



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Magister en Marketing y Comunicación**

**“Plan de Marketing: Turismo médico aplicado a CYCO –  
Clínica y Cirugía Ocular”**

**Autor: Motti, María Belén**

**DNI: 37.608.266**

**Director del Trabajo de Graduación: Daniela Martínez**

**Lugar y fecha: Buenos Aires, Argentina, Septiembre 2019**

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	3
Introducción .....	5
Glosario.....	7
Marco teórico .....	9
Análisis de situación .....	14
Análisis de entorno .....	16
PEST .....	16
Análisis de mercado .....	23
Dimensión del mercado .....	30
Análisis de competencia.....	33
Análisis del consumidor.....	42
Estrategia.....	48
Análisis FODA.....	48
Matriz FODA .....	50
Segmentación y Targeting.....	52
Diferenciación y posicionamiento.....	55
Objetivos y Metas .....	59
Mix de Marketing .....	60
Producto.....	60
Precio .....	64
Plaza .....	69
Promoción .....	71
Cronograma de las acciones .....	75
Análisis económico financiero.....	76
Conclusión .....	79
Bibliografía .....	81
Anexo.....	87

## Resumen Ejecutivo

CYCO es una empresa familiar fundada en 2005 con el fin de ofrecer una propuesta de valor diseñada para garantizar la mejor calidad de visión ofreciendo un servicio oftalmológico integral, con tecnología de avanzada, con prestación de médicos especialistas con una amplia experiencia. Actualmente, haciendo frente al avance de las nuevas tecnologías y la reducción de las fronteras globales, CYCO decide desarrollar un servicio que le permitirá apuntar a nuevos segmentos y expandirse manteniendo su infraestructura y sus costos. Resulta evidente la oportunidad de ingresar al mercado con esta propuesta internacional.

El trabajo se desarrollará con el objetivo de diseñar la propuesta de valor y desplegar el plan de marketing de CYCO, que se lanzará a la prestación de la oftalmología a nivel global ofreciendo una propuesta integral y personalizada.

Considerando la competencia, CYCO se propone ofrecer bajos costos, profesionalismo médico, equipamiento y tecnología de calidad, personalización, propuesta integral y experiencia completa y trato diferencial a los pacientes.

Profundizando, se apuntará a dos targets opuestos. El primero buscará disminuir sus costos y su origen será Estados Unidos, Canadá y Europa. El segundo, buscará recibir un servicio de lujo y acudirá para obtener una experiencia mejor que la que podría recibir en su país de origen. En este caso, la mayor parte de los pacientes serían provenientes de Latinoamérica.

Las metas se definirán teniendo en cuenta un horizonte temporal de tres años, en los que se buscará alcanzar la atención de 20 pacientes extranjeros el primer año, 40 pacientes dentro del segundo año y 80 pacientes dentro del tercer año.

Con esta nueva propuesta se espera lograr el incremento del 10% en la facturación. Por último, en lo que respecta a lo digital, CYCO espera alcanzar un 20% de visitas internacionales dentro de su web.

Puntualmente, en lo relativo a lo económico y financiero, se harán proyecciones para lograr estimar la rentabilidad del proyecto. Se utilizará una inversión inicial de

2.000USD que se componen del armado de la página web y los trámites correspondientes a la certificación bajo normas IRAM 9001 para lograr certificar los estándares de calidad del centro y generar presencias en distintos eventos y congresos oftalmológicos.

Se calcularán el Valor Actual Neto y la Tasa interna de retorno con el fin de definir la rentabilidad del proyecto. De acuerdo con el análisis realizado, el proyecto producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, con un VAN de 46.550 positivo y una TIR de 531%. Los mencionados indicadores demuestran que el proyecto es altamente rentable y atractivo, ya que la inversión inicial no es alta. El motivo principal de esta posibilidad se ve en que se utilizará capacidad ociosa, y se explotarán las cualidades positivas que la clínica posee actualmente. El proyecto producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción

Clínica y Cirugía Ocular es una institución que, si bien se institucionalizó en el año 2012, se dedica desde el año 2005 a dar prestaciones oftalmológicas integrales a pacientes particulares, mutuales, obras sociales y a empresas.

Bajo la dirección de la Dra. María Martha Pesaresi, enfoca su labor en la prevención, tratamiento y control de enfermedades oculares a través de consultas programadas, prácticas y cirugías en función al diagnóstico del paciente.

CYCO es un centro oftalmológico que cuenta con el equipamiento necesario y los recursos humanos idóneos para llegar con rapidez a los diagnósticos e indicar el tratamiento adecuado. De esta manera, el centro se plantea lograr una óptima salud ocular, resaltando su factor principal en el posicionamiento a través de la oftalmología humana.

Las capacidades remarcadas permiten realizar esta tesis y generar el plan de marketing adecuado para la implementación del turismo médico. El turismo médico es un fenómeno global que consiste en viajar para recibir algún tipo de tratamiento, en este caso, intervenciones oftalmológicas.

La situación a analizar se va a dar a partir de diversos factores que se explicarán a lo largo del trabajo, entre ellos, las mejoras tecnológicas y el alto grado de conocimiento de los profesionales de nuestro país. El turismo médico se ha vuelto un negocio cada vez más competitivo y de gran demanda. (Ver anexo 1)

Asimismo, los costos atinentes al viaje y el atractivo turístico de Argentina, resultan un motivo de peso que lleva a los pacientes internacionales a elegir el país a la hora de barajar los posibles destinos.

El desafío del turismo médico oftalmológico se plantea dentro del marco de país que por su excelencia médica y hotelera logra competir con países desarrollados en el mundo. Especialmente, Argentina posee una ventaja competitiva respecto a los costos y su situación económica con relación al dólar. Este segmento ha

crecido a lo largo de los años, ubicando a nuestro país como número 21 en el ranking global realizado por Medical Tourism Index.<sup>1</sup>

Las motivaciones de desarrollar este trabajo final son altas, ya que se encuentran alineadas a mis necesidades como profesional. Siendo la Gerente General de CYCO Lanús quisiera llevar adelante el proyecto en su totalidad con el fin de aplicarlo. Poseo completa libertad para utilizar información de la institución y la potestad de llevar a cabo las medidas resultantes de la tesis en cuestión.



<sup>1</sup> Argentina: global ranking 21th. (2018). Medical Tourism Index. Recuperado de <https://www.medicaltourismindex.com/destination/argentina/>

## Glosario

Astigmatismo: “Anomalía o defecto del ojo que consiste en una curvatura irregular de la córnea, lo que provoca que se vean algo deformadas las imágenes y poco claro el contorno de las cosas.”<sup>2</sup>

Blefaroplastia: es una técnica quirúrgica estética de párpados superiores e inferiores. Es una cirugía que permite reducir el exceso de grasa, y piel de los párpados. También permite la reparación de los párpados con motivo de cicatrices.<sup>3</sup>

Cirugía de cataratas: es una cirugía correctiva que se realiza en pacientes que se encuentran por encima de los 50 años. Ocurre que el cristalino se vuelve opaco debido a su envejecimiento, generando que se pierda su transparencia y limitando el ingreso de luz hacia la retina.<sup>4</sup>

Cirugías de desprendimiento de retina: son distintas intervenciones quirúrgicas destinadas a la reconstrucción y unión correcta de la retina.

Cirugía de estrabismo: es una cirugía que se encuentra indicada para personas a las que cada ojo mira en una dirección diferente y no corresponde a los ejes visuales. Se realiza para alinear la posición de los ojos.<sup>5</sup>

Cirugía de glaucoma o trabeculectomía: es una intervención quirúrgica que se realiza a pacientes que poseen aumento de la presión ocular, que no puede

<sup>2</sup>Glosario. “Astigmatismo”. Recuperado de <https://www.google.com.ar/search?q=astigmatismo&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=es-ar&client=safari>

<sup>3</sup>Oftalvist. “Blefaroplastia”. Recuperado de <https://www.ofthalmvist.es/es/especialidades/blefaroplastia>

<sup>4</sup>Admira visión. “Cataratas”. Recuperado de [https://www.admiravision.es/es/patologia/cataratas-1#.XO2n1BbQ\\_Ds](https://www.admiravision.es/es/patologia/cataratas-1#.XO2n1BbQ_Ds)

<sup>5</sup>Admira visión. “Estrabismo”. Recuperado de [https://www.admiravision.es/es/patologia/estrabismo-1#.XO2ogBbQ\\_Ds](https://www.admiravision.es/es/patologia/estrabismo-1#.XO2ogBbQ_Ds)

controlarse con medicamentos, y afecta de manera irreversible al nervio óptico. El glaucoma es la segunda causa de ceguera en el mundo después de la diabetes.

Cirugía refractiva o Lasik: es una cirugía correctiva que permite dejar de usar anteojos a quienes sufren de miopía, hipermetropía y/o astigmatismo. Permite la corrección de la vista y evita la dependencia a los anteojos o lentes de contacto. Es un láser que con extrema precisión permite modificar la córnea para adecuarla de manera que genere un correcto enfoque de la refracción ocular y enfocar la imagen correctamente en la retina.

Epicantroplastia: es una cirugía estética que consiste en la occidentalización de los párpados en pacientes orientales. También se la conoce como oculoplastia.

Hipermetropía: “anomalía o defecto del ojo que consiste en la imposibilidad de ver con claridad los objetos próximos y se debe a un defecto de convergencia del cristalino, que hace que los rayos luminosos converjan más allá de la retina.”<sup>6</sup>

ICL: es una cirugía correctiva para quienes quieren dejar de usar anteojos y tienen una alta graduación que no permite realizarse cirugía refractiva. Consiste en la introducción de una lente intraocular para la corrección.

Miopía: “anomalía o defecto del ojo que produce una visión borrosa o poco clara de los objetos lejanos; se debe a una curvatura excesiva del cristalino que hace que las imágenes de los objetos se formen un poco antes de llegar a la retina.”<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Glosario. “Hipermetropía”. Recuperado de <https://www.google.com.ar/search?q=hipermetropia&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=es-ar&client=safari>

<sup>7</sup>Glosario. “Miopía”. Recuperado de <https://www.google.com.ar/search?q=miopia&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=es-ar&client=safari>



## Marco teórico

Para lograr entender en profundidad, será necesario en primera instancia, definir los conceptos por separado:

El turismo según la OMT es “...un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.”<sup>8</sup>

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud desarrolla los principios básicos de la salud como “... un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. (...) La salud de todos los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad y depende de la más amplia cooperación de las personas y de los Estados.”

Cabe destacar que se puede hallar una diferencia fundamental entre turismo médico y turismo de la salud. El turismo de salud se define de manera más general, abarcando todas las formas de turismo que permiten arribar a una mejoría de salud para la persona, incluyendo el turismo con fines de descanso y recreativo. A diferencia de éste, el concepto de turismo médico refiere más específicamente a tratamientos médicos, e intervenciones quirúrgicas.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Organización mundial del turismo. *Entender el turismo: Glosario básico*. Recuperado de <https://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

<sup>9</sup> Arias Aragonés, F. J., Alexander Mauricio, C. P., & Matos Navas, R. E. (2012). El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global. *Clio America*, 6(11), 72-98. doi:<http://dx.doi.org.eza.udes.edu.ar/10.21676/23897848.440>

A raíz de la diferenciación planteada, nos concentraremos únicamente en el análisis de turismo médico. Llegamos a la determinación de que el turismo médico trata del acto de viajar hacia un país extranjero con el objetivo de recibir un servicio de salud (mayormente intervenciones quirúrgicas ambulatorias) y la posibilidad de disfrutar los atractivos turísticos que ofrezca el país en cuestión. Las motivaciones pueden ser varias y combinadas, entre ellas, la búsqueda de una mejor atención médica, conveniencia económica y el placer de vacacionar.

