 26
- Tal vez
- No Sabe/ No Contesta

14. ¿A qué atribuirías principalmente la excelencia formativa del Hospital?

- A su trayectoria de 180 años dedicados a la salud en Argentina
- A los profesionales que forman parte de su staff
- A las temáticas tratadas en la oferta formativa
- A la diversidad y la actualidad de la oferta formativa
- Otros:

15. ¿Crees que el Hospital es percibido con similar imagen de calidad y prestigio tanto en lo asistencial, como en lo educativo/académico?

- Sí
- No
- No Sabe/ No Contesta

Sobre la formación, calidad y precio de servicio

16. Si tuvieras que calificar la calidad de la formación y contenidos brindados durante tu experiencia educativa, siendo 1 muy mala y 5 muy buena, ¿cuál elegirías?

1 2 3 4 5



16. ¿Qué apreciaste más sobre el desempeño y el conocimiento de los docentes/oradores de las actividades de las que participaste? Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Los conocimientos como profesional de la disciplina
- La forma de explicar/enseñar
- La disponibilidad al momento de responder consultas
- La accesibilidad como profesional y colega

Otros:

17. Si realizaste una formación presencial, sobre las instalaciones dirías que: (Selecciona todas las opciones que correspondan)

- Son cómodas, estaban limpias y en condiciones
- Necesitan aggiornarse, se ven antiguas y son incómodas
- Vi y escuché correctamente las exposiciones
- No vi o escuché mal las exposiciones
- No participé de actividades presenciales
- Otros:

18. Si participaste de una formación virtual o híbrida, ¿Qué nos podrías decir sobre nuestro campus? Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Es fácilmente accesible
- Es intuitivo
- Es fácil de usar
- Es difícil de usar, crea dudas
- No participé de ninguna actividad virtual

19. ¿De qué tipo de capacitaciones te gustaría que hubiera mayor oferta?

- Presenciales modalidad jornada, que permitan networking
- Presenciales modalidad hands-on, que privilegien la práctica
- Virtuales al 100%, con modalidad sincrónica
- Virtuales al 100%, con modalidad asincrónica
- Híbridas, con clases teóricas online y práctica o taller presencial para sacar dudas
- Otros:

20. Si participaste de una actividad arancelada, o no, qué dirías al respecto:

- Participé y considero excelente la relación precio-calidad
- Participé y considero que fue cara acorde a lo impartido
- Participé becado por un laboratorio, pero considero que podría haber pagado de mi bolsillo
- Participé becado por un laboratorio y no lo hubiera hecho de otra manera
- Participé y no volvería a pagar por una formación en la institución
- No participé de actividades aranceladas, pero pagaría por alguna de mi interés
- No participaría de actividades aranceladas, creo que no se justifica



Sobre el mercado de la formación y educación continua en salud

21. ¿Qué otras instituciones colegas conoces que brinden formación en salud?

22. A la hora de formarte en salud: ¿Considerarías al Hospital Británico por sobre las otras instituciones colegas que mencionaste?

- Si
- No
- Para algunas actividades sí y para otras no
- No sabe/No contesta
- Otros:

23. Si respondiste que para algunas sí y otras no, ¿Para qué tipo de formación nos preferís/preferirías a nosotros?

¡Ya estamos finalizando!

24. ¿Qué posibilidades hay que recomiendes realizar una formación en el Hospital Británico a tus colegas o conocidos interesados?

