



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

***Marketing médico : plan de marketing para Centro de  
Polisomnografía***

**Autor: Garber, Nicolás**

**DNI/Pas: 32638273**

**Director de Tesis: Darin, Claudio**

**Lugar y fecha**

Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía



**Trabajo Final Integrador Plan de Marketing**

**“Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía”**

Garber Nicolás

Universidad de San Andrés

Tutor: Claudio Darin.

# Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

<b>1. Resumen Ejecutivo</b> .....	5
<b>2. Introducción</b> .....	7
<b>3. Análisis Contextual</b> .....	10
3.1 Introducción al Contexto .....	10
3.2 Análisis PEST (Político, Económico, Social, y Tecnológico) .....	10
3.2.1 Factores Políticos.....	10
3.2.2 Factores Económicos.....	14
3.2.3 Factores Sociales .....	15
3.2.4 Factores Tecnológicos .....	15
3.3 Análisis de Mercado .....	16
3.3.1 Introducción al Mercado .....	16
3.3.2 Tamaño del Mercado .....	22
3.3.3 Interés por la categoría .....	25
3.4 Análisis del Consumidor .....	26
3.4.1 Definición del Consumidor .....	26
3.4.2 Estudio de Mercado Cualitativo .....	27
3.5 Entorno Competitivo .....	31
3.6 Análisis de la Empresa .....	32
3.6.1 Historia del Instituto.....	32
3.7 Análisis FODA .....	33
3.7.1 Fortalezas .....	33
3.7.2 Oportunidades.....	35
3.7.3 Debilidades.....	36
3.7.4 Amenazas .....	37

# Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

<b>4. Estrategia de Marketing</b> .....	40
4.1 Beneficios .....	40
4.2 Propuesta de Valor .....	41
4.3 La Marca .....	42
4.4 Marketing Mix .....	44
4.4.1 Producto .....	44
4.4.2 Plaza .....	47
4.4.3 Precio.....	50
4.4.4 Promoción .....	53
<b>5. Cronograma de Implementación</b> .....	56
5.1 Introducción al cronograma .....	56
5.2 Diagrama Gantt .....	56
<b>6. Presupuesto</b> .....	58
6.1 Presupuesto y Metodología .....	58
6.1.1 Acondicionamiento de Espacio Físico y Experiencia .....	58
6.1.2 Sitio Web y Promoción en AdWords y Sitios de Contenido. ....	58
6.1.3 Expansión Comercial .....	59
6.1.4 Otros Costos .....	61
6.1.5 Estructura de Costos Actual .....	61
6.2 Resumen del Presupuesto y Proyección de Resultados .....	62
<b>7. Notas Bibliográficas</b> .....	66
<b>8. Anexos</b> .....	69
8.1 Marco Teórico .....	69
8.2 Anexos .....	71



Universidad de  
**San Andrés**

## 1. Resumen Ejecutivo

Este documento se ha desarrollado con el objetivo de aumentar los ingresos de un consultorio médico que recientemente ha ampliado sus capacidades de atención de un estudio en particular: la polisomnografía (estudio de sueño). A partir de dicha ampliación de capacidad, el Instituto ha logrado aumentar su *market share* en este mercado de nicho.

A partir de dicha ampliación este centro médico, que siempre fue tratado como un consultorio particular, requiere un plan de marketing que de forma a su identidad marcaría y logré aumentar el volumen de pacientes para trabajar a capacidad completa, reduciendo drásticamente los costos y aumentando exponencialmente su ganancias. Corresponde en esta instancia lograr un posicionamiento marcarío que trascienda al médico dueño del instituto cuyo nombre es una garantía de calidad en el mercado.

Vale destacar que tras dicha ampliación el fundador del centro médico ha logrado mantener el foco en los altos estándares de atención que lo han caracterizado en sus 50 años de carrera profesional, así como la responsabilidad de atención a sus pacientes.

Hasta hace dos años, el consultorio contaba solamente con un equipo de polisomnografía. En los últimos seis años, se han comprado cuatro equipos adicionales, convirtiendo al consultorio médico en uno de los principales centros de sueño a nivel nacional.

Si bien cada equipo permite realizar hasta cuatro estudios diarios (dos diurnos y dos nocturnos), son muy escasos los casos de pacientes que se realizan polisomnografías diurnas dado que el estudio se realiza cuando el individuo se encuentra durmiendo y dura seis horas, implicando diversas incomodidades para realizarlo durante el día. En ese sentido, determinando únicamente el estudio nocturno como opción podemos definir que el instituto cuenta con una capacidad de realizar hasta 300 estudios. Por razones que luego serán comentadas y discutidas, los fundadores de este instituto médico han definido que se realice una sola polisomnografía en cada equipo por noche, permitiendo así a los pacientes pernoctar en el mismo. Suponiendo que se mantenga esta postura, podemos hablar de una capacidad total de 150 estudios nocturnos a nivel mensual.

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

Actualmente, el instituto recibe un promedio de 30 pacientes al mes, por lo cual se encuentra trabajando al 20% de su capacidad de atención. El objetivo de este plan de marketing es aumentar en un 300% las ventas de este servicio, cuadruplicando así la facturación mensual de esta unidad de negocios en un plazo de 12 meses y alcanzando entonces un uso del 80% de la capacidad de atención.

Para cumplir los objetivos anteriormente enumerados, se ha realizado una investigación integral que es expuesta en el presente documento así como las conclusiones del mismo, desarrollando entonces un plan de marketing concreto.

En primer lugar, la investigación mencionada se compone de:

- Análisis PEST (Político – Legal, Económico, Socio-cultural, Tecnológico), mencionando características relevantes del mercado de salud en Argentina, imprescindibles para comprender la industria y el contexto
- Análisis de Mercado, y su cuantificación, así como el análisis de fuentes secundarias para comprender el interés existente por la categoría, la definición del consumidor y la exposición de los principales resultados del análisis de mercado cualitativo
- Descripción del Entornos Competitivo
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el objetivo de comprender el entorno competitivo y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo para el instituto.

En segundo lugar, y desprendiéndose de todo lo anteriormente expuesto se dará lugar a la planificación de marketing del Instituto para los próximos años, definiendo la propuesta de valor del mismo y el *marketing mix* (Precio, Producto, Plaza, Distribución), así como una proyección de retorno de la inversión. A su vez, se incluirá un presupuesto y un cronograma con plazos para cada una de las iniciativas.

Finalmente se enumerará la bibliografía utilizada para la realización de este documento y la construcción de su marco teórico.

## 2. Introducción

En el año 2011, el Instituto Médico del Doctor Garber se convirtió en uno de los principales prestadores de estudios de polisomnografía para OSECAC, la obra social de los empleados de comercio y actividades civiles que, con más de un millón y medio de beneficiarios, es una de la más grande del país.

La Polisomnografía es un estudio médico que se realiza para diagnosticar los trastornos de sueño. Entendemos como trastorno de sueño a aquellos padecimientos que afectan el desarrollo del ciclo sueño-vigilia, como lo son el insomnio, el sonambulismo, la apnea del sueño y la narcolepsia, entre otros. Una polisomnografía es una prueba de múltiples parámetros fisiológicos mientras el paciente duerme. Las término proviene del griego: poly, “muchos”; somno, “sueño”; y graphy, “escritura”.

Según la encuesta de Sueño en América, realizado por la Fundación Nacional de Sueño de Estados Unidos, un 43% de los ciudadanos estadounidenses entre 13 y 64 años poco frecuentemente o nunca duermen bien durante las noches de semana. De la misma forma, el 60% experimenta un trastorno de sueño diariamente o casi todos los días. Si bien los adultos requieren siete horas y media de sueño para dormir bien, el reporte indica que, en promedio, los ciudadanos estadounidenses duermen seis horas y cincuenticinco minutos. El 95% de los encuestados utiliza frecuentemente dispositivos electrónicos durante la hora previa a irse a dormir, como televisión, computadora, videojuegos o su celular.<sup>1</sup>

“La exposición a la luz artificial después de la puesta del sol es quizás el factor contribuyente más relevante al creciente problema de la falta de sueño de nuestra sociedad moderna dado que suprime la liberación de la hormona melatonina para fomentar el sueño, aumentando el estado de alerta y postergando los ritmos circadianos, dificultando la conciliación del sueño.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Annual Sleep in America Poll Exploring Connections With Communications Technology and Sleep, National Sleep Foundation, March 2011, Washington DC, Estados Unidos de América

<sup>2</sup> Charles Czeisler, PhD, MD, Harvard Medical School and Brigham and Women’s Hospital



## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

El aceleramiento en el ritmo de vida de las personas y el incremento de preocupaciones generan estrés que, a su vez, suele ser causa de la aparición de trastornos de sueño. A raíz de ello, el número de personas que padecen trastornos de sueño ha incrementado en las últimas décadas.

Los síntomas de trastornos de sueño son fácilmente identificables por quienes los padecen y, como se explicará en secciones posteriores, tienen un impacto negativo en ellos y en su calidad de vida.

El presente documento apunta a comprender en qué medida y qué forma las personas se informan cuando padecen un síntoma corporal o mental con el objetivo que el Centro médico esté presente en las diversas etapas de investigación por parte de quien padece el síntoma. De esta forma, se determinará la estrategia de comunicación en las etapas correctas del proceso de investigación y toma de decisiones por parte de los potenciales pacientes.

Tras convertirse en prestadores de servicios de OSECAC, la demanda por este estudio superó las expectativas del instituto y, en menos de 12 meses, quintuplicó su capacidad de atención gracias a la compra de nueva maquinaria y contratación de personal, así como la dedicación de más de 80 m<sup>2</sup> especialmente acondicionados para montar el centro de sueño del instituto, implicando una inversión superior a los US\$60,000.

Si bien la compañía es rentable, existe una oportunidad concreta de aumentar su facturación si logra aumentar el volumen de estudios, dada la capacidad de trabajo actual. Por otro lado, los costos marginales son decrecientes, por lo cual los márgenes de la compañía también crecen cuando trabaja en escala. El Centro de sueño trabaja al 20%, con una capacidad ociosa del 80%.

El presente plan de marketing para este Centro de Sueño se enfoca en capturar mayor demanda para su servicio de polisomnografía, a partir del desarrollo de una estrategia de adquisición de pacientes privados (que pagan su consulta y estudio) y una estrategia comercial más contundente para el desarrollo de canales de adquisición de pacientes con obras sociales y prepagas, trabajando con mayor foco en el relacionamiento con las coberturas médicas, con los médicos derivadores, así como en la expansión comercial,

Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

con el objetivo de ser prestadores del servicio para un mayor número de pacientes potenciales.



Universidad de  
**San Andrés**

### **3. Análisis Contextual**

#### **3.1 Introducción al Contexto**

Con el objetivo de realizar un plan de marketing adecuado para el contexto actual, esta sección está dedicada a la profunda comprensión del mercado, el entorno competitivo y los consumidores. Será pertinente a la hora del desarrollo del plan de marketing, también, cuantificar el mercado de polisomnografías en la ciudad autónoma de Buenos Aires así como el Gran Buenos Aires.

#### **3.2 Análisis PEST (Político, Económico, Social, y Tecnológico)**

##### **3.2.1 Factores Políticos**

Para comprender el contexto es necesario definir el rol del Estado en el sistema de salud de la Argentina. El Gobierno nacional y las autoridades provinciales y municipales tienen un rol fundamental en el desarrollo del sistema de salud: responsabilidad sobre hospitales públicos y otras entidades, presupuesto de salud, regulación del sistema de prepagas y coberturas médicas. Dado que el público objetivo del centro médico corresponde principalmente a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, enfocaremos el análisis a este sector geográfico.

En 2015, el 18,7% de los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires utilizaba el sistema público de salud, cuando la cifra llegó a alcanzar un 25,6% en 2002. El 42,1% se encuentra afiliado únicamente a una obra social, El 37,8% únicamente a Medicina Prepaga (ya sea mutual vía obra social o no).<sup>3</sup>

La caída del uso del sistema de salud en los últimos 15 años, implicando un incremento de afiliados a medicina privada u obras sociales ha ampliado el mercado potencial del Centro Médico. Si bien en el año 2013 se designó un presupuesto de 8.170 Millones de pesos para salud, el 70% del presupuesto de salud se destinó a sueldos, por lo que se

---

<sup>3</sup> Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires 2015, Ministerio de Hacienda de la Ciudad de Buenos Aires, Elaboración en año 2016

infiere que la inversión en mejoras contundentes de la oferta prestacional y equipos médicos es limitada.

A su vez, la encuesta sobre Confianza en las Instituciones elaborada por el Consejo Económico y Social de Buenos Aires (CESBA) en septiembre de 2016, muestra que el 56,5% de los porteños tiene un nivel de confianza alta en la salud pública, mientras un 23% tiene un nivel de confianza baja. Dicho informe revela que, entre los propios usuarios del sistema público y los residentes del sur de la Ciudad, los niveles de confianza en la salud pública son mayores que el promedio (66,4% y 58%).<sup>4</sup>

Según el banco de datos del Gobierno de la Ciudad, en 2012 el 45,4% de pacientes que se atendió en consultorios externos no residía en la Capital.<sup>5</sup> Según Jorge Selser, legislador porteño y presidente de la comisión de Salud, “La falta de un proyecto de salud en (Ciudad de) Buenos Aires, por más que se pongan más recursos, en el marco de un desorden sanitario, hace que esos recursos no se vean reflejados en la realidad positivamente...”

Por su lado, Federico Tobar, investigador del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) declaró que “no es porque los recursos humanos estén mejor remunerados sino porque están peor distribuidos (...) la ciudad tiene una cama hospitalaria cada noventa y seis habitantes y un Centro de Atención Primaria (CAPS) cada casi nueve mil. Por su lado, el conurbano bonaerense cuenta con una cama por cada quinientos cuatro habitantes y un CAPS cada seis mil...” En ese sentido, algunos analistas, como Morgenstern, creen que el Gobierno de la Ciudad debería fortalecer los CAPS, en lugar de seguir ampliando el número de camas hospitalarias.

---

<sup>4</sup> Encuesta sobre Confianza en las Instituciones elaborada por el Consejo Económico y Social de Buenos Aires (CESBA), en septiembre de 2016

<sup>5</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda de la Ciudad de Buenos Aires, 2013, Buenos Aires, Argentina

Tal como afirma el Doctor José Victor Garber, los hospitales siguen teniendo largas colas de pacientes que esperan ser atendidos y los turnos para estudios de polisomnografía suelen darse con hasta 6 meses de demora.

Son tan solo seis los hospitales públicos que cuentan con los equipos necesarios para realizar este estudio en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires: Hospital Rivadavia, Hospital de Clínicas, Hospital de Ramos Mejía, Hospital Tornú, Hospital de Boulogne, y Hospital Posadas. Algunos de ellos, como el Hospital Boulogne han adquirido recientemente equipos nuevos para la realización de este estudio. De todas formas, en algunos casos, como en el del Hospital Rivadavia, se realiza tan solo un estudio nocturno por semana dada la falta de recursos humanos para la realización del mismo. Los pocos hospitales en los cuales se puede realizar este estudio no suelen contar con más de un equipo de polisomnografía. Finalmente, el espacio designado para la realización del mismo no suele ser agradable para pasar la noche.

Uno de los principales proyectos de Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires está enfocado en mejorar el sistema de turnos. Se está buscando “...continuar con la eliminación de las largas colas en los hospitales, ampliando la cantidad de Turnos telefónicos (...) Contactándose con el 147, se puede reservar un turno de forma rápida y sencilla...”<sup>6</sup> Este proyecto ya se encuentra implementado. Aunque se lograra mejorar el sistema de turnos y se eviten las largas colas, mientras no se amplíe la capacidad de atención mediante una fuerte inversión en nuevos equipos para la realización de estudios que sirvan a los fines de diagnosticar patologías, las esperas para los turnos continuarán vigentes y los hospitales no parecen ser un competidor relevante para las instituciones privadas.