El turismo médico no es un fenómeno actual. En un primer momento el flujo de pacientes se daba desde los países en vías de desarrollo hacia los países desarrollados. Se trataba de pacientes que recurrían a la práctica con la intención de ser atendidos bajo los mejores estándares y con la utilización de los mejores equipamientos que las posibilidades que podían llegar a tener en sus países. Hoy en día el flujo de pacientes resulta también a la inversa, es decir que el movimiento internacional va desde los países desarrollados a los países en vías de desarrollo con la intención de disminuir costos y en algunos casos, adicionalmente, disfrutar de las atracciones turísticas.<sup>10</sup>

Si bien el término es moderno, desde tiempos inmemorables las personas viajan a otros países en busca de una mejoría de salud. Alrededor del 4.000 AC la gente con enfermedades peregrinaba hacia los templos en la Mesopotamia con el fin de obtener diagnósticos. Luego continuaban su viaje hacia la región de Sumerias, donde recibían tratamientos en los centros de salud localizados en las proximidades de las aguas termales del área. Los griegos también frecuentaban los templos de Delhi en busca de curación y cuidados, que consistían en baños calientes, comida sana y vino tinto.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Mestrovic, Tomislav (23 de agosto de 2018). ¿Cual es turismo medico? News-medical.net. Recuperado de [https://www.news-medical.net/health/What-is-Medical-Tourism-\(Spanish\).aspx](https://www.news-medical.net/health/What-is-Medical-Tourism-(Spanish).aspx)

<sup>11</sup> Un poco de historia del turismo médico (31 de marzo de 2011), turismosalud.wordpress.com. Recuperado de <https://turismosalud.wordpress.com/2011/03/31/un-poco-de-historia-del-turismo-medico/>

La antigua Roma era famosa como centro de curación exclusivo y de elite. A medida que se fue dando la expansión del imperio Romano, la gente fue llegando de diferentes partes del mundo para realizarse tratamientos médicos. Más adelante, con la activación del comercio, los romanos ampliaron sus conocimientos al arte de la curación incorporando el masaje ayurvédico, la medicina china y algunos aspectos de la curación espiritual budista<sup>12</sup>

Desde el S XV al S XVII, la clase pudiente continuó vacacionando en balnearios medicinales, con el fin de disfrutar las aguas termales y el mar. Durante el periodo renacentista floreció el turismo de la salud. A partir del S XVI la gente adinerada comenzó a concurrir masivamente a balnearios como St. Mortiz, Ville d'Eaux, entre otras. Estas ciudades, a raíz del turismo de salud, consiguieron mejorar su estética.<sup>13</sup>

Con la llegada de la industrialización, el crecimiento de las ciudades y los problemas de salud aparejados al hacinamiento, los pudientes comenzaron a concientizarse acerca de los problemas sanitarios. Comenzaron a aprovechar los nuevos transportes para poder escapar y enfocarse en el cuidado de su salud. Las personas hacían turismo en balnearios y spas, los utilizaban para sociabilizar y realizar una actividad saludable.

En el S XX continuó esta tendencia hasta el día de hoy. Regresando a la actualidad podemos ver que esta actividad se encuentra en aumento. Por los motivos mencionados resulta tan beneficioso el análisis y realización de este proyecto.

En cuanto a Argentina, según el Ministerio de Turismo de la Nación, en el año 2017 arribaron unos 14.000 turistas en este rubro, de los cuales un 60 por ciento

<sup>12</sup> Health Medical Industry (2005) citado por Arias Aragonés, F. J., Alexander Mauricio, C. P., & Matos Navas, R. E. (2012)

<sup>13</sup> Arias Aragonés, F. J., Alexander Mauricio, C. P., & Matos Navas, R. E. (2012). El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global. *Clio América*, 6(11), 72-98. doi:<http://dx.doi.org.eza.udes.a.edu.ar/10.21676/23897848.440>

corresponde a medicina curativa y el resto a tratamientos estéticos. La estadía de quienes vienen por turismo médico es mayor que la de otros turistas y además, gastan entre cinco y nueve veces más para visitar sitios turísticos mientras esperan el alta definitiva o la evolución de la práctica que les fue realizada.<sup>14</sup>

Dentro de los temas a evaluar es clave comprender la eliminación de barreras culturales que se están dando en el mundo. Resulta evidente que la gente cada vez se encuentra menos limitada a los recursos de su país. Con la ayuda de la era digital cada vez es más cómodo poder elegir entre más opciones desde la comodidad del hogar.

En lo que respecta propiamente a Argentina resulta relevante tener en consideración su potencial para el turismo médico. Según la Cámara Argentina de Turismo Médico el país cuenta con los siguientes factores principales: tecnología de última generación, profesionales médicos prestigiosos y de renombre, atención personalizada y confort de los hospitales y clínicas junto con servicios de hotelería y alojamientos de calidad. Por último, menciona los atractivos turísticos y culturales del país.<sup>15</sup> Es esencial tener en cuenta que nuestro país puede ofrecer un atractivo turístico por sus paisajes y belleza natural, así como su riqueza cultural, siendo un motivo de gran peso al momento de elegir entre opciones de igual categoría en el contexto de la salud.

Según el Medical Tourism Index, Argentina ocupa el puesto 21° dentro del ranking global y se posiciona entre los cinco primeros países de América Latina luego de México, Panamá, Costa Rica y Colombia. Recibe pacientes de todo el mundo, en su mayoría latinoamericanos, luego canadienses y estadounidenses (ver anexo 1).<sup>16 17</sup>

<sup>14</sup> Turismo médico: congreso internacional en Buenos Aires (16/06/2017). Turismo gobierno de Buenos Aires. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ar/noticias/2017/06/16/turismo-medico-congreso-internacional-en-buenos-aires>

<sup>15</sup> Cámara de turismo. <https://www.caturismomedico.org/>

<sup>16</sup> Argentina: global ranking 21th. (2018). Medical Tourism Index. Recuperado de <https://www.medicaltourismindex.com/destination/argentina/>

Por estos motivos, resulta interesante realizar una propuesta integral para los pacientes. El turismo médico abarca la experiencia completa del paciente desde que sale de su país incluyendo aéreos, traslados al hotel, hacia y desde la clínica, días libres para recorrer Argentina y el regreso al país de origen.



<sup>17</sup> El boom del turismo médico argentino: por qué está entre los mejores de america latina. (30 de abril de 2017). Recuperado de <https://www.infobae.com/turismo/2017/04/30/el-boom-del-turismo-medico-argentino-por-que-esta-entre-los-mejores-en-america-latina/>

## **Análisis de situación**

CYCO es una empresa familiar que se encuentra financieramente saludable. Sus ingresos están conformados por “pacientes particulares” y “pacientes capitados” provenientes de obras sociales con las cual tiene convenio.

Los ingresos de pacientes particulares representan el 30% de los ingresos, aunque al ser variables resulta más complejo calcularlos. Los ingresos de obras sociales se destinan a pagar los costos fijos, y los sueldos de los médicos y empleados administrativos. A lo largo del análisis, por motivos de utilidad, se hablará únicamente de los pacientes particulares, ya que los pacientes capitados en la realidad funcionan segregados y no dependen de acciones particulares del centro médico.

La institución cuenta con la Directora Médica y fundadora Dra. María M. Pesaresi, posee una gerente general, un staff de tres médicos, y tres secretarías administrativas.

Los lineamientos de la empresa se encuentran alineados a la cultura. Estos mismos están definidos en su misión, visión y valores:

### MISIÓN

Garantizar la mejor calidad de visión en cada uno de nuestros pacientes ofreciéndoles un servicio oftalmológico integral con tecnología de avanzada y atendido por médicos especialistas, con amplia experiencia en la práctica hospitalaria, privada y actividad académica.

### VISIÓN

Ser la institución de prestación oftalmológica integral más importante de la región con excelente nivel de atención a nuestros pacientes y entidades de salud. Contando con tecnología de última generación y staff médico de reconocida trayectoria profesional.

## VALORES

Profesionalismo, eficiencia, ética, innovación.

En lo que respecta al turismo médico, el centro se encuentra completamente preparado para la recepción de pacientes internacionales. Hoy en día recibe pacientes de toda la Argentina y por el momento no se encuentra atrayendo clientes del resto del mundo. Existe potencial de clientes, como se pudo observar anteriormente en el anexo 2, provenientes de Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica y Europa.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Análisis de entorno**

Utilizar el análisis PEST permite describir el macro entorno en el cual se desenvuelve la organización y, por ende, evaluar si es viable la realización del proyecto a nivel general, desarrollando los factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos atinentes a CYCO.

### **PEST**

#### Análisis Político:

En la actualidad el país está pasando por un momento político volátil. En octubre del presente año se elegirá nuevo presidente. Los candidatos se presentan de manera polarizada y divididos en tres frentes principales.

Mauricio Macri, el actual presidente, brinda una imagen de apertura de Argentina al mundo. En el caso de que continúe en el poder, Argentina podría ser cada vez más amigable y atractiva para los extranjeros.

En lo que respecta al turismo receptivo se observa, según muestra el anexo 3 del Indec, que se encuentra aumentando el nivel de ingreso al país de personas no residentes respecto al año anterior. El ingreso total del primer cuatrimestre del año 2018 fue de 899.400 turistas no residentes por vía aérea, mientras que durante el primer cuatrimestre del año 2019 ingresaron 1.083.100 turistas no residentes. Es decir que se ha incrementado un 20,4%

Además, se ha logrado una alianza entre la Cámara Argentina de Turismo, el Gobierno de Buenos Aires, el Instituto Nacional de Promoción Turística y la Cámara Argentina de Turismo Médico. Todas estas entidades se han vinculado en el esfuerzo común de fomentar el turismo médico en nuestro país, logrando aunar esfuerzos y enfocarse, asimismo, en publicitar establecimientos asistenciales que se encuentren preparados para la recepción de los potenciales pacientes extranjeros.



Por un lado, el surgimiento de la Cámara Argentina de Turismo Médico como entidad, ha permitido un crecimiento abismal dentro de la práctica. La misma nació a raíz de una iniciativa desarrollada por INPROTUR con el objetivo de potenciar los esfuerzos médicos, científicos y tecnológicos de los establecimientos del país publicitando los atributos diferenciales de Argentina para fomentar el turismo médico.<sup>18</sup>

INPROTUR es el instituto que promueve el turismo y la implementación de Marca País. Marca País es la marca oficial de la Argentina que fue desarrollada con el objetivo de generar una imagen oficial en el mundo. La iniciativa se plantea como parte de una estrategia para enfocarse en el posicionamiento internacional, promover el turismo, las exportaciones y fomentar la inversión extranjera directa.

19

El vínculo entre la CATM y el INPROTUR es directo, ya que los extranjeros que elijan Argentina como país para realizar sus tratamientos, se encontrarían a su vez vacacionando en nuestro país y, por ende, consumiendo y “gastando” grandes cantidades de dinero en CABA y otras provincias. Se encuentran potenciándose mutuamente y creando sinergia positiva.<sup>20</sup>

Por otro lado, el Gobierno de Buenos Aires y el Ministerio de Turismo son dos entes que impulsan fuertemente el turismo con el fin de lograr posicionar a la ciudad como un destino global. Las actividades que desempeñan para lograr esta premisa son estrategias de marketing y promociones basadas en la amplitud de oferta cultural.

El gobierno de Buenos Aires, por su parte, promover el turismo realizando prácticas como visitas guiadas, tours, artículos sobre gastronomía porteña, y una gran cantidad de propuestas. Además, ofrece atención personalizada con un

<sup>18</sup> Cámara de turismo. [www.camaradeturismo.org.ar](http://www.camaradeturismo.org.ar)

<sup>19</sup> Nueva marca país. (12 de marzo de 2018). [Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-marca-pais>

<sup>20</sup> INPROTUR. Cámara de Turismo Médico. <https://www.caturismomedico.org/inprotur/>

centro de atención al turista, donde uno puede solicitar información específica de la ciudad.<sup>21</sup>

#### Análisis económico:

Argentina ha tomado una agenda internacional activa en los últimos años. El G-20 se ha celebrado en el país en el 2018. Adicionalmente, se encuentra con deseos de adherirse al OCDE y ha tenido un nuevo rol en la alianza del pacífico. Es decir, el país tiene más presencia en la boca del mundo, hecho que favorece la actividad de turismo médico.

El peso argentino sufrió una fuerte devaluación, la cual generó una mayor inflación.<sup>22</sup> El contexto económico es volátil y el PIB se mantuvo en descenso.

Tras la fuerte devaluación la competitividad de nuestro país mejoró en términos de costos. Esto se ve plasmado en la mejora continua en la balanza comercial, comprobable a partir del mes de septiembre de 2018.

En agosto de 2018 la balanza comercial lanzó un déficit de 6.294 millones de dólares, mientras que en septiembre de 2018 el intercambio comercial resultó en un superávit de la balanza comercial de 314 millones de dólares. Este cambio de signo registrado en la diferencia comercial se mantiene desde esa fecha. Cabe mencionar que la mejoría del resultado también está impulsada por la recesión que atraviesa el país.

Actualmente, Argentina está celebrando una economía global y se consagró como país emergente. Esta situación puede resultar beneficiosa para determinadas actividades, pero incrementa la volatilidad económica del país.

Según Medical Tourism Index “los puntajes de Argentina son promedio en los tres factores que se comparan con el Índice de Turismo Médico. El destino ocupa el puesto 14 para su industria médica y turística, 17 para la calidad de las

<sup>21</sup> Buenos Aires ciudad. <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es>

<sup>22</sup> Argentina panorama general. (8 de abril de 2019) Banco mundial. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

instalaciones y servicios y 23 para el medio ambiente de la Nación. Gracias a su nuevo gobierno, su factor de puntaje más bajo podría estar cambiando en un futuro cercano, ya que lucha por abrirse nuevamente al mundo con nuevas políticas económicas y una moneda abierta a las fuerzas de oferta y demanda.”<sup>23</sup>

#### Análisis social:

Por definición, la globalización “es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en una aldea global”.