Ninguna

Recomendaré sin dudar

25. Si hay algún comentario, recomendación sobre ofertas formativas que te interesan o cosas para mejorar en tu experiencia, o información que quieras brindarnos, te leemos

26. Por favor, contanos la causa que hace que no consideres al Hospital Británico como un lugar de excelencia para formarse



12. Referencias Bibliográficas

- ⁱ Hospital Británico (2024). *Memoria y Balance*.
- ⁱⁱ Santesmases Mestre, M. et al. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Editorial Pirámide.
- ⁱⁱⁱ Ministerio de Salud (2024). Sistema integral de evaluación de residencias del equipo de salud. <https://www.argentina.gob.ar/salud/residencias/sistema-integral-de-evaluacion-de-residencias-del-equipo-de-salud>
- ^{iv} Ministerio de Justicia de la Nación, InfoLeg (2024). Disposiciones preliminares sobre Educación Superior, Superior no Universitaria, y Superior Universitaria. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>
- ^v Diario El Cronista (2024, junio 2024). El PBI cayó 5,1% interanual en el 1° trimestre de 2024, con un brutal derrumbe de la inversión. *Cronista.com*. <https://www.cronista.com/economia-politica/pbi-argentina-2024-el-indec-difunde-los-datos-del-primer-trimestre-y-se-sabra-cuanto-cayo-al-inicio-de-la-era-milei/>
- ^{vi} Silberman P. y cols.(2022). ¿Cómo evolucionó la distribución de médicas y médicos especialistas en Argentina? Un análisis demográfico de la profesión médica al 2020. *Revista Archivos de Medicina Familiar y General*, 19 (3), 7 <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/24-distribucion-medicos-as-especialistas-argentina.pdf>
- ^{vii} Dillon, A. (2024, agosto 30). Los rectores pidieron destinar el 1% del PBI a las universidades y denunciaron recortes en ciencia. *Infobae*. <https://www.infobae.com/educacion/2024/08/30/los-rectores-pidieron-destinar-el-1-del-pbi-a-las-universidades-y-denunciaron-recortes-en-ciencia/>
- ^{viii} Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). *Informe de avance del nivel de actividad: Primer trimestre de 2024* (Vol. 8, n° 9). INDEC. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_242C4E01A10F.pdf
- ^{ix} *Infobae*. (2024, julio 16). A cuánto llegarán el dólar y la inflación en 2024 según analistas locales e internacionales. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2024/07/16/a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2024-segun-analistas-locales-e-internacionales/>
- ^x *Infobae*. (2024, julio 13). La Argentina volvió a registrar en junio la inflación más alta del mundo. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2024/07/13/la-argentina-volvio-a-registrar-en-junio-la-inflacion-mas-alta-del-mundo/>



^{xi} *Infobae*. (2024, julio 16). A cuánto llegarán el dólar y la inflación en 2024 según analistas locales e internacionales. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2024/07/16/a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2024-segun-analistas-locales-e-internacionales/>

^{xii} *El Cronista*. (2024, junio 24). Se conoce el primer dato de desempleo de la era Milei y se espera una suba. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/economia-politica/se-conoce-el-primer-dato-de-desempleo-de-la-era-milei-y-se-espera-una-suba/>

^{xiii} Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (n.d.). *Censo 2022*. <https://censo.gob.ar/>

^{xiv} Silberman P. y cols.(2022). ¿Cómo evolucionó la distribución de médicas y médicos especialistas en Argentina? Un análisis demográfico de la profesión médica al 2020. *Revista Archivos de Medicina Familiar y General*, 19 (3), <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/24-distribucion-medicos-as-especialistas-argentina.pdf>

^{xv} *Infocielo*. (2023, marzo 31). Argentina tiene una de las tasas más bajas de enfermeros por habitante de Sudamérica. *Infocielo*. <https://infocielo.com/sociedad/argentina-tiene-una-las-tasas-mas-bajas-enfermeros-habitante-sudamerica-n759490>

^{xvi} Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). *Informe sobre la evolución de los salarios*. Agosto 2024. INDEC. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_08_2442F27AE31E.pdf

^{xvii} Gobierno de la Nación Argentina. (2023). *Síntesis de la evolución económica 2022-2023*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2022-2023.pdf

^{xviii} Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2022). *Informe de inclusión financiera* (febrero de 2022). <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-inclusion-financiera-202202.asp>