En este contexto, podemos inferir que son los prestadores privados del estudio de polisomnografía quienes canalizan los diagnósticos de gran parte de la población de la Ciudad de Buenos Aires.

---

<sup>6</sup> Plan de Acción del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2014-2016, Buenos Aires, Argentina  
[http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2013\\_final/plan\\_acc\\_gobierno\\_2013\\_2015.pdf](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/presupuesto2013_final/plan_acc_gobierno_2013_2015.pdf)

Uno de los ejes más relevantes a analizar en el contexto legal se refiere al Programa Médico Obligatorio (PMO) que establece las prestaciones básicas esenciales que deben garantizar las obras sociales y los agentes de seguros a todos sus beneficiarios. El mismo se encuentra vigente desde el 31 de Diciembre de 2003, a partir del decreto 2724/02. La polisomnografía nocturna con oximetría es una prestación obligatoria para todos los casos de apnea de sueño en neonatos y para adultos con presión positiva continua en la vía aérea. En el caso de adultos, existe obligación de cobertura si se cumplen los siguientes criterios:

- Alto impacto en los síntomas de la vida diaria
- Existe una alta sospecha de apnea del sueño
- Los pacientes se encuentran dispuestos a utilizar presión positiva continua en la vía aérea, y que han intentado otras medidas previamente (deshabitación al tabaquismo, tratamiento de la obesidad, evitar medicación predisponente como benzodiazepinas, etc.)

En conclusión, solamente se obliga a las coberturas médicas a prestar este servicio en casos de riesgo de apnea de sueño (en los casos de adultos, bajo otras condiciones adicionales) por lo cual, no están contempladas dentro del PMO las otras patologías (i.e.: insomnio, ronquidos, dolor de cabeza, sonambulismo, terrores nocturnos, bruxismo, etc.). Según un informe realizado en conjunto por la Fundación Nacional de Sueño, un 5% de los individuos sufren de apnea obstructiva de sueño, mientras que el 62% sufre algún trastorno de sueño frecuentemente. Por ejemplo, el insomnio afecta a casi el 30% de la población. En ese sentido, podemos definir que tan solo un porcentaje muy reducido de la población se encuentra alcanzada por el PMO, lo cual plantea una oportunidad concreta para la expansión del servicio privado para el resto de los individuos, que sufren otro de los trastornos de sueño.

Según el criterio del PMO, podríamos inferir, en principio, que la mayoría de pacientes potenciales deberían pagar su polisomnografía por lo cual no sería muy relevante enfocarse en ampliar el número de contratos con nuevas coberturas médicas. Esta inferencia sería incorrecta. La mayoría de personas con algún trastorno de sueño suele

conseguir un pedido de polisomnografía de forma tal que su cobertura médica pague por el mismo.

### **3.2.2 Factores Económicos**

En el 2017 se ha registrado un crecimiento del Producto Interno de la Argentina de 0.3% en el primer trimestre de 2017 (cuando en el mismo período del año anterior fue de -1.9%.<sup>7</sup> A su vez, se ha registrado una desaceleración de la inflación, siendo esta de 24% en el mes de Mayo de 2017 (mientras que fue de 27,5% en el mismo período del año anterior).<sup>8</sup> Aún así, en este contexto de crecimiento de la actividad y caída de la inflación, sigue existiendo una caída en el poder adquisitivo de la sociedad que, si bien se ha desacelerado y afecta más a los habitantes de otras regiones que a gran parte de los habitantes de la Ciudad de Buenos Aires, es pertinente al presente documento.

En este contexto, es relevante entender que hay una tendencia a sustituir gastos en medicina privada por prestadores de las coberturas médicas a las cuales los pacientes se encuentran afiliados y cuyo precio es pagado parcial o completamente por estas. Es decir, la mayoría de los afiliados a una prepaga u obra social eligen atenderse en los prestadores de su cobertura médica.

A su vez el contexto inflacionario tiene un impacto relevante en los costos del Centro Médico dado el aumento de sueldos a los técnicos y médicos así como el aumento en el costo de los insumos. De la misma forma, el ritmo devaluatorio genera que la provisión para la compra de equipos futura sea cada vez más exigente. Finalmente, en lo que respecta a la definición de los honorarios y actualización de los mismos, el poder de negociación de los prestadores de servicios de salud es relativamente bajo respecto a las coberturas médicas, siendo estas últimas las fijadoras de precios / honorarios.

---

<sup>7</sup> Centro de Investigación en Finanzas - Escuela de Negocios. Universidad Torcuato Di Tella, Año 2017

<sup>8</sup> Centro de Investigación en Finanzas - Escuela de Negocios. Universidad Torcuato Di Tella, Mayo 2017

### 3.2.3 Factores Sociales

En una sociedad fragmentada por las diferencias políticas, acosada por la falta de dinero y el contexto inflacionario, con diversas presiones laborales, es notable la tendencia creciente de las personas que sufren estrés.

Corresponde detenerse a definir estrés. *“El estrés es una capacidad natural que todos los mamíferos compartimos. Se trata de un mecanismo que nos permite sobrevivir a las demandas de la vida en este mundo, con sus peligros y amenazas.”*<sup>9</sup>

También es concebido como *“...el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar...”*<sup>10</sup>

Según la Consultora D'Alessio IROL, *“el 80% de los trabajadores del país dice padecer estrés laboral. El 50% de los encuestados reveló padecer estrés frecuente, diario o semanal y se ha adelantado a 25 años la edad en la que se dispara la patología.”*<sup>11</sup>

Es estrés suele derivar en diversos problemas de salud siendo los trastornos de sueño una de las principales consecuencias del mismo. En conclusión, una sociedad estresada, es una sociedad con una mayor penetración de patologías de sueño. La forma de vida propia de la época en la que vivimos, así como la exposición a las nuevas tecnologías generan un aumento en la frecuencia y penetración de los trastornos de sueño, que debiera impactar positivamente en el crecimiento de la demanda para el estudio de polisomnografía.

### 3.2.4 Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos más relevantes en medicina del sueño se realizaron en los últimos 64 años, desde que se descubrió el movimiento de rápido de ojos (REM) en 1953. Diversos informes indican que el tiempo dedicado a dormir se ha reducido en un 20% en

---

<sup>9</sup> Sociedad Mindfulness y Salud

<sup>10</sup> Richard Lazarus, 1966,

<sup>11</sup> America Economía, Julio de 2013



el último siglo.<sup>12</sup> En 1978 se realizó el primer estudio de polisomnografía, el cual se fue perfeccionando muchísimo en los veinte años posteriores.

Algunos de los principales desafíos en este campo de la medicina y la investigación se orientan a la modificación del ritmo circadiano (variación rítmica fisiológica) para adaptar al humano a la vida en otros planetas.

Según el Centro Nacional de Información de Biotecnología de Estados Unidos, el desarrollo de luz artificial y su expansión a más hogares, así como la expansión de Internet, han contribuido enormemente al aumento de los trastornos de sueño entre la población. Reducir el tiempo que uno pasa expuesto a la luz artificial y a Internet mejora la calidad de sueño pero es una variable difícil de regular.

En el año 2010 había unos 626 millones de usuarios de smartphones a nivel mundial. El año 2016 terminó con más de 2,071 millones de usuarios. En este sentido, a principio de 2009, un 4% de los usuarios de dispositivos móviles tenían un *smartphone* mientras que en la actualidad se estima que el 28% de la población mundial cuenta con un *smartphone*.<sup>13</sup>

Es decir, la adaptación de nuevos dispositivos es cada vez más rápida, y cada vez más personas pasan más tiempo frente a la luz artificial de las pantallas de estos dispositivos, aumentando entonces la penetración de los trastornos de sueño entre la población mundial, generando un potencial incremento de la demanda de diagnóstico de dichos trastornos así como su tratamiento.

### **3.3 Análisis de Mercado**

#### **3.3.1 Introducción al Mercado**

Vale la pena comenzar el análisis por el entendimiento de las métricas más relevantes respecto a la salud en la Argentina.

---

<sup>12</sup> American Academy of Sleep Medicine, 2016

<sup>13</sup> Estimaciones de KPCB basados en estudios de Morgan Stanley y datos de ITU.

La expectativa de vida al nacer en la Argentina es de 76 años. Según datos de la Organización Mundial de Salud, la expectativa de vida al nacer a nivel mundial es de 71,4 años para los nacidos en el año 2015. La esperanza de vida ha aumentado 5 años desde el año 2000, pero las desigualdades sanitarias persisten, siendo la misma mayor a 80 años en 29 países con ingresos altos, y de 60 años en la región de África.

A su vez, el gasto de salud en Argentina con respecto al PBI ha disminuido entre 1995 y 2014 en más de un 40%.

A su vez, con un gasto en salud anual del sector público de 680 dolares per capita, Argentina se encuentra en la posición número 52, siendo este menor al gasto promedio a nivel internacional. De todas formas, Argentina es parte del 25% de países con mayor gasto público per capita.

Finalmente, respecto al número de médicos cada 1.000 habitantes, Argentina se encuentra en la posición número 33 a nivel mundial, con 3.21 médicos cada 1.000 habitantes. El primer lugar lo ocupa Qatar (7,74 médicos cada 1.000 habitantes).

En función de los datos recientemente compartidos, podemos establecer que el Sistema de Salud de la Argentina, se encuentra más avanzado que la mayoría de los países en vías de desarrollo. Sin embargo, esto no se ve reflejado en los logros o estado de la salud en la población.<sup>14</sup>

Es pertinente hacer un breve repaso respecto a los principales agentes existentes en la red de servicios de salud. El siguiente análisis descriptivo se encuentra dentro del marco teórico desarrollado por Fernando C. Alesso, en su trabajo Redes de Cobertura Médico-asistencial.

Comenzaremos entonces por la definición de Alesso, quien diferencia tres agentes principales: Cobertura Médico – Asistencial (denominada también como cobertura médica), Beneficiario (o paciente) y Prestador.

---

<sup>14</sup> El Funcionamiento del Sistema de Salud Argentino en un Contexto Federal, Centro de Estudios para el Desarrollo Institucional, UdeSA, Septiembre 2002

Respecto a las tipologías, debemos considerar las distintas formas de relación que tiene la población con las coberturas y qué agentes se involucran en cada caso<sup>15</sup>:

- a) Coberturas Genéricas no nominativas: Financiadas por el sector público. Los destinatarios (o beneficiarios) son todas las personas sin excepción que habiten la jurisdicción o región. El concepto que prevalece y sostiene estas entidades es el criterio del derecho a la salud igualitaria.
- b) Coberturas Específicas nominativas: Financiadas por aportes y contribuciones de carácter obligatorio (como un porcentaje sobre el salario de los trabajadores), y son administrados por instituciones de seguridad social (obras sociales y ART). Los destinatarios son los trabajadores aportantes, su núcleo familiar y los jubilados. El principio sobre el cual se sostiene esta tipología es el criterio de solidaridad, y de atención igualitaria independientemente del monto aportado
- c) Coberturas Específicas no nominativas: financiadas por aportes voluntarios administrados por instituciones que suelen ser con fines de lucro (Prepagos). Están destinadas únicamente a las personas y familias asociadas y se fundamenta su existencia en función del criterio de cobertura según capacidad de compra.
- d) Independientemente de lo expuesto, existe la no cobertura de las personas que quedan al margen de la atención ya sea por motivos geográficos, económicos y/o culturales

En función de las anteriores definiciones, son objeto del presente plan de marketing: (i) los pacientes de atención privada, (ii) los pacientes de coberturas específicas nominativas, y (iii) los pacientes con coberturas específicas no nominativas.

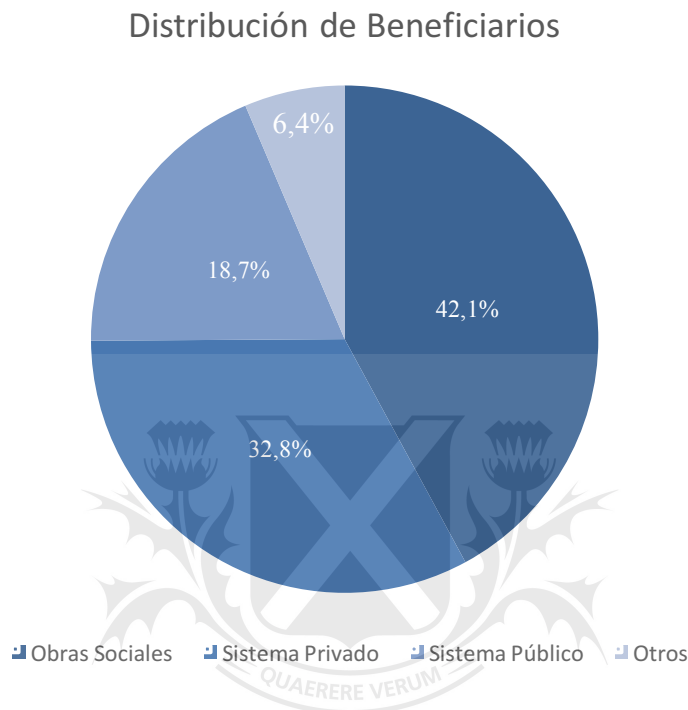
Corresponde entonces, comprender mejor la distribución de afiliados y no afiliados en la Argentina. El gráfico 1 describe esta distribución.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Dr Camilo Marracino, Coberturas de Salud, 2002, Buenos Aires, Argentina

<sup>16</sup> El Gasto de Salud en la Argentina, Consultora de Mercado Key Metrics, 2010

Gráfico 1 Distribución de beneficiarios entre distintas Coberturas Médico - Asistenciales



El mercado del instituto es tan amplio como todos los individuos hombres y mujeres que padezcan trastornos del sueño (como insomnio, hipersomnias, narcolepsia, trastorno del ritmo circadiano o los terrores nocturnos), enfermedades pulmonares o cardíacas que posean una cobertura médica u obra social para la cual el instituto sea prestador de servicios, o pertenecientes a ABC1 y que estén dispuestos a pagar \$5,000 para tener una atención de mayor calidad al experimentar este estudio.

En la Argentina no existen cifras oficiales respecto al número de individuos que sufren trastornos de sueño pero los especialistas coinciden en que alrededor de 40% de los argentinos los padecen. A su vez, las ventas de fármacos para poder dormir han incrementado en 2014 en más de un 4% respecto al año anterior, Según IMS Health, consultora especializada en la industria farmacéutica. Por otro lado, según la Confederación Farmacéutica Argentina (COFA), la venta de remedios neurológicos en Argentina aumentó en casi un 25% entre 2004 y 2012.

No dormir bien altera la velocidad de los procesos intelectuales superiores y la función motora. A diferencia de lo que se suele pensar, más allá de las horas que dormimos, la calidad de sueño durante esas horas es determinante. Algunos de los trastornos del sueño son el insomnio, la hipersomnia, la narcolepsia, el trastorno del sueño relacionado con la respiración, el trastorno del ritmo circadiano, los terrores nocturnos. Según el Doctor Thomas Roth, director de la División de Medicina del Sueño Henry Ford Sleep Research Center, los médicos no suelen preguntar a sus pacientes sobre cómo duermen. Existen dos tipos de pacientes para la compañía: Pacientes Privados y Pacientes de prepaga u obras sociales.