Como tal, la globalización fue el resultado de la consolidación del capitalismo, de los principales avances tecnológicos y de la necesidad de expansión del flujo comercial mundial.

En este sentido, las innovaciones en el campo de las telecomunicaciones y de la informática, especialmente con el internet, jugaron un papel decisivo en la construcción de un mundo globalizado.

La ruptura de las fronteras, en términos económicos y de comunicación, generó una expansión capitalista en la que fue posible llevar a cabo transacciones financieras y expandir los negocios, hasta entonces limitados hacia otros mercados distantes y emergentes.

La globalización es un factor que ha permitido a las personas encontrarse cada vez más conectadas con el mundo y ha ayudado a superar barreras impensadas hasta hace algunos años. La segmentación geográfica ya no es un criterio válido, el mundo se está moviendo desde mercados separados hacia un sistema más interdependiente.

La mejor conexión entre países permite que cada vez sea mayor la cantidad de personas que decide realizarse intervenciones fuera de su lugar de origen. Eligen viajar a hacerse tratamientos médicos a países que se encuentren mejor

<sup>23</sup> Argentina: global ranking 21th. (2018). Medical Tourism Index. Recuperado de <https://www.medicaltourismindex.com/destination/argentina/>

preparados en cuestiones relacionadas a innovación, conocimiento de los profesionales en la especialidad, la calidad de la atención, la tecnología de la aparatología quirúrgica y los costos de los tratamientos.

Otra situación social a considerar es el propio crecimiento del nivel de los profesionales de nuestro país. Esto genera confianza en los potenciales pacientes del mundo. El mencionado crecimiento se puede ver plasmado en las mejoras representadas en la pirámide poblacional del país. Se puede observar claramente al analizar la disminución en la natalidad y, a la inversa, en el incremento de la expectativa de vida de la población de la tercera edad. (ver anexo 4). Aquí se puede ver el achicamiento de la base de la pirámide demográfica. Se encuentra en transición de cambio el tipo de pirámide poblacional; en la cúspide se puede observar una variación incremental de personas mayores a 80 años. Si se compara la cúspide de la pirámide entre el año 2018 y el año 2000 se advierte una variación de 8% en la cantidad de personas en el segmento de más de 80 años.

Otra situación a analizar, es la idiosincrasia de los médicos argentinos. Según el doctor Diego Bernárdez, gerente médico de área de pacientes internacionales del Hospital Austral, "La Argentina tiene una característica que es muy valorada entre los pacientes: la relación médico paciente. El vínculo con el médico es muy atractivo para los pacientes, y es algo que, en Estados Unidos, por ejemplo, no existe"<sup>24</sup>

Por último, según el presidente de la Cámara Argentina de Turismo Médico, "Hoy existen a nivel mundial mediciones con un índice de competitividad que miden: ambiente/país, industria de turismo médico e infraestructura y servicios; y hemos

<sup>24</sup>Turismo médico: Argentina está bien posicionada. (18 de junio de 2017). <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>

escalado hasta el 4to lugar luego de Colombia, Panamá y Costa Rica según el Medical Tourism Index".<sup>25</sup>

#### Análisis tecnológico:

La evolución de las tecnologías nos guía cada vez más a la conectividad y genera cambios en las formas de relacionarse. Ocurren situaciones que hasta hace poco tiempo eran inimaginables. El hecho de poder elegir en que parte del mundo realizarse una intervención quirúrgica sugiere que las barreras culturales y la distancia han dejado de ser un problema para la gente. El mundo se está digitalizando cada vez más y las experiencias evolucionan constantemente, permitiendo a la gente independizarse de la geografía y disfrutar de un mundo donde cada vez importe menos de donde viene la persona, ya que podrá acceder a mercados sin fronteras.<sup>26</sup>

Los factores tecnológicos son la herramienta que ha colaborado en la conectividad entre los países para permitir que la gente cuente con mayores posibilidades de conseguir aquello que está buscando. La tecnología favorece tanto en la transparencia de la información, como la competitividad de la oferta. De esta manera, sumado a la disminución de las barreras geográficas y culturales, permitirán acceder de forma más precisa a los deseos de los consumidores.

Esta clase de cuestiones no escapa a la ONU, que comienza a delimitar las reglas de juego para ofrecer aún más transparencia a las transacciones. La organización tiene en consideración este crecimiento a pasos agigantados de las tecnologías y toma esta situación como una preocupación de actualidad. Se encuentran desarrollando políticas que puedan garantizar que las tecnologías que

<sup>25</sup> Turismo médico: Argentina está bien posicionada. (18 de junio de 2017). <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>

<sup>26</sup> Martínez-Barea, Juan. (2014). "El mundo que viene". Recuperado de <https://www.primercapitulo.com/pdf/2016/1685-el-mundo-que-viene.pdf>

trascienden los aspectos geográficos sean equitativas y éticas para entregar seguridad y tranquilidad a los usuarios.<sup>27</sup>

### Conclusión Pest

Si bien la inestabilidad política no resulta positiva para esta clase de proyectos, las conexiones que se generan entre los entes de turismo y el Gobierno de Buenos Aires permiten a la industria crecer y llamar la atención a millones de extranjeros. Los mencionados pacientes llegan a Argentina sin importar realmente el contexto político, vienen en pos de recibir tratamientos quirúrgicos ambulatorios ofrecidos por prestigiosos médicos a costos inferiores y recorridos turísticos asombrosos.

La situación económica actual resulta beneficiosa para el turismo, ya que el tipo de cambio favorable para extranjeros es un asunto a tomar en cuenta al momento de seleccionar un destino. Los precios de Argentina, en algunos casos, son hasta 3 veces inferiores al de otros países. (ver anexo 7)

En lo que respecta a la tecnología, la apertura de mercados y la hiperconectividad va a obligar a las empresas a competir con las mejores del mundo. Será de vital importancia darles a los pacientes motivos para que opten por elegir Argentina y no otros competidores dispersos por el mundo.

<sup>27</sup> ONU establece que tecnologías de frontera tienen un enorme potencial para impulsar la prosperidad y proteger el planeta. (17 de octubre de 2018). América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/mundo/onu-establece-que-tecnologias-de-frontera-tienen-un-enorme-potencial-para>

## Análisis de mercado

El análisis de mercado se realizará con el fin de poder comprender el mercado internacional.

El turismo médico es una práctica que actualmente está generando una tendencia consolidada a nivel mundial, en sí misma. Se encuentra directamente relacionada con la globalización y la hiperconectividad.

En cuanto a tendencias, un estudio realizado por WGSN hace referencia a los viajes de salud con el fin de combinar vacaciones con chequeos médicos. Concretamente explica que las vacaciones saludables serán tendencia por motivo del crecimiento de la consciencia saludable de la gente. Este tipo de viajes consisten en unir el esparcimiento y bienestar junto con un programa de médicos especialistas, según las necesidades específicas de cada persona.<sup>28</sup>

Otra parte importante definida por WGSN, es que actualmente la personalización se está convirtiendo también en una estrategia del mercado masivo. Por este motivo, es necesario ir más allá e introducirse en la individualización. Es decir, ir más allá de la personalización, ofrecer una propuesta única a cada uno de los pacientes de CYCO. Este tipo de cambios se encuentran a la vista en marcas de indumentaria de lujo, que ofrecen ropa de vanguardia con “especificaciones exactas y preferencias de estilo de los clientes”<sup>29</sup> y en tecnología. Retornando al turismo médico, resultaría conveniente implementar este tipo de propuestas a los pacientes de CYCO.

El análisis se realizará en base al origen de los pacientes que tienen mayor representación en turismo médico que recibe el país. Según Cané "el origen de los pacientes es en un 47% de Latinoamérica, en un 24% de Estados Unidos y

<sup>28</sup> WGSN (2019) “Preventative Healthcare: a new era in health care is emerging as consumers look the future-proof their bodies to prevent chronic diseases”

<sup>29</sup> WGSN (2019) “El futuro del lujo”

Canadá, un 22% de Europa y el 7% restantes de otros países".<sup>30</sup> Por ende, las características geográficas de los consumidores responderán a esta segmentación geográfica.

Además, Cané destacó que de los tratamientos que se realizan en turismo médico "el 48% responde a medicina curativa; el 34% a estética y el 18% a bienestar". Informó que dentro de las prácticas más solicitadas en Argentina se encuentran la oftalmología, dentro de la medicina curativa y estética.<sup>31</sup>

La oftalmología posee distintas ramas dentro de la especialidad. Según lo visto en el glosario, se puede observar que cada tipo de cirugía podría responder a diferentes características de los consumidores. Algunas a raíz de enfermedades, que responden a rangos etarios. Por otro lado, la oftalmología ofrece determinadas cirugías que resultan ser estéticas. Se explicarán con detalle, a continuación, diferentes tipos de prácticas y cirugías:

La cirugía refractiva o Lasik, es una operación que se realiza en pacientes con miopía, hipermetropía y astigmatismo que se encuentren entre los 25 y 35 años. ICL es una intervención quirúrgica que se realiza en personas entre 21 y 45 años, con un grado elevado de miopía, hipermetropía, y/o astigmatismo. Son pacientes con pequeño cambio de graduación de agudeza visual anual.

Ambas cirugías se realizan con una finalidad médica y estética. Los consumidores que deciden practicarse este tipo de intervenciones esperan sentir la comodidad de dejar de utilizar anteojos o lentes de contacto.

La blefaroplastia es una intervención exclusivamente estética que suele ser indicada en pacientes de edad superior a los 45 años, ya que se realiza con el fin

<sup>30</sup>La nueva (2017). "Turismo médico: Argentina está bien posicionada". <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>

<sup>31</sup>La nueva (2017). "Turismo médico: Argentina está bien posicionada". <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>



de quitar el exceso de grasa y piel de los párpados, que suelen ocurrir con la edad.

Si bien la epicanthroplastia también es una operación estética, se realiza únicamente en pacientes de cualquier edad con rasgos occidentales.

Otra cirugía que CYCO realiza es la facorefractiva con aplicación de lente multifocal. Se suele utilizar en pacientes con cataratas o en pacientes con presbicia. El rango etario es de 47 años o más.

Por último, en lo que respecta a cirugías de índole de oftalmología estética, la cirugía de estrabismo puede estar indicada para niños y adultos. Es decir que es una cirugía que se realiza a cualquier edad. Este tipo de cirugías es una mejoría para la calidad de vida de los pacientes. A pesar de ser una cirugía estética, suele ser importante para los padres lograr corregir esta patología de un niño, ya que puede tener influencia psicológica en su vida y en el relacionamiento con sus pares.

La desviación a lo largo del tiempo puede permanecer estable, aumentar o disminuir, aunque esta última es la menos frecuente.

En otro nivel se encuentran las cirugías médicas curativas correspondientes a la oftalmología. Entre ellas se destaca la cirugía de cataratas que afecta a la mayoría, por no decir a todas las personas, luego de los 60 años. Su sintomatología puede ser: sensación de niebla o deslumbramiento, fotofobia, disminución de la visión (visión borrosa), dificultad para ver en contraste por la noche y visión doble.

Cabe destacar que la oftalmología es aún más amplia y trata una cantidad de diagnósticos diferentes. Se tendrán en cuenta los mencionados, ya que son los más comunes de encontrar.

En cuanto al análisis de mercado, también sería importante poder abordar el estudio en base a la evolución del turismo médico a lo largo del tiempo. Según el análisis realizado por Neil Lunt y Richard Smith, no es posible obtener información y datos certeros sobre el turismo médico: "A pesar del interés y la cobertura de los

medios de comunicación de alto perfil, hay una falta de evidencia de investigación sólida sobre el papel y el impacto del turismo médico para los países de la OCDE. Si bien hay una cantidad creciente escrita sobre el tema del turismo médico, tal material casi nunca se basa en la evidencia. El turismo médico introduce una gama de riesgos y oportunidades concomitantes para los pacientes. Esta revisión identifica los problemas clave de las políticas emergentes relacionados con el aumento del turismo médico”.<sup>32</sup>

Según datos brindados por Miguel Cané a Clarín, el posicionamiento logrado por Argentina es fruto del trabajo de los últimos 7 años “Cuando comenzamos a trabajar en 2010, el país no estaba ranqueado en turismo médico”. Para el 2015, a partir de las mediciones de ambiente/país, industria de turismo médico, infraestructura y servicios, el país ya se encontraba dentro del Top Five de Latinoamérica.<sup>33</sup>

Una vez planteado el origen de los pacientes y la franja etaria de las prácticas médicas a realizar será necesario ahondar en el mercado objetivo al cual apuntaremos.

Es necesario tener en cuenta que algunos países funcionan simultáneamente como países de origen y destino con relación al poder adquisitivo de los residentes y de los visitantes. Según el poder adquisitivo de la gente, valorará determinadas prestaciones que podrá ofrecerle cada país. Concretamente en Argentina, las posibilidades económicas de cada paciente serán determinadas en consecuencia del país de donde proviene. Analizaremos específicamente cada sitio geográfico mencionado de los 14.000 pacientes recibidos por el turismo médico argentino.