^{xix} Ministerio de Educación de la Nación Argentina. (2021). *Informe nacional de indicadores educativos 2021*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_nacional_indicadores_educativos_2021_2_1.pdf

^{xx} Gobierno de la Nación Argentina. (2023). *Síntesis de la evolución económica 2022-2023*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2022-2023.pdf

^{xxi} Smink, V. (2023, agosto 17). *Por qué tantos jóvenes de América Latina van a Argentina a estudiar Medicina (y la paradoja del éxodo de médicos en el país)*. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c72wgzy1kw5o>



^{xxii} Czubaj, F., & Brom, R. (2024, junio 29). Examen de residencias médicas: aumentaron los postulantes y uno de cada tres es extranjero. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/examen-de-residencias-medicas-aumentaron-los-postulantes-y-uno-de-cada-tres-es-extranjero-nid29062024/>

^{xxiii} Smink, V. (2023, agosto 17). *Por qué tantos jóvenes de América Latina van a Argentina a estudiar Medicina (y la paradoja del éxodo de médicos en el país)*. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c72wgzy1kw5o>

^{xxiv} Dávila-Cervantes, A. (2014). Simulación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 3(10), 100-105. <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-simulacion-educacion-medica-S2007505714727334>

^{xxv} Cervantes-López, M. J., Peña-Maldonado, A. A., & Ramos-Sánchez, A. (2020). Uso de las tecnologías de la información y comunicación como herramienta de apoyo en el aprendizaje de los estudiantes de medicina. *CienciaUAT*, 15(1), 162-168. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582020000200162

^{xxvi} Cherro, J. P. (2020). *Impacto de la tecnología en el área de la salud*. *Consejo Digital*, Año X, N° 60, octubre 2020, ISSN 1851-6610. Consejo Profesional de Ciencias Económicas. <https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC60/cherro.html>

^{xxvii} Red Global de Hospitales Verdes y Saludables. (s.f.). *Acerca de*. <https://hospitalesporlasaludambiental.org/acerca-de>

^{xxviii} Centeno, Á., & Campos, S. (2017). La educación médica en Argentina. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 20(6), 162-168. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322017000600003

^{xxix} Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 57-71.

^{xxx} Ries, A., & Trout, J. (2001). *Posicionamiento: La batalla por su mente* (p. 5). McGraw-Hill.

^{xxxi} Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed., Capítulo 1, p. 7). Pearson Educación. <https://doi.org/ISBN:978-607-32-1722-4>

^{xxxii} Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed., Capítulo 1, p. 9). Pearson Educación. <https://doi.org/ISBN:978-607-32-1722-4>

^{xxxiii} Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed., Capítulo 1, p. 16). Pearson Educación. <https://doi.org/ISBN:978-607-32-1722-4>

^{xxxiv} Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed., Capítulo 14, p. 447). Pearson Educación. <https://doi.org/ISBN:978-607-32-1722-4>



^{xxxv} Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (edición revisada, M. E. Rosas Sánchez, trad., Prefacio, p. 6). Grupo Editorial Patria. (Original work published 1982)

^{xxxvi} Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Consumer behavior* (10^a ed., G. Domínguez Chávez, trad., p. 24). Pearson Educación. (Original work published 2010)

^{xxxvii} Grajales-Montoya, N., Gómez-Bayona, L., & Coronado-Ríos, B. (2021). La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas. *Revista CEA*, 7(13), e1684, 16. <https://doi.org/10.22430/24223182.1684>

^{xxxviii} Manes, J. M. (2008). Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: Un círculo virtuoso.

^{xxxix} Córdova Navarro, C. O., & Callao Alarcón, M. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *UCV Hacer*, 8(4), 11–20. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v8n4a1>

^{xl} Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14^a ed., Capítulo 1, p. 5). Pearson Educación. (Original work published 2012)

^{xli} Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

^{xlii} Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices* (pp. 64–65). Harper and Row.