### **3.3.1.1 Pacientes Privados**

Es un segmento altamente rentable dado que se trata de pacientes de carácter privado, que paga un 67% más que las obras sociales o prepagas y que realizan el pago del servicio en efectivo en el momento de recibir el estudio, a diferencia de las coberturas médicas que realizan los pagos en un lapso que se suele encontrar entre los 60 y 90 días, impactando negativamente en el capital de trabajo de la compañía.

Son altamente valiosos aquellos que pagan la consulta o el estudio más allá que su capacidad de compra también les permite contar con una cobertura específica no nominativa, es decir un prepago. Suele darse esta situación cuando los pacientes no consiguen turnos pronto en los prestadores incluidos en su cartilla médica; no tienen referencia o confianza en ellos; la propuesta de otros prestadores (no incluidos en su cartilla médica) cuenta con componentes de diferenciación altamente valorados por el paciente; identifican un alto impacto negativo de su patología de sueño para desarrollar sus tareas diarias, por lo cual desean comenzar su tratamiento cuanto antes y no están dispuestos a esperar, así como cuentan con la capacidad económica para hacer frente al honorario solicitado, teniendo en cuenta que podrían acceder al servicio de forma gratuita o con precios más reducidos si recurrieran a un prestador de su cobertura médica. Finalmente, existe un grupo reducido de pacientes del Doctor José Víctor

Garber que son afiliados a una cobertura para la cual el Doctor solía ser prestador pero ya no lo es, por lo cual eligen pagar el honorario correspondiente y realizarse los estudios que aplicaran dentro del mismo Centro Médico.

Este fenómeno se encuentra justificado por la importancia de la relación médico-paciente. Cuando un paciente entra en contacto con un médico, se establece una relación que tiene como objeto la consecución de un fin: ambos buscan el bien, es decir la restauración de la salud del enfermo o lograr que las funciones del enfermo se acerquen lo más posible a la línea de trayectoria que se representa naturalmente como óptima. Se trata de una relación vincular de sinergia, que busca alcanzar un fin significativo para ambos, a partir de la apropiación del valor de la otra persona que compele a promover la mejora y perfección del estado biológico del paciente. Esta preocupación por la promoción del otro es asumida voluntariamente por el médico y en ello consiste su vocación.<sup>17</sup> En la relación terapéutica intrínseca a la medicina prevalece la responsabilidad frente al otro: El hombre se reconoce insuficiente, no resiste al criterio de la autosuficiencia por lo cual requiere del otro para subsistir.

En la actualidad, todos los pacientes privados que se realizan estudios de polisomnografía en el centro médico son afiliados a una cobertura médica (en su mayoría privada). La mayoría de los pacientes privados del Centro Médico pertenecen al sector ABC1, y un 50% de ellos son mayores de 60 años.

En países como la Argentina, el público objetivo suele entender los servicios médicos casi como una mercancía de fácil acceso. Es un desafío de enorme magnitud construir una experiencia de consumo tan superior y *premium* que genere incentivos a aquellos que sufren este tipo de patologías a pagar para realizarse un estudio que podrían realizarse de forma gratuita con otro prestador de medicina.

Con el objetivo de realizar un plan de marketing para este público, se ha realizado un estudio de mercado cualitativo que intenta comprender cuáles son las principales preocupaciones, necesidades y deseos que son plausibles de ser satisfechos por este

---

<sup>17</sup> Relación Médico – Paciente, Manuel Isaías Lopez Gomez y Martha Tarasco Michel,

servicio médico. El mismo análisis intenta también comprender cuáles son los hábitos a la hora de investigar sobre estas preocupaciones para definir un plan de medios que encuentre a los usuarios en sus primeras etapas de investigación y definir con un alto grado de precisión la pauta publicitaria dada la limitación de recursos del Centro Médico.

### **3.3.1.1 Obras Sociales y Prepagas**

El ecosistema de medicina en la Argentina es complejo y cuenta con muchos tipos de jugadores: Prepagas, obras sociales, el Estado, clínicas, hospitales, consultorios particulares, prestadores, pacientes, entre otros.

Hasta el momento, todos los contratos comerciales vigentes del Instituto Garber han sido llevados adelante por los doctores fundadores del instituto. Existe una clara oportunidad de profesionalizar la generación de contratos institucionales para la compañía, generando más contratos y de mayor calidad (mejores comisiones, disminución en los días de cobro, etc.).

Con el objetivo de generar un crecimiento en el caudal de pacientes, la estrategia de marketing incluirá una sección dedicada a este canal de ventas.

Vale destacar que uno de los principales desafíos respecto a esta industria recae en ser habilitado como prestador de las coberturas médicas dado que, en la mayoría de los casos, se requiere un contacto interno dentro de las mismas que habilite la gestión. Algunos empleados y administradores de las coberturas solamente aceptan nuevos prestadores cuando perciben un beneficio personal (soborno).

### **3.3.2 Tamaño del Mercado**

Con el objetivo de definir el tamaño del mercado, corresponderá estimar:

1. Cuántos individuos en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires sufren de un trastorno de sueño y cuentan con una cobertura médica.

2. Cuántos individuos con trastornos de sueño en la orientación geográfica ya definida son afiliados de alguna de las cobertura médicas que cuentan con el Instituto como prestador de este estudio.
3. Cuántos individuos con trastornos de sueño en la orientación geográfica ya definida no son afiliados a ninguna de las coberturas para las cuales el instituto es prestador de servicio pero pudieran estar dispuestos a pagar el precio directamente ellos por el estudio, incentivados por los diferenciales del mismo.

Tal como se mencionó en la sección anterior, se encuentran dentro del universo de pacientes con seguro social 20.805.142 personas en la Argentina, mientras que 4.620.000 son beneficiarios privados y más de 4,065,000 de jubilados son beneficiarios del PAMI. De un total de 40,177,096 habitantes registrados en el último censo del año 2012, podemos definir que, aproximadamente, el 63% de los habitantes de Argentina cuentan con un seguro social o una cobertura médica privada.

Se realizará el supuesto que, la distribución anteriormente detallada a nivel nacional, es un reflejo de la distribución en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, segmento geográfico objetivo para el Instituto, y que, en total, cuenta con 12,8 millones de habitantes<sup>18</sup>. Es decir, el 63% de 12,8 millones de habitantes cuenta con una cobertura médica (ya sea obra social o privada), dando lugar a un total de 8 millones de habitantes formando parte de este segmento. Finalmente, tal como se mencionó anteriormente, el 40% de los ciudadanos sufre este tipo de trastornos, es decir, 3,200,000 individuos con cobertura médica.

En esta instancia, corresponde definir qué porcentaje cuenta con una cobertura médica de la cual el instituto sea prestador de este servicio y sobre el resto, qué porcentaje de los individuos pudiera estar dispuesto a pagar el precio del estudio como paciente privado.

---

<sup>18</sup> INDEC. Censo Nacional de Población Hogares y Viviendas 2010 Nacional Argentina, 2010



## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

A continuación se enumeran las coberturas médicas de las cuales el Instituto es prestador y su número de afiliados a nivel nacional: OSECAC (1.500.000 afiliados), Swiss Medical Group (786.000 afiliados), Medife (200,000 afiliados).<sup>19</sup> Si la distribución de afiliados a nivel nacional se corresponde con la de este sector geográfico, el Instituto es prestador de servicios para las coberturas médicas de un 6,2% del segmento, es decir, de 792,000 habitantes de CABA y GBA, de los cuales un 20% sufre trastornos de sueño, es decir, aproximadamente 158,400 individuos, prácticamente un 5% del mercado objetivo de 3,2 millones de individuos.

Corresponde cuantificar el mercado de individuos que cuenta con los medios económicos para pagar por el estudio de forma privada, asumiendo gran parte del costo (si bien otra parte pudiera ser reintegrada por su cobertura médica), gracias a los diferenciales del instituto. Para ello deberemos incluir en el análisis información respecto a la distribución de ingresos en la Argentina. El 7% de los hogares argentinos son parte del segmento ABC1. La distribución de clases a nivel nacional no coincide con la distribución en el sector geográfico objetivo, dado que en CABA de sus 2.890.151 habitantes, el 16,7% pertenece a ABC1 (482,655 individuos), mientras que en GBA de sus 9.916.715 habitantes, el 4.4% (436,335 individuos), sumando un total de 918,990 individuos dentro de clase ABC1 en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Supondremos que el 10% de ellos cuentan con una cobertura médica de la cual el instituto es prestador y que el 40% de ellos sufren algún trastorno de sueño, por lo cual se registran unos 330.836 argentinos de ABC1 en CABA y GBA con trastorno de sueños que no son afiliados a una cobertura médica para la cual el instituto es prestador de servicios, y que, dado el nivel de ingresos de sus hogares, pudieran pagar por el estudio.<sup>20</sup>

Posteriormente se realizará la planificación de presentación del Centro de Sueño ante las distintas coberturas médico asistenciales, las cuales serán priorizadas según su

---

<sup>19</sup> Estimaciones basadas en sitios web de prestadoras de servicios y llamados directos con cuerpo gerencial

<sup>20</sup> Consultora W y Trial Pannel. INDEC, Censo Nacional de Población Hogares y Viviendas 2010 Nacional Argentina, 2010

alcance en el territorio objetivo. Corresponderá esta definición y priorización al plan de Marketing propiamente dicho desarrollado en la sección 5.

Tal como se mencionó anteriormente, cabe destacar que no necesariamente quien sufre un trastorno de sueño realiza una consulta médica por ello. El presente plan de marketing planteará iniciativas concretas para llegar a ambos tipos de clientes potenciales: aquellos que consultan a un médico por cuestiones relacionadas a sus trastornos de sueño, y a aquellos que no.

### **3.3.3 Interés por la categoría**

Como ha de notarse, la mayoría de los trastornos de sueño son conocidos por gran parte de la sociedad pero no necesariamente se suele consultar a un médico frente a sus manifestaciones.

Tal como se argumentará posteriormente en el estudio de mercado presentado en la sección 3.4.2, un alto porcentaje de los usuarios realiza búsquedas en Google respecto a las patologías que ellos o sus familiares sufren, aún en casos que no consultan a un médico posteriormente. Es relevante entonces saber cómo buscan estos usuarios. Google nos ofrece una herramienta de acceso público y gratuito denominada Herramienta de Palabras Clave de Google que permite conocer una aproximación a los niveles de búsquedas mensuales para distintos términos de búsquedas. Se ha realizado una consulta a dicha herramienta y se ha identificado que existen muchas búsquedas referentes a las denominaciones de las patologías pero muy pocas respecto al estudio para diagnosticarlas. Se ha generado un listado de palabras teniendo en cuenta posibles términos de búsqueda de cada patología, y se ha utilizado dicha herramienta.

Se identificaron aproximadamente 2,000,000 de búsquedas locales mensuales en la CABA y GBA para la categoría. Asimismo, las búsquedas de la categoría han crecido, en promedio, más de un 10% anual en los últimos años. Según el análisis realizado,

aproximadamente el 90% de ellas no corresponden a apnea, sino a otros síntomas y patologías no alcanzadas por el PMO.<sup>21</sup>

A su vez, las búsquedas de “Polisomnografía” o “estudio de sueño” no alcanzan el 5% de las búsquedas totales de la categoría.

Es decir existen muchas búsquedas e interés alrededor de la categoría pero poco conocimiento y consultas efectivas a médicos al respecto. En ese sentido, se considera una oportunidad de negocio a partir de la concientización respecto al correcto diagnóstico y tratamiento de dichas patologías.

### **3.4 Análisis del Consumidor**

#### **3.4.1 Definición del Consumidor**

Tal como se ha dejado claro en secciones anteriores, el consumidor final del Centro de Sueño del Instituto Garber es el paciente privado o de cobertura médica (ya sea prepaga u obra social) que sufre o cree sufrir algún tipo de trastorno de sueño y que llega al Instituto ya sea gracias a la derivación de otros médicos, autoderivación o encuentra el Centro como prestador en la cartilla de prestadores de su cobertura médica.

En lo referente a las coberturas médicas, desde ya, es necesario estar en sus cartillas para que los pacientes que consideran solamente a los prestadores de sus coberturas médico – asistenciales, tengan en cuenta el instituto como una opción. Para este universo de clientes, son las coberturas médicas las que contratan el servicio de prestación.

Como ya se mencionó anteriormente, en la mayoría de los casos, el ingreso como prestador es un proceso tedioso y poco transparente en el cual el éxito o el fracaso del mismo no depende únicamente del precio, o el nivel de servicio o calidad del mismo, sino más bien de la red de contactos ya creada.

---

<sup>21</sup> Herramienta de Palabras Clave de Google AdWords. Google Trends.

Cabe destacar, que la mayoría de los potenciales pacientes privados tienen acceso a internet, y la mayoría cuenta con *smartphones*.

Es relevante a este plan de marketing tener en cuenta que la posibilidad de financiación en cuotas sobre la compra de bienes y servicios amplía el volumen de mercado a usuarios que podrían no contar con \$5,000 para realizarse el estudio a la hora de realizarlo pero que si estarían dispuestos a pagar el mismo importe financiándolo. El contexto inflacionario y devaluatorio vivido en la Argentina en los últimos años ha ayudado a constituir una sólida cultura de compra en cuotas, sobretodo en la clase media argentina. Si bien el Gobierno de Mauricio Macri ha apuntado a modificar este esquema de facilidad de financiación en debido a su impacto inflacionario, la cultura de comprar en cuotas sigue siendo afianzada para los argentinos, que han modificado en este sentido sus hábitos de consumo y financiación.

### **3.4.2 Estudio de Mercado Cualitativo**

El Objetivo principal del estudio de mercado es comprender cuál es la forma de investigar de los usuarios ante patologías equivalentes a los trastornos de sueño, qué atributos valoran en los prestadores de servicios médicos, qué atributos valorarían al realizarse un estudio de sueño, si existe disposición a pagar por un servicio que podrían recibir de forma gratuita, y si conocen el estudio de polisomnografía.

Respecto a la metodología, se realizó una investigación exploratoria con miembros del universo de la investigación. Se utilizaron métodos cualitativos de obtención de la información en entrevistas individuales en profundidad. Se eligió realizar el formato individual para evitar que se sesguen las respuestas de los miembros en caso de realizar focus groups.

Se realizaron 12 entrevistas en profundidad con el siguiente detalle:

- Entre 25 y 70 años:
  - 25-35 años: 2 personas
  - 35-50 años: 4 personas

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

- 51-70 años: 6 personas
- 50% hombres, 50% mujeres
- 100% universitario completo
- 75% residencia en CABA, 25% con residencia en Gran Buenos Aires
- 50% de los entrevistados (6) pertenecen a ABC1, mientras que 6 pertenecen a C2
- 100% de los entrevistados sufrieron o sufren algún trastorno de sueño
- 50% de los entrevistados sufren un trastorno de sueño frecuente mientras que el otro 50% lo ha sufrido en 10 o más ocasiones en los últimos dos años

Para el desarrollo de las entrevistas se siguió un listado de preguntas y temáticas predefinido pero dejando siempre lugar a la espontaneidad y dando lugar a que la misma conversación vaya planteando nuevas preguntas y temáticas de conversación.

Algunas de las principales conclusiones de dicho estudio son las siguientes:

- Todos los entrevistados que sufren un trastorno de sueño frecuente hablan sobre el mismo con sus familiares y amigos.
- El 83% de los entrevistados investigó online sobre la patología y todos ellos utilizaron un buscador de internet (Google) para ello.
- El 90% de quienes investigaron online dijo haber realizado al menos 5 sesiones de búsqueda respecto a la patología.
- Solamente el 50% de quienes sufren estos trastornos frecuentemente conoce el término “polisomnografía” y/o “estudio de sueño” y todos ellos se realizaron dicho estudio.
- Entre quienes realizaron la investigación online, el 40% consultó a su médico de cabecera u otros respecto a dicho trastorno.
- El 100% de los entrevistados que se realizaron una polisomnografía nocturna no disfrutaron de la experiencia.