<sup>32</sup> Neil Lunt, Richard Smith, Mark Exworthy, Stephen T. Green, Daniel Horsfall and Russell Mannion (2011) Medical Tourism: Treatments, Markets and Health System Implications: A scoping review. Recuperado de <http://www.oecd.org/els/health-systems/48723982.pdf>

<sup>33</sup> Clarin (2017) Turismo médico: Argentina es uno de los 5 destinos más buscados de Latinoamérica. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/turismo-medico-argentina-destinos-buscados-latinoamerica\\_0\\_HkEdIVazb.html](https://www.clarin.com/viajes/turismo-medico-argentina-destinos-buscados-latinoamerica_0_HkEdIVazb.html)

En primer lugar, el 47% de los pacientes provienen de Latinoamérica. El potencial de mercado estaría dado en la clase media y media alta de los pacientes provenientes de estos países. Argentina se encuentra bien posicionado dentro de Latinoamérica, junto con Panamá, Costa Rica y Colombia.<sup>34</sup> Nuestro país está creciendo en infraestructura y tecnología en el sector privado de la salud. Cada vez se inauguran más clínicas y sanatorios con hotelería de primera calidad y tecnología de punta que permite competir con cualquier país del mundo. Como contrapartida de Argentina, los países de Latinoamérica no cuentan con complejidad o experiencia clínica y sus costos son más elevados. A los fines de este análisis se considerará el estudio de Cluster Salud realizado sobre la base de datos de HospiScope y SurgiScope, en el cual se puede ver que existen:

- 3,5 hospitales por cada 100.000 personas en América Latina
- 1,6 hospitales por cada 1.000 personas
- 4,8 quirófanos por cada 100 camas de hospital.
- 5.164 procedimientos quirúrgicos por 100.000 personas.<sup>35</sup>

Según el estudio de Nielsen realizado en el 2016, “la confianza del consumidor latinoamericano permanece estable, pero es la más baja de todo el mundo”, quedando en evidencia que la salud se encuentra dentro de las mayores preocupaciones de la población de Latinoamérica.<sup>36</sup>

<sup>34</sup>Cronista (2017) “Argentina como centro de turismo médico”. <https://www.cronista.com/columnistas/Argentina-como-centro-de-turismo-medico-20170608-0008.html>

<sup>35</sup> Cluster Salud (2019) La falta de infraestructura es un obstáculo para los hospitales de America Latina. Recuperado de <https://clustersalud.americaeconomia.com/gestionhospitalaria/la-falta-de-infraestructura-es-un-obstaculo-para-los-hospitales-de-america-latina>

<sup>36</sup> Nielsen (2016) “confianza del consumidor latinoamericano permanece estable, pero es la más baja de todo el mundo”. Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/confianza-del-consumidor-latinoamericano-permanece-estable/>



Fuente: “confianza del consumidor latinoamericano permanece estable, pero es la más baja de todo el mundo” de Nielsen

Con la intención de lograr un análisis más específico se utilizan datos de turismo receptivo del Indec para definir con mayor certeza cuál es el origen de los turistas que ingresan a Argentina. Según la información recolectada, los países cuyos habitantes tienen más ingresos registrados a la Argentina son Bolivia, Brasil, Chile y Paraguay (anexo 2).

En segundo lugar, se encuentra el 24% de los pacientes provenientes de Estados Unidos y Canadá. El potencial mercado estará dado por la clase media, media baja que no cuenta con posibilidades de costear gastos de calidad hospitalaria que podrían cubrir en Argentina.

En el caso de Estados Unidos, es bien sabido que el costo de la utilización de los servicios hospitalarios resulta caro en exceso. Según la BBC “...en el país norteamericano acudir a urgencias puede resultar tan costoso como para acabar convirtiéndose en un punto de inflexión en la vida de pacientes que son dados de alta con inmensas deudas de miles de dólares. El 57% de los estadounidenses asegura haberse llevado una sorpresa con una factura médica que pensaban que

iba a ser cubierta por su compañía de seguros, según una encuesta del grupo de investigación NORC, de la Universidad de Chicago.”<sup>37</sup>

En Canadá, si bien la salud es pública, resulta ser de difícil acceso. El mismo gobierno de Canadá admite las problemáticas que los ciudadanos pueden tener a la hora de insertarse en el sistema de salud para ser atendidos.<sup>38</sup>

Según el diario La Portada en el sistema de salud canadiense existen “Demoras en el servicio, hospitales con problemas por falta de presupuesto, enfermos que deben esperar meses para que un especialista los atienda y medicamentos muy costosos que no se cubren con el seguro, hacen parte de una cadena de reclamos que los canadienses hacen a los gobiernos provinciales, los directamente responsables, pero que ahora ellos han trasladados al Gobierno Federal, en busca de respuestas y especialmente de más recursos para enfrentar la crisis.”<sup>39</sup>

Una encuesta realizada por Ipsos Reid determinó que para el 82% de los canadienses un problema de salud complejo podría generar un gran impacto en las finanzas de una persona y su familia. Aunque solo el 13% tiene ahorros para cubrir una posible situación como tal. <sup>40</sup>

<sup>37</sup>BBC (2019) “3 casos de cobros desorbitados en hospitales de Estados Unidos (y las medidas de las autoridades para evitarlos)”. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46721907>

<sup>38</sup> NM noticias (2016) “Sistema de salud canadiense no es el mejor del mundo, admite la ministra de Salud”. Recuperado de <http://nmnoticias.ca/2016/08/24/sistema-salud-canada-no-es-el-mejor-del-mundo-admite-ministra-salud/>

<sup>39</sup>La portada (2016) “Crisis de la Salud de Canadá, no se soluciona solo con dinero: Gobierno Federal”. Recuperado de <https://www.laportadacanada.com/noticia/crisis-de-la-salud-de-canada-no-se-soluciona-solo-con-dinero-gobierno-federal/4102>

<sup>40</sup>NM noticias (2013) “Cerca de la mitad de los canadienses que sufren problemas graves de salud enfrentan dificultades financieras”. Recuperado de <http://nmnoticias.ca/2013/09/30/encuesta-sistema-salud-canadiense-finanzas-sun-life-financial/>

En tercer lugar, se encuentra el 22% de los pacientes provenientes de Europa, que al igual que Estados Unidos y Canadá, su nivel socioeconómico respondería a la clase media, media baja. Por los mismos motivos mencionados, la calidad de oferta de salud en estos países se asemeja a la oferta de nuestro país, a valores hasta tres veces más altos.

Por último, existe un 7% de pacientes provenientes de países restantes. Es un número muy reducido de personas cómo para poder estimar su procedencia y realizar un análisis que nos permita evaluar el mercado objetivo. <sup>41</sup>

Finalmente, es preciso evaluar el journey del cliente. Los pacientes que arriban a Argentina ya vienen con la cita médica previamente contratada y organizada. En casos complejos se estila realizar una video consulta con el médico, intercambio de análisis, estudios e historia clínica. Esto permite asegurarse de que la práctica podrá hacerse correctamente y generar tranquilidad en la persona que está contratando el servicio.

El médico tratante deberá generar confianza en la persona a quien va a operar, y la telemedicina será vital para lograrlo.<sup>42</sup>

## Dimensión del mercado

Con el fin de dimensionar la demanda del mercado de Argentina, se tomará en cuenta la experiencia del gobierno de El Salvador y de México, considerando a México cómo el principal exponente del turismo médico en Latinoamérica y en

<sup>41</sup>La nueva (2017). "Turismo médico: Argentina está bien posicionada". <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>

<sup>42</sup>La Nación (2017) "Qué es el turismo médico y por qué Argentina está entre los primeros cinco países del ranking en Latinoamérica" Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-es-el-turismo-medico-y-por-que-argentina-esta-entre-los-primeros-cinco-paises-del-ranking-en-latinoamerica-nid2031077>

contraposición a El Salvador, que se encuentra creciendo más lentamente. Ante la ausencia de datos de Argentina y teniendo en cuenta las similitudes económicas y humanas con México y El Salvador, se comparará con ambos países en lo que respecta al crecimiento y desarrollo de su mercado de turismo médico. Por ende, la demanda podrá dimensionarse a partir de la comparación con ambos países.

Según indica Ena López, técnica Sectorial de Dirección de Innovación y Calidad, en El Salvador “el turismo de salud es un fenómeno global que está tomando auge en América Latina debido a los precios moderados y a la cercanía de los países. Se estima que el volumen de pacientes y acompañantes ha crecido de un 25% a un 30% anual y en los ingresos económicos ha aumentado en un 40%.”<sup>43</sup>. En este contexto, El Salvador en el año 2014 recibió turistas que gastaron 21.2 millones de dólares. Por otro lado, sabemos que los ingresos por turismo médico en México han sido de 2.947 millones de dólares en el año 2013 y su crecimiento desde el 2013 al año 2016 ha sido de 7,3%.<sup>44</sup> Mientras que Argentina en 2017 recibió turistas que gastaron alrededor de 300 millones de dólares en tratamientos para la salud y actividades turísticas según Miguel Cané.<sup>45</sup>

Además, según el portal [turismomedico.org](http://turismomedico.org), “De acuerdo a estudios realizados por reconocidas firmas transnacionales de consultoría como Deloitte, McKinsey y KPMG así como una serie de investigaciones elaboradas por diversas instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, tales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Economist Intelligence Unit y el Banco Interamericano de Desarrollo, el turismo médico no

<sup>43</sup> Ena Lopez “La importancia del turismo de salud” Ministerio de economía del Gobierno de El Salvador. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/9165/La%20importancia%20del%20turismo%20de%20salud%20julio.pdf>

<sup>44</sup> ProMexico “Turismo de Salud” Sectur Salud Se. Recuperado de [https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2013/turismo\\_de\\_salud\\_esp.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2013/turismo_de_salud_esp.pdf)

<sup>45</sup> Clarín (2017) Turismo médico: Argentina es uno de los 5 destinos más buscados de Latinoamérica. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/turismo-medico-argentina-destinos-buscados-latinoamerica\\_0\\_HkEdIVazb.html](https://www.clarin.com/viajes/turismo-medico-argentina-destinos-buscados-latinoamerica_0_HkEdIVazb.html)

solo ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos 5 años sino que las proyecciones y estimaciones indican un incremento vigoroso en la próxima década.”<sup>46</sup> En su experiencia, el crecimiento anual de la práctica es de 25%.

Frente a esta situación, se considera un incremento del 20% anual como un número conservador para el crecimiento del turismo médico en Argentina. Asimismo, cabe recordar que, según la CATM, de los 14.000 ingresantes del año 2017, "el 48% responde a medicina curativa; el 34% a estética y el 18% a bienestar". Informó que dentro de las prácticas más solicitadas en Argentina se encuentran la oftalmología, dentro de la medicina curativa y estética.<sup>47</sup>

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Visitas actuales	14.000	16.800	20.160	24.192	29.030	34.836
<b>Crecimiento</b>		<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>Tipo prácticas</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>
Estéticas	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Curativas	48%	48%	48%	48%	48%	48%
Total universo	11.480	13.776	16.531	19.837	23.805	28.566

Fuente: elaboración propia 2019

Universidad de  
San Andrés

<sup>46</sup> Turismo médico & Turismo de Bienestar. "Turismo de salud y turismo médico a nivel global" <https://www.turismomedico.org/turismo-medico-3/>

<sup>47</sup>La nueva (2017). "Turismo médico: Argentina está bien posicionada". <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>



## Análisis de competencia

Una vez analizado el mercado, será necesario analizar la industria en la que compite CYCO por turismo médico; conocer en profundidad la competencia y los actores que se encuentran dentro de la industria. Para llevar a cabo esta investigación será preciso realizar el reconocimiento de la industria y luego desarrollar el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Se buscará comprender la competencia, rentabilidad y las diferencias dentro del sector.<sup>48</sup>

La estructura del sector tiene gran influencia en las reglas de juego de la industria, por lo que a raíz de este análisis podremos definir las diferentes posibles estrategias a utilizar. Asimismo, existen fuerzas externas al sector que de alguna manera afectan a todas las empresas de la industria. Es imprescindible conocerlas y estudiarlas para lograr entenderlas y tomar decisiones estratégicas acertadas.

### Nuevos competidores: Amenaza de nuevos ingresos al sector

La amenaza estaría dada por los otros países que se encuentren ofreciendo turismo médico en similares condiciones que CYCO. Los países que se tendrán en cuenta son aquellos dentro de América que figuran dentro del ranking del MTI: México, Colombia, Panamá y Costa Rica. Además, Estados Unidos como receptor de un segmento de nivel socioeconómico alto de Latinoamérica.

En lo que respecta a Argentina, el análisis de las barreras de entrada es el siguiente:

1. Economías de escala: no hay posibilidad de acceder a economías de escala.
2. Efectos de red: ninguna institución oftalmológica ha creado efectos de red que generen una barrera de ingreso.
3. Costos de transferencia: no existen posibles costos de transferencia asociados a la Industria.

<sup>48</sup> Michael E. Porter. "Comprendiendo la estructura de un sector". Harvard Business School. 708-S07. Rev. 17 Enero 2007.

4. Requerimientos de capital: el requerimiento de capital es alto al inicio en la actividad. Un instituto oftalmológico en funcionamiento no posee requerimientos de capital para la prestación de este nuevo servicio.
5. Lealtad de marca: los pacientes internacionales no suelen tener lealtad a la marca en lo que respecta a las clínicas oftalmológicas argentinas.
6. Tecnología propietaria: no existen patentes dentro de la atención médica.
7. Acceso preferencial a materias primas o componentes: no hay barreras de entrada concernientes a este punto, ya que la oftalmología consiste en la prestación de un servicio.
8. Acceso preferencial a canales de distribución: si resulta importante la alianza con los proveedores del servicio turístico, y el resto de los centros oftalmológicos no lo ofrece.
9. Localización geográfica favorable: la localización geográfica no es un factor limitante a la hora de recibir pacientes internacionales.
10. Curva de aprendizaje y experiencia acumulada: si es importante en el rubro la calidad, la certificación y la experiencia de los profesionales. Es una gran limitante para nuevos entrantes. Es necesario poseer trayectoria formada a lo largo de los años.
11. Políticas gubernamentales: las políticas gubernamentales activas actualmente no son una barrera, sino que favorecen la experiencia.
12. Amenaza de represalias: no hay amenaza percibida.

Las barreras de entrada son bajas. Será fácil ingresar al sector para CYCO, dado que ha superado las barreras de entrada representadas por la curva de aprendizaje y experiencia acumulada, aunque si serán barreras sumamente útiles para evitar el ingreso de aquellos centros oftalmológicos que no poseen trayectoria actualmente. Ellos se verán forzados a lograr generar confianza dentro de Argentina antes de abrirse internacionalmente.

Proveedores: Poder de negociación de proveedores

No habría proveedores directos, sino alianzas con dos empresas de turismo de las cuales no depende exclusivamente la atracción del cliente. El poder no está concentrado en los proveedores y tampoco resulta difícil el hecho de cambiar de

proveedor. También podrían realizarse acuerdos directamente con los hoteles de Buenos Aires.

De cualquier manera, CYCO con su oferta de turismo médico oftalmológico no representará un gran volumen de ventas para las alianzas. Esta situación, podría dejar a CYCO en una posición poco beneficiosa. Por este motivo, para lograr un servicio óptimo y una propuesta de valor integral, será necesario mantener activa la relación con las alianzas logradas. Reforzar el vínculo y trabajar juntos para crecer en el mercado.

Asimismo, consideramos que no existen posibilidades de integración vertical hacia la apertura de un centro oftalmológico de parte de las empresas de turismo, ya que la especialidad posee como principales barreras de entrada una pronunciada curva de aprendizaje y necesidad de experiencia acumulada. Cualquier centro que comienza debe generar confianza en nuestro país previo a poder abrirse al mundo. Por otro lado, debemos tener en cuenta que la rentabilidad de los centros oftalmológicos no proviene en su mayoría del turismo internacional. Por ende, no resultaría rentable utilizar la experiencia del proveedor para desarrollar este proyecto.

En otras palabras, el poder de negociación de los proveedores es *bajo* más allá de la sinergia positiva existente. La industria del turismo no está concentrada y no existen costos significativos por cambiar de proveedor.

#### Cientes: *El poder de los clientes*

En este caso, el cliente tiene el 100% del poder, ya que la oferta es extremadamente mayor que la demanda. El cliente tiene la posibilidad de elegir dentro de un marco de amplia diversidad teniendo en cuenta que puede buscar un centro de atención oftalmológica en todo el mundo. Por este motivo, el poder del cliente es *alto*.

### Sustitutos: La amenaza de sustitutos

#### *País de origen*

La amenaza de los sustitutos está dada por aquellos centros en el país de origen que ofrecen igual calidad y tecnología que CYCO a valores hasta tres veces más altos en algunos casos.

Otro tipo de amenaza se ve representada en países de origen con una calidad médica, de infraestructura y tecnológica inferior, pero que ofrecen valores similares a los de CYCO.

Según los números observados anteriormente, la cantidad de personas que deciden obtener mayores beneficios y operarse en el exterior se encuentra creciendo en un 20% anual.

Por este motivo, la amenaza de los sustitutos es *media*, ya que si bien no ofrecen la misma propuesta, si ofrecen una mayor comodidad o dependiendo en cada caso respectivamente, una variable positiva adicional a considerar de las previamente analizadas.

### Competidores: La rivalidad entre los competidores existentes

#### **Argentina:**

La rivalidad se encuentra dada entre los centros con más trayectoria dentro de Argentina.

- **Zaldivar:** “oftalmología de avanzada para el mundo”<sup>49</sup>. Se encuentra certificado por IRAM según norma 9001-2008. En su web ofrece testimonios, oferta de hoteles a valores corporativos. El Instituto Zaldivar se localiza en Mendoza. Su web resulta poco clara para el turismo médico y no es fácil encontrar información al respecto. En sus redes sociales se puede ver que fomenta el turismo médico, más que nada el turismo interno.

Asimismo, se puede observar que hace alusión a la experiencia del servicio que presta a través del hashtag “experiencias zaldivar”.

- Kaufer: “todas las miradas son diferentes, los ojos son únicos. Aquí usted es la persona más importante”<sup>50</sup> En su web no hace alusión al turismo médico, tampoco menciona la posibilidad de recibir pacientes internacionales. Por otro lado, si ofrece una pestaña con sugerencias de hoteles, sin dejar claro el motivo.
- Clínica de ojos Dr. Nano: sabemos ver lo que necesitas<sup>51</sup>. En su web tiene un sitio especializado para los pacientes internacionales, aunque no posee demasiada información. Se encuentra validado por la norma internacional ISO 9001:2015.

Al ofrecer los mismos servicios y tener las mismas tecnologías, el gran diferencial se encuentra en la atención. Otra cuestión importante surgida a raíz del análisis es la importancia de la certificación de calidad internacional, siendo que al momento de elegir donde se atenderá, el paciente no se encuentra en el país como para tener un primer contacto con la clínica.

### ***Países receptores de turismo médico:***

#### *México*

Es el mayor receptor de pacientes provenientes de Estados Unidos de poder adquisitivo medio y medio bajo. Resulta positiva la relación precio calidad y la cercanía.

Codete Vision Institute es un establecimiento que posee una web que apunta casi exclusivamente a su segmento de Turismo médico que es Estados Unidos. Dentro de su web explica las virtudes de realizar turismo médico desde Estados Unidos hacia México, desde la cercanía del aeropuerto y el camino que deberá realizar la persona para llegar al instituto. Luego, desarrolla las razones para elegir turismo Médico en CODET.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Clínica de ojos Kaufer. <https://www.kaufer.com/es/>

<sup>51</sup> Clínica de ojos Dr. Nano. <http://www.clinicanano.com.ar/>

<sup>52</sup>Instituto Codet. [http://www.codetvision.com/Medical\\_tourism\\_in\\_Mexico.aspx](http://www.codetvision.com/Medical_tourism_in_Mexico.aspx)

Estas son:

- Posibilidad de conocer Tijuana (Ciudad donde se encuentra ubicado el establecimiento)
- Tecnologías de punta, hasta mejores que las que poseen los centros de Estados Unidos
- Ahorros de hasta el 70% en las cirugías
- Transparencia de precios. Haciendo referencia a las complicaciones de seguros y económicas que puede haber en Estados Unidos por su complejo sistema de salud.
- Conocimiento de diferentes idiomas que permitirán achicar la posible brecha

Otra opción que encontramos en México, con una propuesta completamente diferente, es Blue Ribbon Medical Network. En su web se puede ver una presentación más delicada y que si bien ofrece menos información, la propuesta de turismo médico se encuentra bien presentada. Por un lado, expresa un listado de precios para cada tipo de cirugía y en el caso de necesitar dos ofrece “packs”. Otro apartado propone “planeá tu viaje”, donde explica el transporte y el funcionamiento de los traslados. Además, realiza propuestas turísticas invitando al paciente a pensar en quedarse unos días más y aprovechar para conocer la ciudad. Dentro de la misma pestaña propone distintas opciones de alojamiento con relación a los deseos personales de cada visitante. Por último, incorpora un apartado con testimonios de gente que ha realizado turismo médico.<sup>53</sup>

### *Colombia*

Lafam parece ser la clínica oftalmológica más grande de Colombia.<sup>54</sup> Cuenta con una trayectoria de 25 años y gran reconocimiento a nivel local validada por el diario El Tiempo.<sup>55</sup> Si bien no cuenta con una propuesta de turismo médico, posee

<sup>53</sup> Blue Ribbon Medical Network. <https://blueribbonmedicalnetwork.com/>

<sup>54</sup> Clínica Lafam. <https://www.lafam.com.co/pages/servicios-medicos-cirugias-cataratas>

<sup>55</sup> El tiempo (2001) “LAS CIFRAS CONFIRMAN EL ÉXITO DEL LASIK

Con la aplicación médica de la tecnología láser, hoy es posible liberarse de la dependencia de las gafas o lentes de contacto.” Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-545208>

una gran infraestructura y demuestra seriedad, mientras logra ofrecer una propuesta interesante en términos económicos.

### *Panamá*

Panamá recibe en su mayoría pacientes internacionales provenientes de Estados Unidos y de Europa.<sup>56</sup>

Clínica Hospital San Fernando es una policlínica validada por la Joint Commission, es decir, la certificación más importante a nivel salud. Actualmente, en su nómina existen 20 oftalmólogos con diferentes especializaciones. La página web permite elegir al médico por idiomas entre los cuales ofrecen: inglés, español, italiano y portugués. En su página, no hace alusión al turismo médico.<sup>57</sup>

### *Costa Rica*

Clínica 20/20 y Hospital Clínica Bíblica utilizan su trayectoria como punto de atracción a los pacientes. Por su parte, el Hospital Clínica bíblica se encuentra certificado internacionalmente bajo las normas de la Joint Commission. Ambos ofrecen una variedad extensa de canales de contacto, pero en su web no hacen mención a pacientes internacionales.<sup>58,59</sup>

### *Estados Unidos*

Bascom Palmer Eye Institute – University of Miami Health System es un instituto oftalmológico situado en Miami que se posiciona como número uno en el reporte

<sup>56</sup> Excelencias Magazine (2010) “Panamá un nuevo destino de turismo de salud”. Recuperado de <http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-turisticas/excelencias-127/turismo-y-salud/panama-un-nuevo-destino-de-turismo-de-salud>

<sup>57</sup> Clínica Hospital San Fernando. <https://directorio.hospitalsanfernando.com/es/search/specialty/oftalmologia?ref=sb>

<sup>58</sup> Hospital Clínica Bíblica. <https://www.clinicabiblica.com/es/santa-ana/clinicas-de-especialidades/clinica-de-especialidades-oftalmologicas>

<sup>59</sup> Clínica 20/20 <http://www.oftalmologia.co.cr/index.html>

anual de los mejores hospitales de América.<sup>60</sup> La web Bascom Palmer ofrece información a pacientes internacionales. En primera instancia explica su misión y visión, su posicionamiento dentro del ranking.<sup>61</sup> Luego, indica todos los tratamientos oftalmológicos de los que dispone. Más adelante, hace hincapié acerca de su propuesta de valor. Bascom Palmer dispone de un coordinador internacional que asistirá al paciente a lo largo de su journey. La propuesta incluye:

- Coordinación entre las especialidades que la persona necesite
- Servicios logísticos
- Asistencia con tramitaciones de visa
- Información de transporte
- Acceso a hoteles con tarifa preferencial
- Acceso a descuentos de retel car
- Staff multilingüe

A partir de la realización del estudio de Mystery Shopper se evidencia la falta de capacidad generalizada de los centros para lograr el awareness necesario para generar clientes internacionales, ya que es compleja la búsqueda de centros oftalmológicos extranjeros en la web. Asimismo, según las respuestas recibidas, solamente en México y Estados Unidos se encuentran provistos de procedimientos de respuesta y del conocimiento del journey del cliente. En el resto de los países analizados, las respuestas se exponen desorganizadas y carentes de información para el paciente internacional.

La rivalidad entre competidores existentes es *alta*. Las propuestas en Argentina son similares y los pacientes deben tomar una decisión sin conocer a su médico ni las instalaciones previamente. Por otro lado, los países receptores de turismo médico, más específicamente México y Estados Unidos, se encuentran desarrollando la práctica en un nivel más avanzado.

<sup>60</sup> Bascom Palmer Eye Institute – University of Miami Health System <https://umiamihealth.org/bascom-palmer-eye-institute/patients-visitors/international-patients>

<sup>61</sup> Best Hospitals for Ophthalmology (2019) <https://health.usnews.com/best-hospitals/rankings/ophthalmology>



### Conclusión de las 5 fuerzas

A partir del análisis de las cinco fuerzas del sector, se puede concluir que la rentabilidad del sector es alta.