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

- Al final de cada entrevista, se ha explicado qué es una polisomnografía nocturna a quienes no estaban familiarizados con el término. El 78% de ellos dijo que se haría el estudio si el mismo ayuda a identificar el trastorno y definir el tratamiento para aliviarlo, así como para acortar el tiempo de recuperación.
- Como parte de la entrevista, se preguntó a quienes ya se realizaron este estudio qué atributos hubieran mejorado su experiencia o valoraron de la misma. A quienes no se realizaron el estudio se les preguntó qué beneficios adicionales valorarían al realizarse dicho estudio. En ambos casos, la pregunta fue abierta inicialmente, y cerrada a un set de opciones, posteriormente. A continuación, los más mencionados:
  - Correcto diagnóstico (12 menciones)
  - Equipo profesional de atención (10 menciones)
  - Camas cómodas y blanquería de calidad (10 menciones)
  - Turnos inmediatos o lo más rápido posible (9 menciones)
  - Desayuno al despertarse (9 menciones)
  - Posibilidad de pernoctar (8 menciones)
  - Espacio físico agradable (5 menciones)
  - Espacio físico agradable para acompañantes (3 menciones)
  - Espacio dónde dejar su auto (2 menciones)
- El 75% de los entrevistados esperarían que el informe se les entregue en las siguientes 48 horas para poder comenzar su tratamiento cuanto antes.
- El 100% de quienes se hicieron el estudio comentaron que, de haber visto fotografías de donde les harían el estudio, hubieran dudado en asistir.
- Los entrevistados fueron preguntados respecto a cómo elegirían dónde realizarse el estudio. A continuación se presentarán las principales respuestas:
  - 100% mencionó que debe inspirarles confianza
  - 83% mencionó la recomendación de sus médicos de cabecera o de confianza

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

- 75% mencionó la cercanía a sus hogares
- 50% mencionó que esté en sus cartillas médicas
- 50% mencionó la inmediatez en los turnos
- El 83% de los entrevistados dijo que consideraría pagar para realizarse el estudio en un Centro con las prestaciones anteriormente mencionadas, aún si pudiera acceder al mismo estudio en un centro que no cuente con dichas prestaciones de forma gratuita gracias a su cobertura médica.
- El 100% de ellos dijo que, de tener que pagar por este estudio, consideraría pagar hasta un 40% adicional de precio por un servicio premium, como el ya descrito.
- El 50% de los entrevistados dijo que pagaría / hubiera pagado hasta \$5000 ARS para realizarse el estudio en un lugar más agradable, con camas (y no camillas), con más inmediatez en los turnos y otros beneficios (como desayuno o estacionamiento). Dos entrevistados dijeron que hubieran pagado hasta \$7000 ARS por un servicio *premium* de dichas características.

A continuación se exponen algunos de los verbatims más destacados:

*“Cuando me hice la polisomnografía nocturna, me citaron a las 9 de la noche, y me despertaron a las 3 de la mañana para que me regrese a mi hogar, sin darme la posibilidad de elegir quedarme, lo cual es bastante incomodo sobretodo porque al día siguiente tenía que ir a trabajar”*

*“El espacio físico donde me realizaron la polisomnografía parecía un hospital descuidado, me hicieron dormir sobre una camilla”*

*“El insomnio es terrible. Lo sufrí durante semanas. (...) No sabía que había modo de tratarlo médicamente por lo que no recurrí a un médico, pero si realicé búsquedas en google para informarme después de pasar varios días sin poder dormir”*

*“Los Resultados del estudio me los entregaron dos semanas después. Cuando el trastorno lo sufrís por 3 semanas, una semana de demora para comenzar su tratamiento es mucho tiempo.”*

*“En los primeros dos centros a los que llamé, se necesitaba entre dos y tres meses de anticipación para la asignación del turno. Fue muy frustrante. Realmente dormir mal impacta drásticamente en tu calidad de vida y uno quiere una solución inmediata, lo antes posible.”*

### **3.5 Entorno Competitivo**

Los principales competidores del instituto para la realización de este tipo de estudios son el Instituto Ferrero de Neurología, Fleni y Somnos. Todos ellos cuentan con una capacidad de atención mayor a la del Instituto Garber. De la misma forma, son prestadores de un mayor número de prepagas y Obras Sociales.

Otros competidores son Neuraxis, el Hospital Italiano, el Hospital Británico y el Centro Podestá. El Instituto Ferrero de Neurología y Sueño desarrolla iniciativas de marketing precisas para el mercado B2C, como *Search Engine Marketing* (Campañas de AdWords) que llevan a los usuarios al sitio web del Instituto. Se ha realizado un análisis de sus campañas de AdWords y es claro que existe una gran oportunidad de posicionarse mejor que ellos gracias a la baja relevancia entre las búsquedas de los usuarios y la información en la página de destino. Todos sus anuncios llevan a los usuarios a la página de inicio de su sitio web, por lo cual el nivel de calidad de sus campañas es altamente mejorable a partir de una mayor relevancia entre búsqueda, anuncio y página web de destino, mejorando así los Costos Por Click Promedio. Respecto al sitio como tal, si bien cuenta con contenido de alta calidad, carece de las nociones de interfaz de usuario web optimizadas para lograr la conversión (ie: formulario de contacto). Los teléfonos de contacto y el formulario de contacto no se encuentran presentes en gran parte del sitio.



Por otro lado, con el objetivo de comprender a la competencia, es necesario mencionar la importancia de la derivación en el campo médico. Un alto porcentaje de las consultas médicas no finalizan sin que antes el médico solicite al paciente la realización de ciertos estudios. En esta misma instancia suele ocurrir también que el médico recomiende una o más opciones donde realizarse el estudio. En la industria, dicha instancia es denominada “derivación”. Tanto el IFN como Fleni cuentan con una estructura y un cuerpo médico de un tamaño mucho mayor al del Instituto Garber. Esto le proporciona la posibilidad de generar un mayor caudal de pacientes a sus estudios de sueño a partir de la autoderivación.

Por otro lado, Somnos es un centro médico dedicado únicamente a la realización de estudios de sueño y el diagnóstico de los trastornos de sueño, por lo cual ha logrado posicionarse en la industria a partir de un alto nivel de especialización.

En la actualidad, ninguno de los prestadores de este servicio se encuentra posicionado como *top of mind* para los potenciales pacientes pero si existe un posicionamiento de las mismas para sus colegas médico que, en definitiva, juegan un rol clave dado la posibilidad de derivación de pacientes.

### **3.6 Análisis de la Empresa**

#### **3.6.1 Historia del Instituto**

En el año 1966, el doctor neurólogo Jose Víctor Garber comenzó a atender en su consultorio particular. Desde entonces, atiende a pacientes privados y de distintas prepagas y obras sociales. Con el transcurso de los años, este consultorio médico tradicional fue convirtiéndose en un centro integral de medicina a raíz de diversas oportunidades de crecimiento que tuvo la empresa familiar. En los años 90, el instituto consultorio médico comenzó a incursionar en la compra de maquinaria para la realización de estudios complementarios a las especialidades de atención. A fines de la década del 90, el Instituto cerró un contrato de atención neurológica y otorrinolaringológica para los afiliados a las AFJP que, tras su cierre en 2009 por decreto del gobierno nacional, dio

lugar a un contrato para atender los casos de ART. A su vez, compró maquinaria adicional que le permitió realizar estudios de polisomnografía en las instalaciones del instituto Deragopyan durante cinco años.

Estas oportunidades de negocio fueron implicando la necesidad de invertir en diversos equipos médicos, e incluso la ampliación de sus instalaciones, contando hoy con 5 ambientes adicionales a los 4 ambientes originales con los que contaban.

En el año 2011 se presentó una gran oportunidad de negocio: realizar los estudios de Polisomnografía (estudios de sueño) para la obra social OSECAC. En ese entonces, el instituto tan solo contaba con un aparato para realizar dicho estudio, el cual se encontraba en desuso desde que el instituto había dejado de trabajar en conjunto con el Instituto Deragopyan.

Esta oportunidad de negocios requería una inversión para la compra de maquinaria y la adaptación de sus instalaciones, dado que el estudio de polisomnografía suele ser nocturno, e implica que el paciente duerma en el instituto mientras es analizado. Las instalaciones fueron acondicionadas y en pocos meses el instituto quintuplicó su capacidad para realizar este estudio: Para fines de 2011, ya contaban con la posibilidad de realizar cinco estudios simultáneos, y hasta 15 estudios diarios, convirtiéndose en uno de los prestadores de este estudio más importantes en la Argentina.

En el año 2013, la familia fundadora del instituto decidió finalmente darle una personalidad jurídica al instituto médico con el objetivo que el mismo pueda seguir atendiendo sin necesidad de contar con ellos. Tras constituir la sociedad anónima, el instituto médico se encuentra con la necesidad de construir una entidad marcaría y de definir un plan de marketing que le permita maximizar sus beneficios.

### **3.7 Análisis FODA**

#### **3.7.1 Fortalezas**

A continuación se enumerarán las fortalezas del Instituto Garber:

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

- Trayectoria del cuerpo medico: tal como se comentó anteriormente, las trayectorias del Dr. Garber y el Dr. Garay son destacables. Aún así, en la actualidad no están comunicándolas. Para la realización de la estrategia para el instituto se considerará la posibilidad de comunicar la trayectoria del cuerpo medico y defenderla como una ventaja competitiva.
- Experiencia Agradable: La mayoría de los centros que realizan el estudio de polisomnografía, lo hacen en ambientes acondicionados con un estilo similar al de un hospital, suelen realizarse en espacios reducidos y el paciente debe dormir en una camilla. El Instituto Garber se encuentra en un antiguo edificio de Barrio Norte, de espaciosos ambientes, altos techos, pisos de parqué y cerramientos de Madera. Se ha destinado un dormitorio entero para cada equipo, equipándolo con somieres y blanquería de primera calidad. En ese sentido podemos definir que la ambientación propone una experiencia mucho más agradable. Por otro lado, vale aclarar que no es necesario que el paciente pase una noche entera en el centro médico para obtener los resultados necesarios. Es por ello que muchos de los prestadores de este estudio realizan dos estudios por noche por equipo, para maximizar su uso por lo que hacen dos turnos y despiertan al primer paciente en la mitad de la noche. El Instituto Garber, en cambio, otorga solamente un turno por equipo por noche, permitiendo a sus pacientes pernoctar en el Centro Médico, si así lo desean.
- Equipos de Vanguardia de Primera Calidad: Todos los equipos para la realización de estudios son importados, de primera marca, mejorando la precisión de los resultados.
- Ubicación: El Centro Médico se encuentra situado a dos cuadras de Pueyrredón y Santa Fe por lo cual es de muy fácil acceso para pacientes que vivan en los barrios comprendidos entre Nuñez, Villa del Parque, y Puerto Madero, así como aquellos barrios en la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires.
- Turnos Inmediatos: En la actualidad, dado que hay capacidad ociosa, se están dando turnos de forma inmediata. Prácticamente en todos los casos, los pacientes

pueden elegir la fecha para realizar el estudio sin inconveniente. Esta puede ser concebida como una Fortaleza a corto plazo dado que se intentará trabajar a máxima capacidad. El 75% de los entrevistados afirmó que valoraría mucho este atributo y que sería un *driver* de decisión. El jugador que logró cumplir con este requerimiento y comunicarlo propiamente podrá captar un alto porcentaje del mercado. En la actualidad, gracias a la capacidad ociosa del centro de sueño, el instituto cuenta con la posibilidad de ofrecer turnos inmediatos. Será pertinente al plan de marketing propiamente dicho definir de qué forma se sostendrá esta fortaleza en el futuro.

- Precio Competitivo: El Precio de la polisomnografía en el Instituto para pacientes privados es de entre un 20% y 30% menor que en sus mencionados competidores.

### 3.7.2 Oportunidades

A continuación se enumerarán las oportunidades existentes en el mercado

- 20% de la Población sufre trastornos de sueño y existe un crecimiento en el interés por las patologías: Los analistas indican que entre el 20% y el 50% de las personas sufren trastornos de sueños. Aún así, la polisomnografía no es un estudio muy conocido y es muy bajo el número de personas que se ha realizado dicho estudio. Según la Asociación Argentina de Medicina del Sueño (AAMS) el problema reside en la desinformación del paciente y en la mala comunicación que este tiene con el especialista que lo atiende dado que no suelen relatar sus alteraciones de sueño. Es por ello que existe una oportunidad de identificar dónde comienzan sus búsquedas los usuarios y como se informan, para involucrarse en la instancia previa o posterior a la visita al médico.
- Escasa Presencia Online: Los competidores de la industria tienen una baja presencia online. Si bien algunos cuentan con sitios web, suelen estar poco optimizados para la conversión, no cuentan con contenidos relevantes. Solo uno

de ellos realiza campañas de AdWords, sin un alto nivel de profesionalización y segmentación.

- **Potenciales Médicos Derivadores:** Son potenciales médicos derivadores de pacientes para que se realicen este estudio los neurólogos, pediatras, otorrinolaringólogos, neumonólogos, médicos clínicos, cardiólogos, geriatras y terapistas. Muchos de estos médicos no tienen una relación con un centro que realice este estudio y en la instancia en la que sus pacientes les preguntan dónde pueden realizar ese estudio, responden sin mucho conocimiento respecto al centro recomendado. En ese sentido, existe una enorme oportunidad para promocionarse con los médicos de estas especialidades para posicionarse como *top of mind* para ellos, sobretodo teniendo en cuenta los principios ya comentados respecto a la relación médico – paciente.
- **Demanda Insatisfecha:** Turnos a dos o tres meses con una deficiente calidad de servicio por parte de los prestadores en atributos que resultan de alto nivel de importancia para los pacientes.

### 3.7.3 Debilidades

A continuación se enumerarán y describirán las debilidades del Instituto

- **Dependencia de una única cobertura médica:** En la actualidad, el 60% de los pacientes que se realizan este estudio en el Instituto Garber son pacientes de OSECAC. La dependencia del centro de sueño en esta obra social conforma un riesgo enorme para el instituto dado que si, por alguna razón, esta definiera finalizar el contrato, el centro se quedaría prácticamente sin actividad.
- **Contrato con escasas coberturas médicas:** Está condición representa también una oportunidad de crecimiento que, como se ha comentado y se desarrollará posteriormente no es fácilmente implementable.
- **Carencia de Planeamiento Comercial:** En sus décadas de existencia el rumbo del instituto ha sido llevado adelante por los médicos fundadores, quienes no cuentan

con mucho conocimiento de negocios ni comercial, y lo han realizado como profesionales de la medicina. Constituir un equipo comercial y de negocios profesionalizado a servicio de la optimización e implementación de la estrategia representa también una enorme oportunidad de crecimiento.

- Escasas derivaciones de otros médicos: El instituto ha sabido crecer para transformarse en mucho más que un consultorio médico gracias a dos contratos (el primero una licitación con el estado para ser prestador de pacientes de AFJP inicialmente y de ART posteriormente, 10 años atrás; el segundo, con OSECAC), pero no ha trabajado en su marca por lo cual recibe un alto caudal de pacientes de estos orígenes pero no cuenta con una marca ni el reconocimiento respecto a su centro de estudios de sueño aún por parte de colegas del ambiente médico, recibiendo escasas derivaciones para la realización de este estudio.

#### **3.7.4 Amenazas**

A continuación se enumerarán las amenazas existentes en el mercado

- Contexto inflacionario: Si bien su nivel de incidencia en la estructura de costos no es tan relevante, no podemos dejar de mencionar que los equipos y algunos de los insumos requeridos para la realización del estudio así como los repuestos son importados, generando un aumento de costos y un aumento relevantes en los precios del equipos para su compra futura en caso de renovación o expansión. A su vez, el costo de mantenimiento de los equipos ha crecido hasta un 50% anual, lo cual es relevante dado que deben ser revisados cada seis meses.
- Poco conocimiento acerca de este tipo de estudio: La mayoría de los pacientes con trastornos de sueño no los reconocen como una patología y no saben que los mismos pueden ser diagnosticados y correctamente tratados, mejorando así su calidad de vida.
- Surgimiento de competidores: Es una amenaza concreta dados los volúmenes de inversión inicial requeridos para la compra de equipos. Si bien no existen grandes

barreras de entrada relacionadas a los costos (el costo de un equipo es cercano a los USD 20.000), las mayores barreras de entrada en este mercado tiene que ver con la generación de contratos para convertirse en prestador de este estudio para las coberturas médicas y el *expertise* de los médicos, dado que son pocos los especialistas orientados a medicina de sueño.

- Reducción en los costos de Equipos Portátiles: Existen equipos portátiles para la realización del estudio de polisomnografía, permitiendo a los pacientes dormir en su casa mientras se realizan el mismo, evitando que duerma en un centro médico. Desde ya, la opción puede resultar más que atractiva para los pacientes que se encuentran dentro del público *target* para la realización del estudio de forma privada. En la actualidad, el costo de estos equipos es mucho mayor resultando en mayores precios para los pacientes, no habiendo logrado aún una alta penetración en Argentina. De la mismo forma,
- Industria corrompida: tal como fue explicado en la sección 4.2, muchas coberturas médicas solamente aceptan nuevos prestadores que sean recomendados por sus altos directivos ya sea a partir de una relación personal con ellos o de la percepción de un beneficio personal. Algo similar ocurre con las derivaciones. Muchos médicos esperan una comisión como para derivar pacientes lo cual vuelve más complejo el contexto.

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

Gráfico 2: Resumen FODA

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trayectoria Cuerpo Médico</li><li>• Experiencia Agradable</li><li>• Equipos de Vanguardia</li><li>• Ubicación</li><li>• Turnos Inmediatas</li><li>• Precio Competitivo</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado</li><li>• Escasa Presencia Online</li><li>• Potenciales Médicos Derivadores</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia OSECAC</li><li>• Contrato con escasas coberturas médicas</li><li>• Carencia de Planeamiento Comercial</li><li>• Escasas Derivaciones</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contexto Inflacionario</li><li>• Poco Conocimiento</li><li>• Reducción en Costos de Portátiles</li><li>• Industria Corrompida</li></ul>

Universidad de  
San Andrés



## **4. Estrategia de Marketing**

### **4.1 Beneficios**

El estudio permite diagnosticar correctamente las patologías sufridas por los individuos. Es solamente a partir de un correcto diagnóstico del trastorno que es posible definir un tratamiento correcto para disminuirlo o erradicarlo.

Tal como indica el estudio de mercado realizado, para los pacientes es relevante tener confianza en los prestadores de servicios médicos que eligen. Una fuente de confianza es otorgada en la ya mencionada derivación. Otra fuente de confianza es la trayectoria de los prestadores de servicios médicos.

El nombre y la carrera del Doctor Garber son un respaldo enorme para el Instituto, gracias a su trayectoria como Jefe de Neurología del Hospital Rivadavia, uno de los más importantes de la Ciudad de Buenos Aires, su desarrollo como docente de la Universidad de Buenos Aires, y su participación en congresos de alcance internacional.

A su vez, el Doctor Arturo Garay es el gerente de la unidad de sueño del Instituto. La elección fue realizada en función de su trayectoria dado que ha sido presidente de la Asociación Argentina de sueño, y es uno de los más reconocidos especialistas de este campo en el país. Si bien la marca puede apoyarse en los nombres de ambos doctores, es fundamental que no dependa estructuralmente de estos para que el instituto puede seguir funcionando sin ellos en el futuro. Se considerará la inclusión del nombre del primero en el nombre marcario, así como incluir el nombre del segundo en las comunicaciones a realizarse, tanto en el sitio web como en comunicaciones a coberturas médicas y a doctores que pudieran ser potenciales derivadores de pacientes.

En ese sentido, el Instituto ha trabajado, tal como se ha mencionado anteriormente, en generar una experiencia de consumo sumamente agradable para los estándares de la industria. Tal como se ha descrito anteriormente, la ambientación da la sensación de estar en un hotel más que en un hospital, se utilizan equipos de primera línea, el instituto se encuentra en una ubicación céntrica, los turnos son inmediatos, y los pacientes pueden dormir en el instituto toda la noche (en otros centros de sueño se realizan por

cama dos turnos de estudios por lo cual algunos son despertados a las 2 de la mañana para poder hacer un segundo estudio en la misma noche, mientras que los otros son citados a las 2 am).

Según el análisis de mercado realizado, el instituto cuenta con una propuesta de experiencia muy allegada a aquello que el consumidor valora. Una de las principales debilidades se origina en la falta de posicionamiento en médicos derivadores y pacientes.

#### **4.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor del Instituto se orientará a “realizar estudios de alta calidad con informes rigurosos y precisos, con capacidad de atención casi inmediata, el sello de uno de los neurólogos más reconocidos del país y en un espacio agradable y hogareño, para que la experiencia de pasar la noche fuera de casa no sea una molestia para los pacientes.”

A continuación se expone el *insight* central sobre el cual se sostiene la estrategia marcaria, el posicionamiento marcario deseado y el plan de marketing: *Existe poco interés o propensión de las personas a dormir fuera de su casa y, cuando lo hacen, esperan un alto nivel de comodidad y lujo, incluso mayor.*

Un claro ejemplo de ello se da en la industria hotelera. Al viajar, las personas esperan encontrar un alto nivel de comodidad en las habitaciones de hoteles siendo, incluso más exigentes que con sus propios hogares.

En este contexto, sabiendo que los individuos no tienen la mayor predisposición a realizarse un estudio que implica que duerman fuera de sus casas, y con conocimiento que la experiencia propuesta por los competidores no es muy agradable, el Instituto propondrá una experiencia que supere las expectativas de sus pacientes. Ello se logrará a partir del acondicionamiento de sus instalaciones para que las mismas den la sensación de hotel boutique mucho más que de un centro médico. A su vez, teniendo en cuenta los atributos mencionados por los entrevistados en el estudio de mercado, se garantizará que todos los ambientes para la realización de estudios cuenten con camas

somier, con blanquería de hotel, así como se dará la posibilidad de pernoctar y desayunos de muy buen nivel al despertarse. En la sección correspondiente al marketing mix, se describirá más elocuentemente cada uno de estos puntos.

Así como se tendrá mucho foco en la experiencia, asegurando que los ambientes y la atención sean sumamente agradable, se desarrollarán iniciativas de bajo costo que permitan hacer que la experiencia sea acogedora y agradable, como por ejemplo, una nota de presentación del Doctor fundador del instituto, dando la bienvenida al mismo a cada uno de los pacientes.

### **4.3 La Marca**

En la actualidad el instituto no cuenta con un nombre marcario definido. Es conocido informalmente como el consultorio de los Doctores Garber. Es objeto de este plan de marketing la definición de la marca, así como su personalidad que servirán a modo de lineamiento general para todas las definiciones de comunicación incluidas en el presente documento (como el diseño del sitio web, logo, tipo de atención, entre otras).

Tal como se ha mencionado anteriormente, es fundamental para la compañía trasladar el reconocido nombre del fundador del instituto a su centro médico. En ese sentido, tras analizar distintas opciones, algunas de ellas genéricas, se ha concluido que el apellido del doctor Garber debe ser incluido en la marca. Con el objetivo que la marca describa también el objeto social de la compañía, se ha definido la siguiente: “Garber Neurología y Sueño”.

Tal como se mencionó en el estudio de mercado, las personas esperan que un instituto les genere confianza para realizarse una polisomnografía en él. Es por ello que se ha trabajado sobre en el desarrollo de una personalidad marcaria que genere confianza.

En función a la investigación de mercado se han definido los siguientes atributos marcarios: Formalidad, Sobriedad, Seriedad, y Sofisticación (haciendo reflejo entonces de la propuesta de experiencia *premium*).

Se ha trabajado en este sentido con un equipo de diseñadores, se han evaluado diversos posibles logotipos y se ha elegido como logotipo final el que se presenta a continuación.

### Propuesta de logo



Cabe destacar que se utilizó una tipografía sans serif para destacar la sofisticación de la marca, así como el uso de mayúsculas para dar la percepción que se trata de una marca fuerte, impactante y sólida. El tipo de alineación a nivel vertical y horizontal se corresponde con la formalidad de la marca. La utilización de elementos circulares para el isólogo apunta a destacar que es una marca moderna. La utilización de espacios blancos apuntan a dar la sensación de organización y armonía. La utilización de gamas de azules apuntan a simbolizar la seguridad, transparencia, madurez, estabilidad y sabiduría de la marca, así como a generar un efecto tranquilizador. El color azul suele estar ligado al beneficio para el cuerpo y mente y suele ser utilizado para productos y servicios de alta precisión. A su vez, la utilización de un gris oscuro apunta generar sensación de prestigio, elegancia y seriedad.

Absolutamente todas las comunicaciones gráficas y el sitio web, así como la recientemente creada página de facebook contarán con el logo. Todas las comunicaciones (ya sean digitales o impresas) utilizarán una gama de azules, celestes y grises, con el objetivo de mantener la esencia marcaria vigente y alineada.

Será fundamental alinear al cuerpo médico y de atención al cliente a este enfoque: deben ser un fiel reflejo de la personalidad marcaria. Para ello, se realizarán dos encuentros y capacitaciones enfocados en dar a entender a todo el equipo el presente plan de

marketing y el cambio de identidad marcaría, así como el objetivo y argumentos que lo sostienen.

## **4.4 Marketing Mix**

### **4.4.1 Producto**

El Servicio que ofrece el Instituto es de primera calidad. El estudio de sueño es un monitoreo de distintos parámetros cuando el paciente intenta dormir y mientras duerme, durante varias horas, y tiene como objetivo diagnosticar posibles trastornos del sueño, como la apnea obstructiva del sueño. Este estudio se indica para pacientes con patologías pulmonares, con problemas de control respiratorio, presencia de taquiarritmias de presentación nocturna, con somnolencia diurna o insomnio, con ronquido asociado a apneas o somnolencia diurna excesiva.

Muchos de los síntomas de estas patologías son identificados como cotidianos por quienes lo padecen pero pueden ser correctamente diagnosticadas gracias a este estudio, permitiendo un posterior tratamiento de las mismas. Existe una oportunidad de concientizar a los potenciales pacientes sobre la importancia de diagnosticar estas patologías a tiempo para su correcto tratamiento.

Uno de los factores diferenciadores ya probados es el nivel de calidad y nivel de detalle de los informes que se realizan en Garber Neurología y Sueño, reconocidos por colegas como destacables respecto a la mayoría de informes entregados por otros prestadores. El nivel de profesionalismo y la cantidad de tiempo dedicada al análisis de los resultados dan lugar a informes diferenciados de la mayoría.

El Centro de sueño trabajará sobre la construcción de su entidad marcaría a partir de una propuesta diferenciadora respecto a la experiencia ofrecida, con el objetivo de generar que los pacientes elijan pagar un precio adicional, o incluso pagar por un servicio que pudieran recibir de forma gratuita en los prestadores existentes de sus coberturas médicas. La propuesta diferenciadora aplicará tanto para pacientes privados como para

pacientes de coberturas médicas. No solo para que estos últimos elijan *Garber Neurología y Sueño* ante otros prestadores, sino también para que lo recomienden entre sus conocidos cuando estos mencionen que deben realizarse un estudio de sueño. La propuesta diferenciadora se sostendrá en los siguientes pilares:

**Atención y servicio de alto nivel:** Tanto en la recepción de los turnos de forma telefónica, como en las respuestas a las inquietudes originadas en el sitio web, así como en la experiencia durante la polisomnografía nocturna, desde la llegada del paciente al Centro de Sueño, así como durante el desarrollo del estudio hasta su partida, se trabajará bajo los más exigentes estándares de calidad de atención, garantizando que todo el cuerpo profesional se encuentre alineado a la personalidad marcaría previamente descripta.

**Experiencia Única:** Tal como se comentó anteriormente, las instalaciones del centro de sueño han sido cuidadosamente diseñadas, y se encuentran en un antiguo edificio de Barrio Norte. El estudio se realiza en dormitorios con una apariencia similar a la de un hotel, que cuentan con cama somier y para los cuales se ha comprado blanquería y almohadas *premium*. A su vez, se les ofrecerá a los pacientes un desayuno de primera calidad que incluirá café expreso. Se evaluará apalancarse en marcas Premium como Nespresso para los desayunos, comunicando dicho beneficio en las comunicaciones y el sitio web. De la misma forma, hay un espacio de espera para los acompañantes de los pacientes. El mismo será completamente rediseñado, con mobiliario de diseño y un televisión led, permitiendo a los acompañantes sentirse cómodos durante la duración del estudio. Esto es elemental para tres tipos de pacientes: los menores de edad, pacientes con discapacidades que requieren compañía, y pacientes que vienen específicamente del interior de la provincia y el país para realizarse el estudio, acompañados de familiares.

**Posibilidad de Pernoctar:** Los fundadores del instituto entienden que para la mayoría de los pacientes, resulta poco conveniente ser despertados en la mitad de la noche para hacer un recambio. En ese sentido, se les da la posibilidad de pernoctar. Dicha opción será planteada a los pacientes a la hora de solicitar el turno sin cargos adicionales. En cuanto el Centro no tenga capacidad ociosa, se destinará entre un 20% y un 40% de la

capacidad de atención diaria para pacientes que no deseen pernoctar, con el objetivo de hacer buen uso de los recursos.

**Inmediatez en los turnos:** Para los fundadores es fundamental poder dar los turnos con una demora no mayor a tres días. En ese sentido, en cuanto la capacidad no sea suficiente para cumplir con esta promesa, se considerará la posibilidad de ampliarla a partir de la compra de nuevos equipos y, de ser necesario, mudar las instalaciones.

Vale destacar que algunos de estos factores diferenciadores son difíciles de sostener si uno busca maximizar beneficios económicos. De todas formas, los valores de los fundadores y de la gerencia del centro médico se orientan en función de mantener la excelencia en el servicio, y no están dispuestos a cederla. A su vez, dada la estructura de costos (Altos costos fijos, bajos costos variables, teniendo en cuenta la inversión necesaria para la compra de equipos), el modelo es sostenible.

Es pertinente a la hora de hablar de Producto, profundizar sobre los conceptos principales de la relación médico – paciente. En primer lugar, si nos referimos a la conceptualización de los cuatro modelos de la relación médico – paciente los Doctores Emanuel (2011), podemos establecer que la forma de ejercer la profesión por parte del Dr. José Victor Garber se enmarca dentro del modelo Deliberativo que establece una interacción donde el médico influye en la clarificación y determinación de los mejores valores para el paciente frente a la intervención a realizar, convirtiéndose en un consejero que, a partir del análisis de la información de la situación clínica del paciente, participe en una deliberación moral teniendo en cuenta los valores relacionados con su salud. El objetivo es ayudar a tomar decisiones en los valores relacionados con la salud del paciente, sin ir más de allá de la persuasión moral, siendo el paciente quien de asumir y decidir cómo cuidar su salud.<sup>22</sup>

En el caso de los trastornos de sueño que suelen ser patologías que no ponen en riesgo la vida de forma directa, sino que afectan la posibilidad de desarrollar las actividades

---

<sup>22</sup> Cuatro Modelos de la Relación médico-paciente, Ezekiel J. Emanuel y Linda L. Emanuel, 2011

correctamente, este modelo tratamiento parece adecuado dado que implica explicar y discutir con el paciente sobre la importancia de comprender las distintas variables fisiológicas que explican su patología así como trabajar sobre la importancia de lograr el bienestar a partir del tratamiento adecuado.