En cuanto a las barreras de entrada, CYCO aprovechará la superación de las mismas lograda por su trayectoria y sus años de trabajo dentro del mercado local. Es un mercado de alta competencia, dado que las clínicas participantes tienen experiencia y trayectoria. Será complicado para nuevos participantes ingresar. Se puede ver que los competidores existentes se encuentran preparados para la recepción de los pacientes internacionales, pero se descubre una posibilidad de ingreso al mercado oculta dentro de la baja diferenciación que existe actualmente entre las propuestas. Por otro lado, comprendiendo que el poder de los clientes es alto y la oferta poco diferenciada, será vital aprovechar esta ventaja para desarrollar propuestas superadoras orientadas a la personalización de la oferta. En un análisis de mayor profundidad, encontramos que Instituto Zaldivar representa el exponente más fuerte en cuanto a la competencia con relación a la propuesta de generar una experiencia para el cliente.

Cabe destacar que, si bien todos los países se encuentran desarrollando turismo médico, ha sido complicado realizar la técnica de mystery shopper. No se encuentran propuestas fácilmente. Los únicos centros que se ven verdaderamente preparados para la recepción de pacientes internacionales son los mexicanos. Esta práctica nos ha permitido saber que hay un gran mercado potencial que actualmente no encuentra información fácilmente. Asimismo, será útil evaluar las clínicas de México y Estados Unidos analizadas para el armado de la nueva web y absorber sus buenas prácticas.

Se utilizará la información vertida en el análisis para lograr una instancia de superación dentro de Argentina, imitando y mejorando las propuestas expuestas anteriormente.

## Análisis del consumidor

A continuación, se analizará cuales se considera que son las motivaciones para elegir a la Argentina como destino para la realización de prácticas médicas:

- Profesionales de la salud con excelente formación y prestigio. Quienes eligen Argentina como destino encuentran un valor agregado en la formación profesional de las universidades de Argentina ya que se encuentran dentro del ranking como las mejores.
- Se pondera positivamente la relación médico paciente, debido a que a los extranjeros les resulta atractiva la relación de calidez que generan los profesionales argentinos con los pacientes.
- Las clínicas y la aparatología de primer nivel que pueden encontrar. La tecnología también es un factor decisivo.
- Los alojamientos y el atractivo turístico que ofrece nuestro país. Como se puede ver en el anexo 3 de turismo receptivo de vía aérea internacional, la llegada de turistas ha aumentado en 183,7 miles dentro del primer cuatrimestre del año 2019 en comparación con el primer cuatrimestre del año 2018. Es decir que se ha dado un incremento del turismo del 16,9%.
- Los costos bajos son un motivo determinante a tener en cuenta. Los precios podrían resultar hasta tres veces inferiores con relación al origen de algunos pacientes.

Según afirman fuentes periodísticas del diario Clarín, se ha dado un crecimiento interanual de 3,4 de arribos de turistas extranjeros incluyendo vía aérea, marítima y terrestre. Este número genera expectativas positivas para el año 2019. “Esto es producto de un trabajo permanente para unir a Argentina con el mundo, a través de mejoras en la conectividad, en la competitividad, en la ampliación de la oferta de nuestros destinos y las experiencias que ofrecen, y por una fuerte promoción del país en mercados estratégicos”, analiza Gustavo Santos, secretario de Turismo de la Nación. Asimismo, explica que si bien la devaluación del peso es

positiva para el turismo, no es el principal motivo del incremento del turismo.<sup>62</sup> Sí se puede ver en la mayor capacidad de vuelos. Según afirma Gustavo Santos para la nota periodística del diario Perfil “El incremento en la llegada de turistas es producto de un trabajo permanente para unir a Argentina con el mundo, a través de mejoras en la conectividad, en la competitividad, en la ampliación de la oferta de nuestros destinos y las experiencias que ofrecen, y por una fuerte promoción del país en mercados estratégicos”.<sup>63</sup>

La relación precio calidad es una variable a tomar en cuenta a la hora de tomar esta decisión. Como se evaluará más adelante, el precio de las intervenciones médicas resulta ser competitivo con relación al mundo.

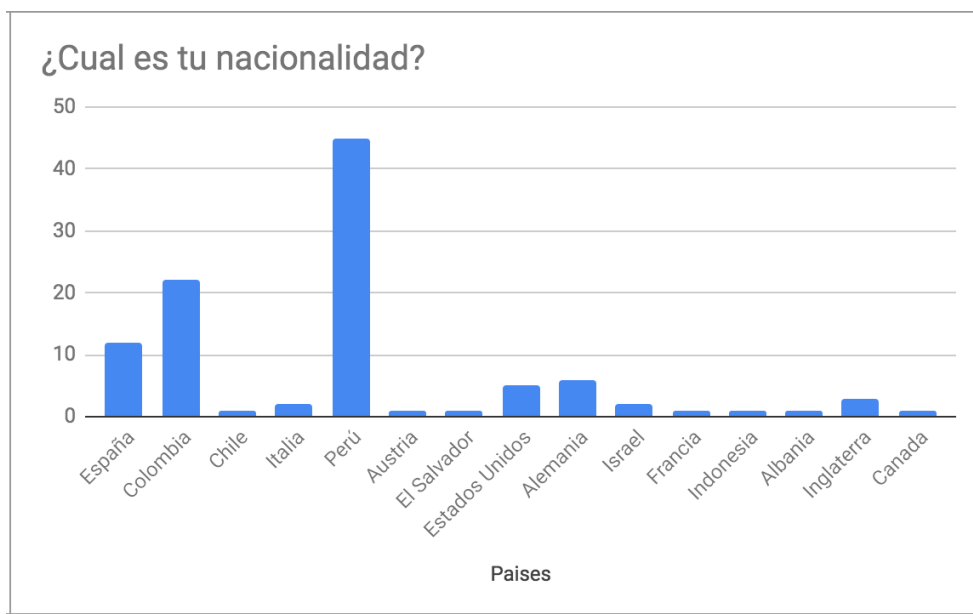
Según la CATM “La Argentina cuenta con importantes ventajas competitivas para insertarse exitosamente en este mercado dado el reconocimiento a su calidad médica, su estructura sanitaria y tecnológica de última generación, la excelente ecuación precio-calidad, la belleza y diversidad de sus destinos turísticos, y la cantidad y variedad de frecuencias aéreas que la conectan con el mundo.” (Anexo 5).

Considerando la desinformación general y la falta de estudios del caso profundizaremos el análisis utilizando información proveniente de una encuesta cuantitativa online (computer assisted web interview – CAWI) que ha alcanzado una muestra de 105 personas extranjeras, 45,7% masculino y 54,3% femenino, de 22 a 52 años, provenientes de Latinoamérica, Canadá y Europa. (anexo 6). La encuesta se envió vía mail y Whatsapp.

<sup>62</sup> Clarín (2019) “Crece la llegada de turistas extranjeros a la Argentina”. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/crece-llegada-turistas-extranjeros-argentina\\_0\\_yw0tTNvGm.html](https://www.clarin.com/viajes/crece-llegada-turistas-extranjeros-argentina_0_yw0tTNvGm.html)

<sup>63</sup> Perfil (2019) “En el 2018 llegaron casi 7 millones de turistas extranjeros a la Argentina”. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/turismo/en-el-2018-llegaron-casi-7-millones-de-turistas-extranjeros-a-la-argentina.phtml>

La muestra responde a nivel de ingresos anual en dólares repartido en partes similares de 0 – 50.000 dólares anuales, 51.000 – 100.000 dólares anuales y 101.000 dólares anuales o más. El máximo nivel de educación alcanzado resultó en 1,0% primario, 8,7% secundario completo, 35,6% master, PHD y 54,8% universitario completo.



Fuente: encuesta elaboración propia 2019

La finalidad de las encuestas será conocer con mayor profundidad los deseos y opiniones de las personas extranjeras con relación al turismo médico.

A partir de las investigaciones llevadas a cabo, podemos definir que la mayor parte de los encuestados ha escuchado hablar de turismo médico, de hecho, el 52,9% sabe de alguien que se ha practicado una cirugía programada en otro país.

Únicamente el 14,4% no evaluaría la posibilidad de realizarse una intervención médica programada fuera de su país. Al 85,6% restante que respondió que sí, se le consultó si tendría en cuenta a Argentina como destino por turismo médico. El 68,9% comentó si o tal vez, los motivos positivos que encontraron son que Argentina ofrece grandes avances tecnológicos, turismo de calidad, buena reputación y buenos profesionales y clínicas. Gran parte de las personas encuestadas comenta que tienen buenas referencias del servicio de prestaciones

de salud privada de nuestro país. Entre comentarios positivos destacados encontramos los siguientes: “Yes, because of Argentina's professional and technical level”, “Yes, because the medicine has a high level.” y “Yes. Lots of people in US travel to Argentina only for surgeries. Lots of famous people too.”.

Si bien la mayoría de los encuestados vendría a Argentina, es recurrente la respuesta que hace alusión al desconocimiento en cuanto a las respuestas negativas como: “No, too expensive to arrive there”.

Este hecho nos invita a pensar que una mayor cantidad de personas lo harían al estar informados. Identificamos que las respuestas negativas surgen a raíz del desconocimiento de los costos y a los costos asociados a la distancia. Validando la teoría planteada, encontramos que el principal problema en el país de origen de los encuestados en cuanto a la medicina son los costos elevados. El 77,5% no sabe que los valores de las cirugías de Argentina podrían ser hasta tres veces más bajos que los del país de origen en algunos casos, y al obtener la información, el 96,8 evaluaría la posibilidad de realizarse una cirugía en Argentina en el caso de necesitarla.

Por otro lado, también se han pedido valoraciones con relación al concepto que la gente posee de los médicos, posibilidades sanitarias y edificaciones de las clínicas argentinas y se obtuvieron 97,1% respuestas positivas.

Aproximadamente la mitad de los encuestados ha visitado Argentina con anterioridad. El 100% de las personas que conoce Argentina volvería y lo recomendaría turísticamente. Por último, el 100% de la gente que no lo conoce se encuentra interesada por visitar Argentina.

Por lo tanto, podemos decir que el turismo médico es un hecho cada vez más importante y reconocido en el mundo y que Argentina es un país que posee el potencial para recibir pacientes de cualquier parte del mundo.

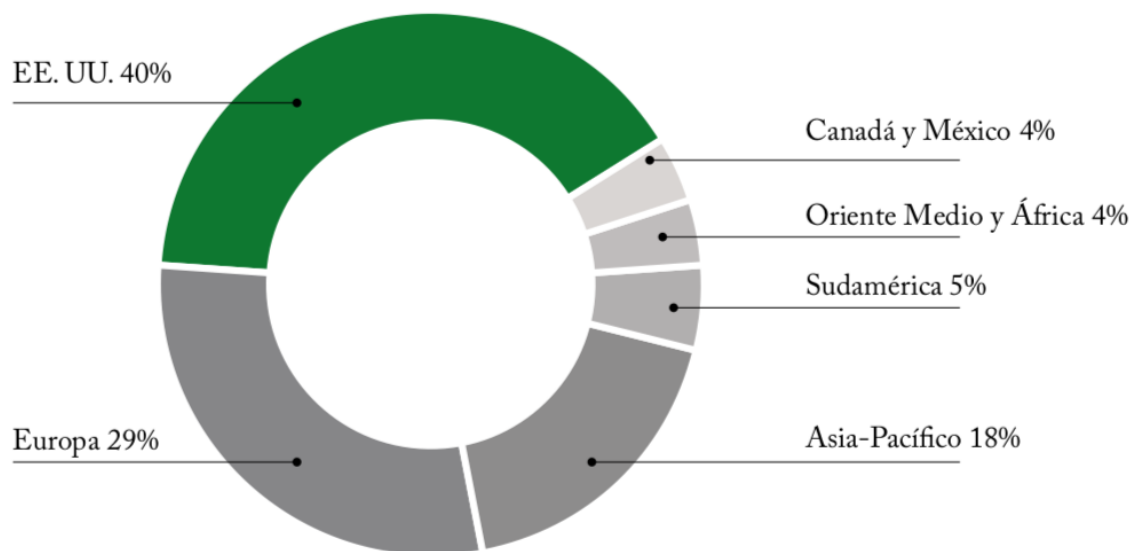
Con el fin de lograr mayor riqueza y comprender a las distintas personas según su origen, y las posibles complicaciones que puedan tener en su país que permitan

definir insights se segregarán algunas respuestas en base a las nacionalidades y luego, se buscará evidencia de las mismas.

*¿Cuál es el principal problema en tu país para practicar una intervención médica?*

En primer lugar, en Estados Unidos y Canadá los principales problemas son Falta de oferta y Costo.