#### 4.4.2 Plaza

Los principales canales de venta para el instituto serán la autoderivación, la derivación de otros médicos, su sitio web, y la pertenencia a las cartillas médicas de las coberturas médicas de las cuales es prestador. A continuación se describe la estrategia en cada uno de estos canales.

**Autoderivación:** Se seguirá trabajando internamente para asegurar que todos los médicos que trabajen en Garber Neurología y Sueño sepan promocionar el centro de sueño a la hora de solicitar el estudio de polisomnografía, haciendo hincapié en los factores diferenciadores ya mencionados, aún en casos en los cuales sus coberturas médicas no cuenten con el centro como prestador de dicho estudio.

**Derivación de otros Médicos:** Este es un canal crítico para el centro. El doctor Garber es reconocido entre sus colegas por su vasta experiencia en el campo de la atención neurológica, pero la mayoría de ellos desconocen que él tiene un centro de sueño. De la misma forma, desconocen que el Dr. Garay trabaja en él. Es necesario comenzar a realizar iniciativas de promoción del Centro de sueño entre los potenciales médicos derivadores (neurólogos, pediatras, otorrinolaringólogos, neumólogos, médicos clínicos, cardiólogos, geriatras y terapeutas). A su vez, este canal es crítico dado que, como ya se ha descrito anteriormente, en el vínculo médico – paciente se genera una relación de confianza enfocada en la satisfacción para los pacientes donde la relación y comunicación médico – paciente produce beneficios para la salud psicológica y física del paciente aumentando su confianza y compromiso. Es decir, el paciente suele tener poco conocimiento sobre la calidad de las instituciones médicas y confía en su médico. Es por ello que suele decidir dónde atenderse y realizarse estudios en función a



recomendaciones de sus médicos. Garber Neurología y Sueño debe posicionarse como una alternativa recomendada por otros médicos para aumentar su volumen de pacientes. Es con este objetivo que se diseñarán e imprimirán trípticos para comunicar a otros colegas médicos de especialidades relevantes la existencia de un Centro Médico con trayectoria, conocimiento, y una nivel de confort Premium para sus pacientes. Esta iniciativa cuenta con dos aristas críticas: en primer lugar, contenido y diseño; y, en segundo lugar, Distribución.

Respecto al contenido y diseño, se hará hincapié en los factores diferenciadores ya mencionados, enumerándolos a partir de símbolos iconográficos que faciliten su comprensión. A su vez, se presentará el cuerpo médico del Centro de Sueño con el objetivo de trasladar la experiencia y trayectoria de sus miembros, así como los valores del Centro y sus fundadores. De la misma forma, se utilizarán imágenes en alta definición del Centro Médico con el objetivo de transmitir las comodidades ofrecidas en sus facilidades. A su vez, se ofrecerán todos los datos de contacto: central de turnos, dirección de correo electrónico, sitio web y dirección. Finalmente, respecto al diseño, se utilizarán los mismos lineamientos ya descritos en la sección 4.3 *La Marca*.

Respecto a la distribución de los trípticos, los mismos serán adjuntados a cada informe de estudios y consultas que se realizan en el Centro Médico (incluyendo otros estudios, más allá de la polisomnografía). Dentro del sobre de cada informe y estudio se estará enviando un tríptico dado que los mismos serán recibidos por otros médicos, que hubieran solicitado el estudio o consulta previamente.

De la misma forma, para la impresión de informes y estudios se utilizarán hojas membretadas con el logo de Garber Neurología y Sueño, consolidando así el reconocimiento de la marca por parte de los médicos.

Por otro lado, se evaluará la posibilidad de enviar estos trípticos a otros médicos que no estén recibiendo estudios de pacientes en común.

Se considera que la derivación a *Garber Neurología y Sueño* es una excelente opción para los médicos, dado que estarán recomendando un prestador de calidad con una experiencia única para sus pacientes, garantizando que se estará haciendo la mejor

recomendación posible. A su vez, se considera que la satisfacción del paciente compartida posteriormente a su médico derivador así como la calidad de los informes ayudarán a generar más incentivos para que los médicos continúen derivando sus pacientes a Garber Neurología y Sueño. Corresponde tener en cuenta que los neurólogos tendrán menos incentivos a derivar sus pacientes a este centro de sueño dado que en el mismo Instituto el Doctor Garber también ofrece consultas neurológicas.

**Sitio Web:** Se creará un sitio web con el objetivo de captar a los usuarios que estén realizando búsquedas e investigaciones online respecto a las patologías diagnosticables por este estudio. Para el diseño del mismo, se tendrán en cuenta las mejores prácticas para el posicionamiento orgánico y pago en Google, con un sostenido uso de las palabras clave en el mismo, así como una gran orientación a la conversión, es decir la generación de contactos. Además de brindar información pertinente, el mayor objetivo es que los potenciales pacientes realicen su consulta gratis vía web. Los potenciales pacientes podrán, desde el sitio web, consultar información y contenidos respecto a sus distintos síntomas, así como llenar un formulario para ser luego contactados por las recepcionistas del Centro de Sueño (quienes se encargarán de cerrar la venta) o incluso por los médicos, según corresponde dependiendo del tipo de consulta realizada.

A su vez, el sitio web contará con contenido relevante, didáctico y sencillo que pueda ser comprendido por personas ajenas al mundo de la medicina. El sitio web hará especial hincapié en la importancia del estudio de polisomnografía para diagnosticar los trastornos de sueño así como en las ventajas de realizárselo en Garber Neurología y Sueño. Finalmente, el sitio web contará también con un set de fotografías de alta calidad que denotan el nivel de atención y experiencia que podrá esperar el paciente que concurra al Centro. El material fotográfico utilizado será de alta resolución y el sitio web contará con una estética alineada a la personalidad de la marca. De la misma forma, se trabajará sobre los conceptos de vanguardia en usabilidad de sitios web, por lo que se decidió realizar un sitio web tipo sábana que facilita la navegación tanto desde computadoras de escritorio como desde dispositivos móviles.

Uno de los objetivos del sitio web se centra en concientizar a individuos con trastornos de sueño respecto que los mismos pueden ser diagnosticados y correctamente tratados para mejorar su calidad de vida e incluso, erradicar la patología. En la sección 5.6.4 se explica a mayor nivel de detalle las técnicas promocionales que se desarrollarán para capturar al público cautivo y concientizarlo al respecto. Desde ya, el sitio web se encontrará enfocado a las patologías más buscadas que no se encuentran consideradas dentro del Plan Médico Obligatorio.

**Coberturas Médicas:** Dado el ecosistema ya descrito respecto a las coberturas médicas, se asignarán recursos limitados a la planificación comercial y presentación como prestador de nuevas coberturas. En ese sentido, se priorizarán las coberturas médicas y planes más costosos, cambiando el enfoque de la promoción del instituto, dándole un marco mucho más comercial y enfocado en el nivel de servicio y experiencia *premium*. Se tendrá en cuenta también el número de afiliados de las coberturas médicas para su correspondiente priorización.

Es por ello que se diseñará un díptico, siguiendo los lineamientos marcarios, para presentar el instituto a las empresas de medicina prepaga y obras sociales. El contenido y diseño es similar al de los trípticos pero contará con un mayor desarrollo del contenido. A su vez, dentro del mismo se agregarán dos hojas membretadas: una con la oferta prestacional y otra con una carta de presentación (ambas se presentan en los anexos del presente documento). El díptico se enviará vía correo en sobre cerrado, cerrado con una etiqueta con el logo del Centro de Sueño.

#### 4.4.3 Precio

La compañía no maneja un precio único dados los diversos orígenes de sus pacientes. Existe una diferencia de precio entre el honorario cobrado a las coberturas médicas y a los pacientes privados. Este estudio no se encuentra dentro del Programa Médico

Obligatorio para la mayoría de las patologías, y requiere la autorización de la cobertura médica para ser realizado. Por otro lado, si bien algunos hospitales ofrecen este estudio de forma gratuita, la demora supera los seis meses. Dado el precio promedio de este estudio, es poco relevante analizar a potenciales competidores en el extranjero. Finalmente, no existe sustituto alguno para este estudio, dado que es el único que permite diagnosticar correctamente los trastornos de sueño.

A continuación se presentará la estrategia de Precios para cada uno de los canales:

**Coberturas Médicas (Obras Sociales y Medicina Prepaga):** Desde que se realizó la extensión de la capacidad del instituto, se definió un precio mínimo para la afiliación a coberturas médicas muy competitivo: un 20% debajo del precio de los principales competidores, como estrategia de entrada. Al 1 de Enero de 2017 el honorario que pagan las coberturas médicas es de \$3200 por estudio realizado, salvo para OSECAC cuyo contrato establece el honorario en \$2000. Si bien posteriormente se comentarán mayores detalles sobre la estructura de costos, dados los costos fijos de la compañía atribuibles a este estudio y los costos variables, con el precio anteriormente comentado, el punto de equilibrio se alcanza con que 14 pacientes se realicen el estudio. Dado el nivel de demanda que esperaba el Doctor José Victor, él estimaba recibir más de 50 pacientes mensualmente al comienzo.

Dados los mecanismos e incentivos ya mencionados respecto a esta industria y el enorme poder de negociación de las coberturas médicas, son estas las fijadoras del precio máximo a pagar a los prestadores por un servicio determinado. Es por ello y por la necesidad de aumentar el volumen de pacientes para estos estudios que se mantendrá la estrategia de precios vigente para coberturas médicas. En la actualidad, el instituto necesita de las coberturas médicas para asegurar su crecimiento y contar con un flujo de pacientes básico, así como erradicar su dependencia de OSECAC.

Cabe mencionar que en el futuro el instituto podrá segmentar el nivel de servicio para los distintos canales e incluso ofrecer a las coberturas médicas el servicio básico y el servicio *premium* exclusivo para sus afiliados con los planes más caros. Uno de los de manejarse en un ecosistema tan complejo y con tantos jugadores es, en definitiva, que la cobertura

médica no sabe necesariamente por qué los pacientes elijen a uno u otro prestador, por lo cual no exigen que se mantenga el nivel de servicio porque, en parte, lo desconocen.

**Pacientes Privados:** Tras la concepción del centro de sueño, los primeros pacientes en realizarse el estudio eran afiliados a coberturas médicas para las cuales el instituto era prestador del estudio, principalmente OSECAC. A los pocos meses, el centro recibió sus primeros pacientes privados y la definición de honorarios para la realización de estudio fue improvisada: se definió un honorario equivalente al que se le cobra a las coberturas médicas. En algunos casos, las secretarías del Instituto han establecido un honorario mayor a los pacientes, quienes lo recibieron sin inconvenientes. Se ha llegado a cobrar hasta un 45% adicional al honorario básico para coberturas médicas. Vale aclarar que estas pruebas de elasticidad de precio han sido realizadas informalmente. En la actualidad, el precio de este estudio se fijó en \$5,000 para pacientes privados.

Con el objetivo de ampliar el mercado potencial de pacientes privados y en función a la cultura de cuotas existente en el país (comentado en la sección 4.3.1), se comenzará a ofrecer financiación (pagos en cuotas fijas).

Corresponde tener en cuenta que el factor que mayor impacto negativo pudiera tener sobre la estructura de costos es brindar a los pacientes la posibilidad de pernoctar, dado que reduce al 50% la capacidad del instituto. Tal como se ha mencionado anteriormente, brindar esta opción a sus pacientes es algo que los fundadores no están dispuestos a ceder. No es pertinente a este plan de marketing discutir esta decisión.

El segundo factor de diferenciación que impacta negativamente en los costos de forma significativa es la distribución de espacios. Tal como se mencionó, los ambientes del Centro de Sueño son amplios y se encuentran en habitaciones de un antiguo edificio de Barrio Norte. Los ambientes dedicados a cada equipo son, en promedio, dos veces mayores que los de sus competidores. Si bien algunos de los espacios físicos pudieran ser divididos (duplicando la capacidad de atención), se define seguir adelante con la distribución actual, apuntando a una experiencia que se alinee a las expectativas de los consumidores.

No existe necesidad alguna de alinear el precio del estudio para pacientes privados con los honorarios acordados con las coberturas médicas. Como ya se ha mencionado, el servicio que se brindará es *premium*, y esto servirá a nivel promoción informar a partir de las recomendaciones que, se espera, harán los pacientes del mismo a sus conocidos.

#### 4.4.4 Promoción

En la actualidad, los principales motores promocionales del instituto son las derivaciones internas y de otros médicos. Más allá de eso, el instituto aparece como prestador de estos y otros estudios y consultas neurológicas en las cartillas de las coberturas médico - asistenciales con las cuales trabaja.

“Hoy en día, cuando los consumidores escuchan sobre un producto, su reacción es *Voy a buscarlo en Internet*. Y emprenden una aventura de descubrimiento: sobre un producto, un servicio, un problema o una oportunidad.”<sup>23</sup> Google define esta instancia, como el momento cero de la verdad. Internet ha cambiado por completo las reglas del juego y, de la misma forma, ha modificado la forma en la cual los consumidores se informan antes de elegir qué y dónde comprar o para entender y poder resolver un problema. Internet es un paso contundente en dirección a la democratización de la información. Las etapas de la decisión de compra han cambiado. El clásico proceso de compra descrito por Procter & Gamble en 2005 se basa en tres etapas “estímulo” (cuando la marca anuncia su producto o servicio, comerciales), “primer momento de la verdad” (cuando el consumidor se encuentra frente a la góndola y elige una marca frente a otra) y el “segundo momento de la verdad” (la experiencia, cuando el consumidor prueba el producto o servicio).

En ZMOT, Google introduce a este modelo una nueva segunda instancia: “El Momento Cero de la Verdad” constituido por las búsquedas online, la lectura de reseñas y opiniones de otros individuos y las consultas en las redes sociales. Toda esta nueva

---

<sup>23</sup> Lecinski, J. (2011) *Winning the Zero Moment of Truth - ZMOT*. New York.

instancia existe gracias a las nuevas tecnologías las cuales, a su vez, permiten a las empresas y marcas encontrar a sus usuarios objetivo cuando estos se encuentran en dicha etapa.

En el caso del Centro de Sueño de Garber Neurología y Sueño, existe una enorme oportunidad de exponer su sitio web cuando los usuarios realicen búsquedas en Google (u otros buscadores web), así como cuando están leyendo contenido relevante a las patologías que son diagnosticables por la polisomnografía. Google AdWords y la red de display de Google, con su poderosa herramienta de segmentación contextual permitirán a la compañía encontrar a sus potenciales pacientes cuando estos se encuentren en momento cero de la verdad: investigando y realizando búsquedas respecto a sus patologías.

En ese sentido, se construirán campañas con un alto nivel de detalle y segmentación que lleven a los usuarios a la página más relevante posible de acuerdo a la necesidad o patología que manifieste en sus términos de búsqueda. Por ejemplo, si un usuario busca en Google “como curar el insomnio”, se contará con palabras claves que activen un anuncio de texto que mencione el insomnio y la posibilidad de mejorar la calidad de vida de quienes lo sufren, y que tenga como página de destino una página con mucho contenido respecto del insomnio (su origen y tratamiento) y con llamados a la acción concretos para que los usuarios dejen sus datos para pedir un turno, junto al teléfono del instituto. Las campañas tendrán como objetivo la conversión (llamado o solicitud de turno) y serán optimizadas en función a costos por conversión rentables para la compañía.