En el caso de Estados Unidos, encontramos que participa con alrededor del 40% del gasto en salud global y que en 2011 alcanzó un monto de 2.579 millones de dólares.



Fuente: Sector Salud Se. México

Al enfocarse en Estados Unidos, se puede ver que de ese 40% total, el 12% es un “gasto de bolsillo”, es decir que lo abona la gente de forma particular.

En el caso de Canadá, según un estudio realizado se detectó que es uno de los países con mayores tiempos de espera para realizar consultas médicas. “Se encontró que:

- El 33% de los encuestados esperaron más de seis días para ver a un doctor o enfermera.
- El 41% de los entrevistados reportaron esperar dos meses o más para ver a un especialista.

- El 25% de los pacientes reportaron esperar cuatro meses o más para obtener una cirugía electiva.”

En segundo lugar, a partir del análisis de Latinoamérica descubrimos que los principales problemas son: en Chile la falta de confianza, en Colombia el costo y la disponibilidad de médicos, en El Salvador la disponibilidad de médicos y en Perú las variables costo, disponibilidad de médicos, la falta de infraestructura (equipamiento, instrumentos) y la falta de oferta.

En tercer lugar, Europa y el resto del mundo, encontramos en Alemania problemáticas como costo, falta de oferta y falta de confianza en los médicos. En Austria, Indonesia e Inglaterra, la única problemática a resaltar son los altos costos. También en Israel, además de las complicaciones generadas por la falta de disponibilidad de médicos que practiquen determinadas especialidades. Por último, los italianos se encuentran en dificultades respecto a la disponibilidad de médicos que practiquen determinadas especialidades y la falta de oferta.

*¿A dónde?*

Las nacionalidades que tuvieron en cuenta a Argentina como receptor de turismo médico son: Alemania, Colombia, España, Estados Unidos y Perú. Por otro lado, también tuvieron fuerte incidencia los siguientes países: Colombia, Estados Unidos y México.

Además, pudimos comprobar el hecho de que aquellas nacionalidades de países en vías de desarrollo pero que poseen un nivel socioeconómico alto eligen Estados Unidos como destino para su intervención.

## Estrategia

### Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permitirá realizar un análisis rápido y complejo de la situación interna y externa de la empresa para lograr una imagen clara que permita la toma de decisiones. Con ella se podrá evaluar cuales son las fortalezas y debilidades de CYCO, y cuáles son sus oportunidades y amenazas por fuera para el desarrollo de la nueva prestación, turismo médico.

#### Fortalezas:

- 17 años de trayectoria
- Su fundadora y directora médica también atiende
- Staff médico de reconocida trayectoria
- Tecnología avanzada
- Entorno cálido
- Capacidad ociosa y capacitada
- Mejora continua
- Atención personalizada e individual
- Posibilidad de desarrollar el negocio de turismo médico sin necesidad de realizar cambios estructurales

#### Oportunidades:

- Tendencia creciente del turismo médico en el país. Argentina se encuentra número 21 en el ranking global realizado por “Medical Tourism Index”. Visitas de 14.000 pacientes en 2017.<sup>64</sup>
- Bajas exigencias por parte de la Cámara Argentina de Turismo para formar parte
- Políticas gubernamentales y apertura al mundo para potenciar el desarrollo del turismo médico

<sup>64</sup> Argentina: global ranking 21th. Medical Tourism Index. Recuperado de <https://www.medicaltourismindex.com/destination/argentina/>



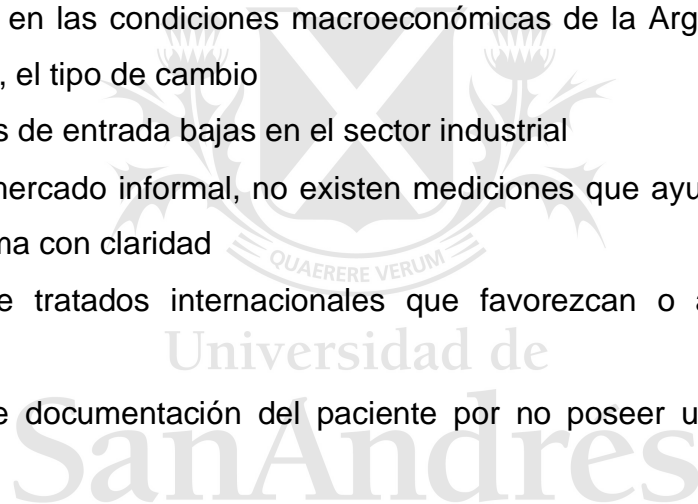
- Atractivo económico

Debilidades:

- Necesidad de certificación bajo las normas ISO
- La dificultad del idioma y la distancia cultural
- Ser el menos reconocido entre los centros oftalmológicos que ofrecen turismo médico
- Falta de conocimiento del mercado

Amenazas:

- Centros de mayor envergadura con mayor poder de publicidad en el exterior
- Cambio en las condiciones macroeconómicas de la Argentina. Como, por ejemplo, el tipo de cambio
- Barreras de entrada bajas en el sector industrial
- Es un mercado informal, no existen mediciones que ayuden a entender el panorama con claridad
- Falta de tratados internacionales que favorezcan o avalen el turismo médico
- Falta de documentación del paciente por no poseer una historia clínica integral



## Matriz FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA que se realizará con el objetivo de comenzar a proyectar las posibles estrategias a adoptar para CYCO, con el fin de capitalizar oportunidades y fortalezas y conocer mejor las amenazas y debilidades para lograr contraatacarlas.

	Oportunidades		Amenazas		
	Tendencia creciente del turismo médico en el país	Atractivo económico	Centros de mayor envergadura con mayor poder de publicidad en el exterior	Cambio en las condiciones macroeconómicas del país	Barreras de entrada bajas en la industria
Fortalezas					
Staff médico de reconocida trayectoria	Comunicación de ventaja competitiva		Brindar testimonios de los pacientes operados a lo largo de los años	Hacer foco en el staff médico como propuesta de valor	Aprovechar la curva de experiencia
Tecnología avanzada	Oferta de prestaciones médicas con última tecnología		Comunicar la igualdad de condiciones	Hacer foco en la tecnología avanzada como propuesta de valor	Explotar inversión realizada en aparatología
Sin necesidad de una gran inversión ni cambios estructurales	Explotar la estructura actual	Estrategia de comunicación precios accesibles		Potencial adaptabilidad	Utilización de estructura actual
Capacidad ociosa y capacitada	Ampliación de prestaciones de turismo médico	Potenciar el poder de negociación con el cliente	Posibilidad de dedicarle más tiempo y atención al cliente	Posibilidad de ofrecer precios más bajos que se ajusten a los deseos del consumidor	
Atención personalizada e individual	Realizar videollamadas y brindar atención individual	Estrategia de Comunicación	Generar un vínculo emocional con el cliente	Desarrollo de estrategia de precios personalizado	Fortalecer la ventaja competitiva para explotar la ventaja
Debilidades					
Certificación bajo las normas ISO	Certificación para generar seguridad en los pacientes		Certificación para equiparar a la calidad con la competencia		Certificación para lograr entrar en la industria de turismo médico
Idioma y la distancia cultural	Contratación de traductores y personal especializado para lograr claridad en la comunicación		Invertir en traductores para lograr igual calidad		
Ser el menos reconocido entre los centros oftalmológicos que ofrecen turismo médico en Argentina	Desarrollar una web que logre disipar completamente la duda de los potenciales pacientes		Desarrollar estrategia de diferenciación de la competencia haciendo foco en el trato individual y la oferta de propuestas integrales		Complejidad de ingreso al sector
Falta de conocimiento del mercado	Realizar encuestas e investigación en profundidad		Benchmarking	Profundizar el conocimiento de la elasticidad del mercado	

FO - DO: se puede observar que, si bien existen debilidades relacionadas con la falta de expertise en el mercado del turismo, existen notables oportunidades para desarrollar el proyecto. Se utilizará la estructura actual y se aprovechará la trayectoria trazada por la curva de aprendizaje y la experiencia de CYCO.

Para lograr aprovechar las fortalezas y oportunidades, será necesario lograr la certificación bajo la norma ISO, contratar traductores que acorten la distancia lingüística en la comunicación con el paciente y asociarse a una empresa de

turismo, a través de una sinergia, para ofrecer paquetes turísticos acorde a las necesidades individuales del cliente con el objetivo de neutralizar las debilidades y lograr hacerle frente a la tendencia actual de turismo médico.

FA - DA: si bien las barreras de entrada bajas son un factor que una vez que la clínica ingrese al mercado podría ser negativa, actualmente están permitiendo la inserción de CYCO en la industria. Además, existen estrategias de contingencia. El cambio de condiciones macroeconómicas del país es potencial.

A partir del análisis se puede concluir que las oportunidades son remarcablemente más claras e inminentes, mientras que las amenazas no son impedimentos para lograr explotar las oportunidades aprovechando las fortalezas. Demuestra ser un panorama alentador para el proyecto. Se desarrollarán estrategias determinadas y se cumplirá con el cronograma detallado más adelante para combatir las fuerzas negativas explicadas en la matriz FODA.

## Segmentación y Targeting

Debemos recordar que el turismo médico no es un fenómeno actual, pero si es una actividad en crecimiento. En la actualidad el flujo de pacientes de turismo médico se da desde los países desarrollados hacia los países en vías de desarrollo y también a la inversa. El objetivo de los pacientes es la búsqueda de mayor eficiencia en su economía y en el segundo caso, obtener una atención de mayor calidad.

La propuesta buscada consiste en recurrir a la práctica con la intención de ser atendidos bajo los mejores estándares y la utilización de los mejores equipamientos que las posibilidades que podían llegar a tener en sus países. En otros casos, la intención final de este tipo de consumo de salud consiste en disminuir costos y adicionalmente disfrutar de las atracciones turísticas.

A partir del análisis de encuestas de elaboración propia, de la información recabada, la observación y el conocimiento del turismo y del ámbito de la medicina oftalmológica, se puede confirmar que la segmentación del paciente internacional se encuentra asociada a las siguientes variables:

**Geográficas:** definida por pacientes oftalmológicos de países desarrollados. En cuanto a las características geográficas de los consumidores, el origen de los pacientes sería un 47% de Latinoamérica, un 24% de Estados Unidos y Canadá, un 22% de Europa y el 7% restantes de otros países.<sup>65</sup> Como ya se ha adelantado y por motivos de realizar una segmentación más acotada, se tomarán en cuenta los siguientes países al desarrollar en análisis de Latinoamérica: Bolivia, Brasil, Chile y Paraguay (anexo 2).

**Socioculturales:** es importante resaltar que al momento de analizar el consumo del mercado debe ser entendido como un hábito relacionado a un estilo de vida, ya que el deseo de incursionar en el turismo médico se encuentra también ligado

<sup>65</sup>La nueva (2017). "Turismo médico: Argentina está bien posicionada". <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>

al hábito de viajar. Este consumo se encuentra fuertemente aparejado a los factores motivacionales de los pacientes. El turismo médico define un estilo de vida determinado y se vincula con la cultura de gente aventurera y de amplitud mental. Podemos encontrar gente que disfruta de viajar y aprovecharía cualquier tipo de excusa para realizar un viaje.

Beneficio buscado: el mix se dará con relación a qué tipo de práctica la persona desea realizarse, pudiendo ser oftalmológica curativa u oftalmológica estética. Además, esta diferenciación va a dar la pauta de que tan necesaria es la cirugía para la persona.

Sociodemográficas: se definiría a partir de cada tipo de cirugía. Las cirugías curativas y de estrabismo se realizarán en quien tiene específicamente cada patología, sin rangos de edad. Mientras que las cirugías estéticas para dejar de usar anteojos se realizarán en un rango joven, de entre 21 y 45 años.

Por otro lado, la blefaroplastia, que es una intervención exclusivamente estética, suele ser indicada en pacientes de edad superior a los 45 años. En el caso de la epicantroplastia se realiza en pacientes de cualquier edad con rasgos occidentales.

Considerando los factores económicos de quienes acceden a este tipo de tratamientos médicos internacionales, nos encontraremos con dos situaciones completamente distintas. Será importante tener en cuenta el país de procedencia y el motivo por el cual decide no operarse en su país de origen. Las diferencias residen en que un tipo de persona opta por operarse en Argentina por su conveniencia con relación precio calidad, otro target completamente distinto es el que elige operarse en Argentina porque le genera más confianza a pesar de que podría llegar a ser más caro que en su país de origen. Profundizando el análisis de la encuesta realizada, podemos encontrar que 15 de 16 personas que han realizado turismo médico son latinoamericanos que concurren a Estados Unidos por prestaciones médicas. Comprobando así el hecho de que aquellas nacionalidades de países en vías de desarrollo pero que poseen un nivel socioeconómico alto eligen Estados Unidos como destino para su intervención.