Se ha realizado la construcción de un listado de más de 65,000 palabras clave relevantes así como un análisis de volumen de búsquedas de las mismas. Se ha verificado que en la ciudad autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, mensualmente se registran más de 2 millones de búsquedas relevantes.

De la misma forma, se realizarán campañas de remarketing online para volver a llegar a los usuarios que hayan pasado por el sitio y no hayan convertido (realizado un contacto), con el objetivo de mantenerse posicionado frente a usuarios relevantes y aumentar la

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

conversión general del sitio. Asimismo, se utilizará la herramienta de display de Google para posicionarse con anuncios relevantes realizando una segmentación contextual, es decir, cuando los usuarios estén leyendo contenido relacionado a las patologías en cuestión.

Debido a las razones ya mencionadas, se trabajará también en el posicionamiento orgánico (gratuito) del sitio web.

En la sección 7.2 se detallará el presupuesto y la proyección del impacto de las campañas online. A modo informativo, vale enunciar que con una inversión mensual de ARS\$ 22,500 se podrían generar unos 750 contactos. De efectivizar en clientes al 10% de ellos, se estima un costo por adquisición de paciente adicional de 300 pesos.

Si los supuestos de conversión se verifican, esta iniciativa alcanzaría para aumentar en un 250% el volumen de estudios que se realiza mensualmente en el estudio. La inversión requerida sería igual a un 6,6% y un 10% del incremental en facturación del instituto (dependiendo si se tratara de pacientes privados o por cobertura), por lo cual es altamente rentable.

Por otro lado, tal como fue enunciado en la secciones anteriores, se realizará material promocional del Instituto frente a colegas derivadores así como frente a nuevas coberturas médicas.

A su vez, se contratará a un representante comercial cuyos honorarios serán variables y ajustados a resultados que se encargue de la presentación del instituto frente a coberturas médicas, coordinación de reuniones, entre otras tareas comerciales.



## **5. Cronograma de Implementación**

### **5.1 Introducción al cronograma**

La presente sección tiene como objetivo describir brevemente el cronograma de implementación y lanzamiento de los cambios necesarios para la concreción de este plan de marketing. El Horizonte temporal del mismo se extiende desde el 1 de Febrero de 2018 hasta el 30 de Abril de 2018.

El Plan como tal se encuentra conformado por cuatro proyectos principales: Sitio Web, Expansión Comercial, Promoción en Google AdWords y el Reacondicionamiento del Instituto.

### **5.2 Diagrama Gantt**





## **6. Presupuesto**

### **6.1 Presupuesto y Metodología**

El presupuesto expuesto en esta sección describe brevemente la inversión y presupuestos requeridos para cada iniciativa. A su vez, se expondrán los beneficios proyectados a partir de cada una de ellas, con el objetivo de clarificar el ROMI del presente plan de marketing.

#### **6.1.1 Acondicionamiento de Espacio Físico y Experiencia**

Las instalaciones son propiedad de los Doctores Garber y ya cuentan como 5 dormitorios para la realización de estudios, todos con sus correspondientes equipos y cama sommier, así como blanquería de hotelería. Todos los ambientes tienen ventanas de doble vidrio y se encuentran sonoramente impermeabilizados para que los ruidos de la calle no afecten el sueño de los pacientes.

La sala de espera para acompañantes ya cuenta con un televisor led 30 pulgadas. Se destinará un presupuesto de ARS\$ 20,000 para la compra de mobiliario y artículos decorativos que ayuden a consolidar la experiencia.

Por otro lado corresponde analizar los costos variables de mejorar la experiencia a partir de las propuestas anteriormente mencionadas. Ofrecer un desayuno de buen nivel implicará un costo adicional de ARS\$ 35 por paciente (incluyendo el precio de una capsula Nespresso, leche, un jugo de naranja, y un alimento *premium*).

#### **6.1.2 Sitio Web y Promoción en AdWords y Sitios de Contenido.**

El diseño y armado del sitio web tendrá un costo de ARS\$ 5,000. Por otro lado la toma de fotografías profesionales del centro médico y del cuerpo medico tendrá un costo de ARS\$ 2,000 y serán utilizadas tanto para el sitio web como para la folletería correspondiente al plan comercial.

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

Con el objetivo de proyectar los costos y rentabilidad de las campañas en AdWords, se realiza el supuesto que, de cada diez contactos efectivos, uno se volverá paciente del Centro. Por otro lado, en función de los costos variables y márgenes de la compañía, se ha definido que el costo máximo para la generación de un nuevo paciente es de 750 pesos (15% del precio privado). En ese sentido, si consideramos que el 7,5% de los contactos se convertirá en cliente, el costo por contacto máximo será de \$56 ARS. Si suponemos un costo por clic de ARS\$ 1.5 y un porcentaje de conversión de 4%, con una inversión mensual de ARS\$ 22,500, se captarían 15,000 clicks mensuales, y 900 contactos efectivos (conversiones), con un costo por conversión de \$25. Suponiendo un *click thru rate* (tasa de clicks sobre impresiones) de 10%, se requerirían tan solo 150,000 impresiones (7.5% de las búsquedas existentes). Dado el supuesto anteriormente mencionado, si el 7,5% de los contactos se convierten en clientes, esta inversión permitiría lograr, en promedio, 68 clientes nuevos por mes.

Realizaremos el supuesto que el 50% serán privados y el 50% de coberturas médicas para las cuales el Instituto ya sea prestador.

A su vez, deberán realizarse anuncios de imagen para las campañas de Remarketing. Para los mismos se utilizará el material fotográfico ya mencionado. El costo de armado de los anuncios en las principales dimensiones definidas por IAB, fue presupuestado en ARS\$ 1,500. La administración de las campañas será realizada por un miembro de la familia que lleva 8 años trabajando en este campo y que lo hará sin cargo, por lo cual no representará un gasto adicional para la compañía.

### 6.1.3 Expansión Comercial

El diseño de folletería y papelería que se utilizará para la promoción de Garber Neurología y Sueño tendrá un costo único de ARS\$ 2,500.

Se realizarán dos tipos de folletería: En primer lugar, un díptico (u hoja de presentación plegada) apuntada a coberturas médicas impresa a color en papel de alta densidad A3;

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

en segundo lugar trípticos a color impresos en papel de densidad media. Estos últimos serán enviados junto con cada informe que el estudio realice a los colegas médicos, con el objetivo de dar a conocer el instituto para lograr futuras derivaciones.

La Hoja de presentación será enviada a 250 coberturas médicas y obras sociales en sobre cerrado junto a una carta de presentación y un listado de la oferta prestacional del instituto. El sobre será sellado con un etiqueta autoadhesiva con el logo del instituto. El costo de impresión de cada hoja es de ARS\$16, sumando un costo total de ARS\$4,000. Las hojas anexas a color (oferta prestacional y carta de presentación) suman un costo total de ARS\$500. El costo de envío por correo argentino de cada hoja de presentación es de ARS\$5, sumando un costo de envío de ARS\$1,250. Es decir, el costo total de impresión y envío para coberturas médicas y obras sociales será de **ARS\$5,750**.

El Instituto realiza 200 estudios por mes (incluyendo otros estudios más allá de la polisomnografía nocturna), de los cuales el 75% son entregados a médicos de especialidades relevantes (que podrían solicitar a sus pacientes un estudio de sueño) como lo son neurólogos, otorrinolaringólogos, neumólogos, médicos clínicos y cardiólogos, por lo cual se estarán enviando, aproximadamente, 150 trípticos por mes. El costo de impresión de cada tríptico es de \$8, sumando un costo mensual ARS\$1,200 para la comunicación frente a médicos, con el objetivo de lograr posteriores derivaciones. Por cuestiones éticas y valores de los fundadores, el instituto no se encuentra abierto a generar incentivos económicos para la derivación de pacientes, una práctica sumamente utilizada en el campo médico argentino.

Por otro lado, tal como fue mencionado anteriormente, se contratará por primera vez un representante comercial con el objetivo de profesionalizar la negociación con las coberturas médicas, y cuyos honorarios dependerán del éxito de su gestión ofreciendo hasta un 5% de la facturación anual obtenida por las nuevas coberturas que logre adquirir.

#### **6.1.4 Otros Costos**

A partir de la implementación del presente plan de marketing se espera que el instituto pueda trabajar a un 80% de su capacidad en el transcurso de los primeros 12 meses. Corresponderá en el mediano plazo, una vez estabilizado el nuevo flujo de pacientes, analizar una posible ampliación de la capacidad de atención.

#### **6.1.5 Estructura de Costos Actual**

Los Costos Fijos del Instituto suman ARS\$21,000 y se conforman por: Departamento (podría ser alquilado en ARS\$12,000 mensuales), Expensas (ARS\$2,100), Costo Prorrateado de Personal Administrativo y Maestranza (ARS\$ 6,000), Otros Costos Fijos (Productos de limpieza, librería, ARS\$ 900).

Los Costos Variables se componen por los honorarios del personal técnico, honorarios a quien realiza el informe y el costo del desayuno que se ofrece a los pacientes, así como el costo de lavado de blanquería. El honorario del personal técnico depende del número de estudios realizados por noche. Si hace un estudio, cobra ARS\$ 690. Por dos estudios, ARS\$ 870. Por tres estudios, ARS\$ 1060. Por cuatro o cinco estudios, ARS\$ 1260.

El personal a cargo de la realización de informes cobra ARS\$ 400 por informe realizado. El costo actual del desayuno es de ARS\$ 5 por paciente. Este último, como ya fue mencionado anteriormente, será elevado a ARS\$ 35 para darle el carácter *premium* al que apunta el presente Plan de Marketing.

En la actualidad, el instituto de los doctores Garber cuenta con cinco equipos de polisomnografía, que permiten realizar hasta 150 estudios mensuales. Actualmente se están realizando unos 30 estudios de sueño mensuales, es decir, se está trabajando al 20% de la capacidad. Asimismo, el 60% de los estudios son encargados por OSECAC, el 10% para Swiss Medical Group, el 10% son privados y el resto se dividen entre otras

coberturas médicas. Los honorarios por cada estudio son de \$2,000 para OSECAC, \$3,000 para otras prepagas y obras sociales, de \$5,000 para pacientes privados.

La compañía ya ha adquirido los equipos necesarios y cuenta con la disponibilidad de los profesionales y técnicos para aumentar su capacidad, por lo cual, en el marco de este proyecto en particular, no existe necesidad de capitales adicionales.

## **6.2 Resumen del Presupuesto y Proyección de Resultados**

El presupuesto requerido para la implementación del presente consta de una inversión inicial de ARS\$ 36,750 para la creación del sitio web, la generación del contenido fotográfico, el reacondicionamiento del espacio físico, el armado de banners y dípticos, su distribución

A su vez habrá un costo mensual de promoción en AdWords y Remarketing de ARS\$22,500, así como un costo mensual de impresión de trípticos para médicos de ARS\$1,250. Finalmente, dado que en la actualidad se sirve un desayuno con un costo de ARS\$ 5, el aumento del costo variable será de ARS\$ 30.

Por otro lado, el costo variable es sensible de aumentar dados los honorarios del representante comercial. Con el objetivo de desarrollar la proyección de costos, supondremos a continuación que la representación comercial es exitosa y logra, al cabo de 6 meses, concretar tres negociaciones cuya envergadura sea tal que se aumente en un 30% la demanda actual de pacientes de cobertura por los estudios. Por otro lado, supondremos que, de los 900 contactos generados a partir del sitio web, 68 se convierten en clientes y de esos 68 un 20% son pacientes privados. En la tabla 1.1 se puede observar la estructura de costos e ingresos actuales

Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

Tabla 1.1 Egresos e Ingresos Actualidad

Actualidad			
# Pacientes		30	
% Pacientes OSECAC		0,6	
% Pacientes Privados		0,1	
% Otras Coberturas		0,3	
Precio OSECAC	\$	2.000	
Precio Privados	\$	5.000	
Precio Otras Coberturas	\$	3.000	
	Egresos	Ingresos	EBITDA
Facturación		\$ 78.000	
Alquiler Departamento	\$ 12.000		
Expensas	\$ 2.100		
Costos Maestranza y Adm	\$ 6.000		
Otros CF	\$ 900		
Costos de Marketing			
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 21.000</b>		
Honorarios Técnicos	\$ 10.600		
Honorarios Informes	\$ 12.000		
Desayuno	\$ 150		
<b>Costos Variables Totales</b>	<b>\$ 22.750</b>		<b>\$ 34.250</b>



Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

Tabla 1.2 Egresos e Ingresos Proyectados (Implementando el Plan de Marketing, logrando un aumento de 68 pacientes mensuales gracias a las iniciativas online así como un aumento de 10 pacientes mensuales gracias a la derivación de otros médicos y 5 pacientes nuevos gracias a la incorporación de nuevas coberturas médicas y, suponiendo para los costos variables que por día se realizarán cuatro estudios)

Proyección Plan			
# Pacientes	115		
% Pacientes OSECAC	20		
% Pacientes Privados	37		
% Otras Coberturas	58		
Precio OSECAC	\$ 2.000		
Precio Privados	\$ 5.000		
Precio Otras Coberturas	\$ 3.000		
	Egresos	Ingresos	EBITDA
Facturación		\$ 399.000	
Alquiler Departamento	\$ 12.000		
Expensas	\$ 2.100		
Costos Maestranza y Adm	\$ 6.000		
Otros CF	\$ 900		
Costos de Marketing	\$ 23.750		
Honorario Representante Comercial	\$ 16.050		
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 60.800</b>		
Honorarios Técnicos	\$ 36.225		
Honorarios Informes	\$ 46.000		
Desayuno	\$ 4.025		
<b>Costos Variables Totales</b>	<b>\$ 86.250</b>		<b>\$ 251.950</b>

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

Tal como se describe en las tablas 1.1 y 1.2, la implementación del presente plan de marketing se estima, aumentará la facturación del instituto en ARS\$ 321,000, es decir, en más de un 400%, aumentando los beneficios mensuales antes de impuestos, intereses y amortizaciones en ARS\$ 215,000. Para ello se requiere una inversión inicial de ARS\$ 36,750, y un aumento de costos variables de otros ARS\$ 63,500 más los honorarios del representante comercial (estimados en ARS\$ 16,050, equivalentes al 5% del incremental en la facturación total).

A su vez, los costos de Marketing tienen en cuenta la suma de inversión en Publicidad en AdWords así como la impresión de trípticos correspondiente.

Para la estimación del ROMI se consideró el incremento en facturación esperado, la inversión en marketing y el incremento en costos variables. En ese sentido, el ROMI general de la campaña se estima en 984%

## 7. Notas Bibliográficas

Annual Sleep in America Poll Exploring Connections With Communications Technology and Sleep, National Sleep Foundation, March 2011, Washington DC, Estados Unidos de América

Charles Czeisler, PhD, MD, Harvard Medical School and Brigham and Women's Hospital

Fernando C. Alesso (2003) Diseño y Aplicación de un cuadro de Mando para la Gestión de Redes de Cobertura Médico-asistencial, Tesis de Magíster en Economía y Gestión en Salud, Buenos Aires

Dr Camilo Marracino (2002), Coberturas de Salud, Dirección de Edipemología y Ambiente Saludable, Ministerio de Salud, Mendoza.

Mary Meeker (2014), Tendencias de Internet 2014, Kleiner Perkins Caufield Byers, Rancho Alto, California.

McLaughlin, M.W. (2009) Winning the Professional Services Sale: Unconventional Strategies to Reach More Clients, Land Profitable Work, and Maintain Your Sanity. New York: Wiley

Neil, M. (1996) El Sistema de Salud en Argentina. Buenos Aires: Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires

Lecinski, J. (2011) Winning the Zero Moment of Truth - ZMOT. New York: Vook

Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

Punjaisri, K. & Wilson, A. & Evanschitsky, H. (2009) Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited

Catálogo de Prestaciones Abordadas por el Plan Médico Obligatorio, Decreto 2724/02, Anexo II, Diciembre 2003, Argentina.

Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires 2015, Ministerio de Hacienda de la Ciudad de Buenos Aires, Elaboración en 2016

Encuesta sobre Confianza en las Instituciones, Consejo Económico y Social de Buenos Aires, septiembre de 2016

Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda de la Ciudad de Buenos Aires, 2013, Buenos Aires, Argentina

Richard Lazarus

American Academy of Sleep Medicine

Estimaciones de KPCB, Moprgan Stanley

El funcionamiento del Sistema de Salud Argentino en un contexto Federal, Centro de Estudios para el Desarrollo Institucional, UdeSA, Septiembre 2002

Dr Camilo Marracino, Coberturas de Salur, 2002, Buenos Aires, Argentina

Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

El Gasto de Salud en la Argentina, Consultora de Mercado Key Metrics, 2010

Dr Thomas Roth

Relación Médico – Paciente, Manuel Isaiás Lopez Gomez y Martha Tarasco Michel

Consultoria W y Trial Pannel, INDEC, Censo Nacional, Año 2010

Ezekiel J. Emanuel y Linda L. Emanuel

Lecinski, J, Winning the Zero Moment of Truth – ZMOT, New York, 2011

## 8. Anexos

### 8.1 Marco Teórico

En primer lugar, con el objetivo de comprender el contexto social y su impacto en los trastornos de sueño, se ha tenido en cuenta como fuentes secundarias, La Encuesta Anual sobre Sueño en América (Explorando conexiones entre tecnologías de comunicación y sueño), de la Fundación Nacional de Sueño así como los estudios de Charles Czeisler (PhD de Harvard, experto en medicina de sueño).

Con el objetivo de delinear el mercado de salud en la Argentina, y comprender a los principales agentes, se tendrá en cuenta la tesis de Magister en Economía y Gestión en Salud de Fernando C. Alesso (Diseño y aplicación de un cuadro de Mando para la Gestión de Redes de Cobertura Médico – Asistencial), el Informe de Coberturas de Salud del Doctor Camilo Marracino, y el informe de Sistema de Salud en Argentina de Neil.

A su vez, se ha utilizado como fuente primaria de información los comentarios de los fundadores y del gerente de la unidad de sueño del centro médico respecto a la situación actual de la empresa, la estructura de costos, el entendimiento del entorno competitivo y de los mecanismos de los distintos agentes de la industria de salud en Argentina.

De la misma forma, con el objetivo de comprender la toma de decisiones de los pacientes a la hora de realizarse un estudio, se ha definido como marco teórico bibliografía referente a la relación médico – paciente, principalmente, *Relación Médico – Paciente*, de Manuel Isaías Lopez Gomez y Martha Tarasco Michel así como *Cuatro Modelos de la Relación médico-paciente*, de Ezekiel J. Emanuel y Linda L. Emanuel.

Para el diseño del plan de marketing se ha utilizado bibliografía tal como *Ganando la Venta de Servicios Profesionales* de McLaughlin, y *Ganando el Momento Cero de la Verdad*, de Lecinski. Es necesario tener en cuenta que los hábitos para la toma de decisiones se han modificado en los últimos años. Los consumidores en la actualidad suelen informarse y asesorarse en la web. Utilizaremos los principios expuestos por Lecinski como marco teórico para el desarrollo de un plan de marketing que intentará explotar las oportunidad de contactarse con clientes potenciales a través de la web,

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

permitiendo que este instituto médico logre involucrarse correctamente en el momento de aprendizaje de los usuarios sobre sus patologías, no solo capturando la demanda existente, sino también ayudando a construir un crecimiento sólido del mercado.

## 8.2 Anexos

### Anexo I Estudio de Mercado Cualitativo

#### Estudio de Mercado Cualitativo – Preguntas realizadas

- **Metodología:** investigación exploratoria con miembros del universo de la investigación. Se utilizaron métodos cualitativos de obtención de la información en entrevistas individuales en profundidad. Se eligió realizar el formato individual para evitar que se sesguen las respuestas de los miembros en caso de realizar focus groups.
- **Datos de la Muestra:** Se realizaron 12 entrevistas en profundidad con el siguiente detalle:
  - Entre 25 y 70 años:
    - 25-35 años: 2 personas
    - 35-50 años: 4 personas
    - 51-70 años: 6 personas
  - 50% hombres, 50% mujeres
  - 100% universitario completo
  - 75% residencia en CABA, 25% con residencia en Gran Buenos Aires
  - 50% de los entrevistados (6) pertenecen a ABC1, mientras que 6 pertenecen a C2
  - 100% de los entrevistados sufrieron o sufren algún trastorno de sueño
  - 50% de los entrevistados sufren un trastorno de sueño frecuente mientras que el otro 50% lo ha sufrido en 10 o más ocasiones en los últimos dos años
- Preguntas Realizadas
  - ¿Cuál es su trastorno de sueño?



## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

- ¿Ha hablado con alguien o realizado algún tipo de investigación acerca de su trastorno de sueño?
- ¿Cuáles de las siguientes fuentes de información ha utilizado a la hora de investigar sobre tu trastorno de sueño? – Opciones: Familiares y Amigos; Búsquedas en Internet; Médico de Cabecera u otros; Revistas; Blogs; TV; Redes Sociales; Otros
- ¿Cuántas búsquedas realizó en Google?
- ¿Sabe lo que es una polisomnografía?
- ¿Se realizó alguna polisomnografía nocturna?
- Por favor, describanos cómo fue su experiencia de polisomnografía nocturna
- ¿Disfrutó la experiencia?
- ¿Se realizaría una polisomnografía nocturna? ¿Por qué razones?
- ¿Qué atributos valoraría de una experiencia de polisomnografía nocturna?
- ¿Cuánto tiempo le parece lógico esperar para la entrega del informe?
- ¿Había visto como serían las instalaciones donde se realizó el estudio?  
¿Hubiera acudido de haberlas vistos o considerado otras alternativas?
- ¿Cómo elegiría dónde realizarse el estudio?
- ¿Pagaría para realizarse el estudio en un Centro Médico que cumpla con dichos aspectos?
- ¿Cuánto más pagaría por un servicio Premium?
- ¿Hasta cuánto dinero pagaría?

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

### Anexo II

#### Borrador dístico para presentación a coberturas médicas

**GARBER** NEUROLOGÍA Y SUEÑO

secretaria@garberneurologia.com  
4961-6643 | 4963-3746

Avenida Pueyrredón 1108 - 1B,  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

www.garberneurologia.com.ar

**TRAYECTORIA Y DEDICACIÓN  
CON TECNOLOGÍA DE  
AVANZADA**

# Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía



### SOBRE NOSOTROS

Somos un grupo de profesionales con la dirección médica del Dr. José Víctor Garber, quien cuenta con 50 años de ejercicio de la profesión.

Nuestro compromiso científico se verifica en la calidad de nuestros profesionales, nuestra tecnología de avanzada, el trabajo multidisciplinario y la atención personalizada.

Ofrecemos a nuestros pacientes excelencia médica, trabajo en equipo y una experiencia de atención por encima de los estándares.

 <p>Dr. Arturo Garay Medicina del Sueño</p>	 <p>Dr. José Víctor Garber Director Médico</p>	 <p>Dra. Claudia Olchansky Otorrinolaringología</p>
 <p>Lic. Valeria Beverina Neuropsicología</p>	 <p>Dr. Darío Savini Neurología</p>	 <p>Dr. Rodolfo Sepe Otorrinolaringología</p>

 <h4>EXPERIENCIA</h4> <p>Centro Boutique con sommers y blanquería de nivel hotelero.</p>	 <h4>TECNOLOGÍA</h4> <p>Contamos con 5 equipos Bioscience y tecnología de punta.</p>
 <h4>INFORMES</h4> <p>Completos con histogramas y reporte de todas los parámetros estudiados.</p>	 <h4>A DOMICILIO</h4> <p>Disponibilidad de equipos portátiles para evaluación de apneas de sueño.</p>
 <h4>ATENCIÓN</h4> <p>Estamos comprometidos con la atención. Trabajamos bajo los más exigentes estándares.</p>	 <h4>DESAYUNO</h4> <p>Ofrecemos un desayuno de calidad a todos nuestros pacientes.</p>

### NUESTRO CENTRO DEL SUEÑO

Como especialistas en Medicina del Sueño en Argentina, y tras 20 años de ejercicio en esta rama, hemos formado un equipo de profesionales de diversas disciplinas que nos posicionan como uno de los Centros de Referencia.

Recientemente hemos ampliado nuestro Centro y hoy contamos con capacidad para realizar 250 polisomnografías al mes.

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

### Anexo III

#### Borrador tríptico para presentación a otros médicos

**4 de cada 10** argentinos sufren trastornos de sueño que afectan el desarrollo del ciclo sueño-vigilia y el bienestar y calidad de vida

**Las dolencias más frecuentes** son el insomnio, los ronquidos, las parasomnias, el sonambulismo, las apneas y las piernas inquietas.

**GARBER** | NEUROLOGÍA Y SUEÑO

**CONTACTÉNOS**  
secretaria@garberneurologia.com  
4961-6643 | 4963-3746  
Avenida Pueyrredón 1108 - 1B,  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
[www.garberneurologia.com.ar](http://www.garberneurologia.com.ar)

**TRAYECTORIA Y DEDICACIÓN  
CON TECNOLOGÍA  
DE AVANZADA**

# Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía

**Trayectoria**

*Atención Destacada*

*Experiencia Única*

*Tecnología de Avanzada*

**NUESTROS INFORMES**  
Como expertos en medicina del sueño, y tras 20 años de ejercicio en esta rama, hemos formado un equipo de especialistas de diversas disciplinas que nos posicionan como uno de los centros de referencia.

**NUESTRO CENTRO DEL SUEÑO**  
Todos nuestros informes son confeccionados por el Dr. Arturo Garay (Jefe de Unidad del Sueño del CEMIC) y supervisados por el Dr. José Víctor Garber (ex Jefe de Neurología del Hospital de Agudos Bernardino Rivadavia)

**EXPERIENCIA**  
Centro Boutique con sommers y blanquería de nivel hotelero.

**TECNOLOGÍA**  
Contamos con cinco equipos Bioscience y tecnología de punta.

**INFORMES**  
Con Histogramas y reporte de todos los parámetros estudiados.

**A DOMICILIO**  
Equipos portátiles para evaluación de apnéas.

**ATENCIÓN**  
Atención Destacada. Trabajamos bajo los más exigentes estándares.

**DESAYUNO**  
Ofrecemos un desayuno de calidad a nuestros pacientes.

**EL MEJOR SERVICIO EN POLISOMNOGRAFÍA**  
Descubre la diferencia de una Polisomnografía en Garber Neurología y Sueño

**NUESTRO EQUIPO**  
Somos un grupo de profesionales con la dirección médica del Dr. José Víctor Garber, quien cuenta con 50 años de ejercicio de la profesión.  
Ofrecemos a nuestros pacientes excelencia médica trabajo en equipo y una experiencia de atención por encima de los estándares.

**Dr. José Víctor Garber**  
Director Médico

**Dra. Claudia Olchansky**  
Otorrinolaringología

**Dr. Arturo Garay**  
Medicina del Sueño

**Dr. Darío Savini**  
Neurología

**Dr. Rodolfo Sepe**  
Otorrinolaringología

**Lic. Valeria Beverina**  
Neuropsicología

Anexo IV

Extractos borrador diseño sitio web

Av. Pueyrredón 1108 - 1B 4963.3746 | 4961.6643

**GARBER** | NEUROLOGÍA Y SUEÑO

Home Trastornos de Sueño Servicio Equipo Contacto

¿ SUFRÍS APNEA DE SUEÑO ?  
CONTACTACTANOS Y MEJORÁ TU CALIDAD DE VIDA

Nombre	Mensaje
Email	
Trastorno de Sueño	
Teléfono	
<input type="button" value="Enviar"/>	

## APNEA

### Síndrome de apnea obstructiva de sueño (SOAS)

**¿Qué es?**  
La apnea se define como una interrupción temporal de la respiración de más de diez segundos de duración. Por lo general, la respiración vuelve a la normalidad, a veces con un ronquido fuerte o con un sonido parecido al que una persona hace cuando se atraganta (el ronquido en personas con apnea obstructiva del sueño es causado por el aire que trata de escurrirse a través de la vía respiratoria estrecha o bloqueada).

La duración de las pausas puede variar desde unos pocos segundos a varios minutos, y la mayoría de las personas sufren breves episodios de apnea mientras duermen.

**4%**  
de los Adultos sufren Apnea

**¿Cómo identificarlo?**  
Si las apneas ocurren entre 10 y 20 veces por hora, el trastorno se considera leve; si ocurren entre 20 y 30 veces por hora, se considera moderado y si ocurren más de 30 veces por hora se clasifica como severo.

El método clínico por excelencia para el diagnóstico de apneas es la **Polisomnografía Nocturna**.

**Riesgos de la Apnea**  
Las apneas impiden que el organismo descanse completamente, lo que provoca la aparición de un gran número de dolencias, como dolores de cabeza o cefaleas matutinas, hipertensión pulmonar al exigírsele un esfuerzo añadido a este órgano, hipertensión y problemas cardíacos como arritmias o cardiopatías isquémicas, temblores o espasmos musculares, entre otras.

## Marketing Médico: Plan de Marketing para Centro de Polisomnografía



Es posible que corresponda que te realices un Estudio de **POLISOMNOGRAFÍA**.

Es el Estudio de Sueño por excelencia, ya que permite ver en forma objetiva qué ocurre mientras dormimos. Se trata del Registro gráfico nocturno durante un período de 6 a 8 horas, en algunos casos con video, de diferentes variables fisiológicas del sueño.

La Polisomnografía requiere que el paciente pase la noche en nuestras instalaciones.

INSTALACIONES PARA QUE TE SIENTAS COMO EN CASA

<b>EXPERIENCIA</b> Centro Boutique con somniers y blanquería de nivel hotelero.	<b>TECNOLOGÍA</b> Contamos con 5 Equipos Bioscience y tecnología de punta	<b>DESAYUNO</b> Ofrecemos un desayuno de calidad a nuestros pacientes
<b>A DOMICILIO</b> Equipos portátiles para evaluación de apneas	<b>INFORMES</b> Con histogramas y reporte de todos los parámetros de sueño	<b>ATENCIÓN</b> Trabajamos bajo los más exigentes estándares.

## NUESTRO EQUIPO

Somos un grupo de profesionales con la dirección médica del Dr. José Víctor Garber, quien cuenta con más de 45 años de ejercicio de la profesión. Nos dedicamos a la neurología y a la otorrinolaringología con el mismo compromiso científico.

Por la calidad profesional, la tecnología de avanzada, el trabajo multidisciplinario y la atención personalizada, aspiramos a ser centro de referencia en nuestra especialidad. Ofrecemos a nuestros pacientes excelencia médica, trabajo en equipo y respuestas inmediatas y gratuitas a consultas on line.



**Dra. Claudia Olchansky**  
Otorrinolaringología



**Dr. José Víctor Garber**  
Director Médico



**Dr. Arturo Garay**  
Medicina del Sueño



**Lic. Valeria Beverina**  
Neuropsicología



**Dr. Rodolfo Sepe**  
Otorrinolaringología



**Dr. Dario Savini**  
Neurología