Por ende, a través de este análisis logramos definir dos perfiles que buscan propuestas completamente opuestas según las tendencias. Por un lado, la realización del turismo médico como búsqueda de la reducción de costos. Este target está compuesto por gente proveniente de Estados Unidos, Canadá y Europa. Por otro lado, se contraponen la búsqueda de mejor equipamiento y profesionales que los del país de origen. Dentro de este segmento, se ubican los turistas provenientes de países de Latinoamérica, que suelen concurrir más específicamente a Estados Unidos entendiendo que allí se encuentra la mejor tecnología.



## Diferenciación y posicionamiento

### Posicionamiento

El posicionamiento de CYCO consiste en la oftalmología humana. Su filosofía consiste en que “Mientras las tecnologías avanzan, los centros de atención crecen, el trato humano se enfría, las personas se distancian y se pierde el foco. En CYCO es diferente, porque la prioridad es la persona. CYCO trata pacientes como parte de una familia, con calidez y personalización. Porque la tecnología y la vanguardia funcionan mejor si son aplicadas con humanidad.”










El posicionamiento de CYCO permite la diferenciación dejando como prioridad a la persona. Su propuesta se basa en tratar a los pacientes como si fueran “familia”, con calidez y personalización, ya que la tecnología y la vanguardia funcionan mejor si son aplicadas con humanidad.

Los pilares principales de CYCO consisten en cumplir la misión de garantizar la mejor calidad de visión en cada uno de los pacientes, ofreciendo un servicio oftalmológico integral con tecnología de avanzada y atendido por médicos especialistas, con amplia experiencia en la práctica hospitalaria, privada y actividad académica.

Su identidad marcaría se encuentra definida por su visión, que se orienta a ser la institución de prestación oftalmológica integral más importante de la región con excelente nivel de atención a sus pacientes y entidades de salud, avalado por su tecnología de última generación y el cálido staff médico de reconocida trayectoria profesional. CYCO se apoya en sus valores basados en profesionalismo, eficiencia, ética e innovación.

## Modelo de negocios Canvas – Osterwalder

El modelo Canvas nos permitirá comprender como crea, ofrece y captura valor la empresa para pacientes particulares. Como se mencionó anteriormente, en el análisis se obviaré el estudio del sector de pacientes capitados, ya que el funcionamiento del centro para estos pacientes no actúa de igual forma. No es necesario su análisis en profundidad, dado que no depende de acciones particulares del centro.

<p><b>Key Partners</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de turismo</li> <li>• Área de Marketing tercerizada</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con los clientes</li> <li>• Prestación quirúrgica</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidez</li> <li>• Profesionalismo médico</li> <li>• Atención integral de oftalmología (Consulta, prácticas y cirugías)</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Equipamiento e Infraestructura</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Diversificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacientes de Latinoamérica clase alta</li> <li>• Pacientes de Estados Unidos y Canada clase media, media baja</li> <li>• Pacientes de Europa, clase media, media baja</li> </ul>
<p><b>Key Resources</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Humanos</li> </ul>	<p><b>Channels</b> </p> <p>Página web, Instagram, Facebook, mail, teléfono y videollamada. Otros canales serán los definidos por la empresa de turismo</p>			
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>Los costos fijos serán cubiertos en relación porcentual al ingreso. Los insumos requeridos para las cirugías y los honorarios médicos representan costos variables.</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Los ingresos de esta nueva prestación se espera que resulten en 10% de la facturación actual</p>		

Además, tendremos en cuenta la encuesta realizada para conocer cuáles son sus requisitos e intereses del turismo médico. Se ha indagado en los deseos de la gente, llegando a conocer que la mayor parte de la gente viajaría a Argentina para una intervención. También, determinamos que la mayoría tienen un gran concepto de las posibilidades edilicias de las clínicas y el profesionalismo de los médicos. Asimismo, se ha consultado cuáles son los mayores inconvenientes en el país de origen para la atención médica, y la respuesta ha sido un tema de costos.

Por otro lado, el resultado demuestra que las respuestas negativas han sido resultado del miedo a la desinformación y desconocimiento. Tendremos en cuenta que quienes respondieron la encuesta son personas que por el momento no



estaban en búsqueda de realizarse una cirugía. Por este motivo, la desinformación es mayor a una situación real.

El análisis de posicionamiento, el desarrollo del Canvas y el análisis de la encuesta realizada funcionarán como insight a la hora de definir la propuesta de valor que entregará la clínica.

### **La propuesta de valor**

La propuesta de valor de CYCO para pacientes internacionales buscará brindar seguridad médica al paciente, demostrarle la calidad de servicio que se ofrece y estar a disposición para solucionar la cantidad de consultas que le surjan a la persona hasta la toma de la decisión. Además, continuar brindando la calidez que caracteriza al personal del centro a lo largo del todo el journey del consumidor. De esta manera se logrará disminuir la desinformación y con ella, disipar los miedos.

Para lograr cumplir la propuesta y diferenciarse de la competencia resulta importante ofrecer un proyecto consolidado, con la ayuda de una web que permita evacuar completamente las dudas de los potenciales clientes y ofrecer una respuesta de omnicanalidad a través de las redes. También se expondrán testimonios de los pacientes operados y certificaciones de normas IRAM 9001.

Con el objetivo de brindar soluciones a los clientes, se ofrecerán prestaciones individuales que consistirán en la oferta de paquetes a medida que permitan dar un servicio integral, para que el paciente pueda despreocuparse.

Además, CYCO podrá ofrecer su diversidad de oferta. Suele ocurrir que las personas que se realizan una cirugía médica oftalmológica, como la cirugía de cataratas, aprovechan la ocasión para practicarse una cirugía oftalmológica estética, como podría ser una oculoplastia.

Por un lado, como ventaja comparativa dentro de Argentina destacarán los bajos costos, en comparación al resto del mundo, en conjunto con la puesta en

conocimiento del profesionalismo y la calidad del equipamiento y la tecnología de calidad.

Por otro lado, las ventajas competitivas seleccionadas como únicas dentro del esquema evaluado serían personalización y trato diferencial, proponiendo seleccionar una estrategia de posicionamiento de diferenciación.

Diferencias a promocionar:

- Bajos costos
- Profesionalismo médico
- Equipamiento y tecnología de calidad
- Personalización
- Propuesta integral y experiencia completa
- Trato diferencial



## Objetivos y Metas

El objetivo de este trabajo es lanzar exitosamente la propuesta de turismo médico y lograr alcanzar la audiencia deseada. Si bien es un objetivo que no requiere una inversión de gran magnitud, si será necesario transitar un camino complejo para lograr llegar a la meta.

Implicará el desarrollo de una estrategia de comunicación atractiva para poder posicionarse en los diferentes segmentos de clientes definidos anteriormente. Debido a la distancia del segmento objetivo, CYCO deberá lograr destacarse ante los competidores y realizar una comunicación exclusivamente digital.

Además, se buscará ofrecer al usuario una experiencia satisfactoria en su estadía, y más específicamente, en su intervención quirúrgica.

Los objetivos cualitativos son los siguientes:

1. Ser top 3 en posicionamiento digital en la oferta de turismo médico para USA/Canadá y Latinoamérica
2. Obtener en los pacientes atendidos un nivel de satisfacción superior al 80% de satisfacción con la cirugía.

Las metas propuestas con un horizonte temporal de tres años:

1. Prácticas a extranjeros: realizar 20 el primer año, 40 el segundo y 80 el tercero.
2. Facturación: incrementar el 10% de la facturación de la clínica.
3. Visitas a la web: 20% correspondan a visitas que pertenezcan a usuarios internacionales.

## Mix de Marketing

Para obtener mayor conocimiento del mercado se recomienda realizar un análisis intensivo de los competidores. También profundizar en las amenazas de los sustitutos y conocer los precios de los países definidos en segmentación, dado que es la variable de mayor peso en la toma de decisión del cliente.

Se buscará comprender la competencia, rentabilidad y las diferencias dentro del sector.<sup>66</sup>

## Producto

Un producto, o en este caso un servicio, actúa como satisfactor de necesidades y deseos. Para lograr cumplir su función, el producto va generando valor para convertirse en aquello que ofrece valor agregado. Analizaremos los tres niveles de valor agregado del producto para poder definirlo correctamente.<sup>67</sup>

Dentro de un primer nivel, se encuentra el valor fundamental o el core customer value. Es aquello que el consumidor verdaderamente está comprando. Aquí encontraríamos la oferta básica como salud, mejora de la calidad de vida y seguridad en salud.

Por otro lado, en el caso de las intervenciones estéticas, la persona estaría buscando salud estética y cosmética, bienestar, encajar en los cánones sociales y en patrones de belleza, solucionar complejos, evitar signos de la edad y buscar recuperar la juventud.

En un segundo nivel, se analizará el producto actual o real. Aquí encontraríamos la oferta básica que se ve representada por una cirugía oftalmológica. Como prestación básica podemos encontrar:

- Blefaroplastia

<sup>66</sup> Michael E. Porter. "Comprendiendo la estructura de un sector". Harvard Business School. 708-S07. Rev. 17 Enero 2007.

<sup>67</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong, 2018. "Principles of Marketing". Pearson

- Cirugía de cataratas
- Cirugías de desprendimiento de retina
- Cirugía de estrabismo
- Cirugía de glaucoma o trabectomía
- Cirugía refractiva o Lasik
- Epicantoplastia/Oculoplastia
- ICL

El branding que se utilizará es el que tiene CYCO actualmente. Son propuestas que ya se ofrecen actualmente, la diferencia reside en que se encontrará direccionada hacia otros segmentos. El posicionamiento no cambiará. Se explotarán las ventajas competitivas mencionadas anteriormente: personalización y trato preferencial. Si se adosarán a esta propuesta la noción de propuesta integral y experiencia completa.

Considerando la imagen actual, CYCO renovará su web y su oferta de canales para poder ofrecer un atributo positivo adicional a su propuesta de valor. Entregará calidad al servicio, ya que permitirá una comunicación fluida y más organizada, y evitará posibles desencuentros con los pacientes. Con el fin de lograrlo se necesitará desarrollar una web que genere confianza y comodidades que permitan una comunicación más fluida con los pacientes internacionales. Se creará un sector específicamente diseñado para poder tener un trato individual con cada potencial paciente. Es idea poder asistirlo en la decisión y disipar sus dudas. El proyecto deberá consistir en una web diseñada para el turismo médico y facilitar la comunicación para la resolución instantánea de consultas por medio del chat online, que redireccionará al consumidor a Whatsapp en el mismo momento. Además, Skype funcionará a modo de medio por el cual se realizarán las consultas con el cirujano previo a la concertación del viaje, con el fin de evaluar los resultados de los estudios y análisis para confirmar si el cuadro de la persona es quirúrgico. Para generar mayor confianza y seguridad se le brindará al paciente una consulta mediante video llamada. Este objetivo será evaluado mediante un funnel de conversión.

Asimismo, se buscará ofrecer al usuario una experiencia satisfactoria en su estadía, y más específicamente, en su intervención quirúrgica. Para evaluar este objetivo, se les pedirá a los pacientes que completen el formulario una vez terminada la prestación del servicio. Se consultará brevemente si la atención del personal y de los médicos ha sido la esperada, si su cirugía ha resultado exitosa, si la empresa de turismo ha logrado armar un viaje a medida de sus deseos y si recomendaría la prestación.

Por motivos de la falta de conocimiento de otros idiomas, será necesario contar con un traductor contratado específicamente en los momentos donde CYCO se encuentre en contacto con gente de turismo médico de habla inglesa. Si bien en la realidad se encontrará tercerizado y funcionará como un servicio de apoyo, para el cliente será una cualidad importante que formará parte de su journey durante todo el camino.

Asimismo, tendremos en cuenta la calidad de CYCO generada y valorada a lo largo de los años, lograda a través de la curva de experiencia y la alta personalización que ha ofrecido durante 14 años.

Por último, en el tercer nivel, encontramos el producto aumentado que consiste en la construcción alrededor de los niveles anteriores. A partir del producto aumentado se evaluará la oferta adicional, es decir, la completa solución a su problema.

Dentro de este nivel podemos encontrar la propuesta de generar paquetes turísticos individualizados, armados específicamente para la persona según sus preferencias, con el fin de ofrecer una completa comodidad al paciente. Esta propuesta que permitirá ofrecer una solución integral al paciente se realizará de la mano de un agente de turismo, que será un aliado clave en esta sección.

El mencionado paquete turístico funcionaría como una solución personalizada que incluiría contratación de traslado aéreo, hospedaje y transportes. Dentro del mismo paquete, el paciente y su grupo familiar podrían armar un viaje a medida para recorrer diferentes destinos del país. Esta propuesta se realizará en conjunto con la alianza de la empresa de turismo.

Este servicio de apoyo funcionará captando gente por su cuenta y también asesorando a nuestros clientes directamente.

Además, dentro de este nivel, podemos encontrar la calidad del servicio con el apoyo al cliente. Si bien las cirugías siempre tienen un riesgo, CYCO Lanús realiza un seguimiento del paciente para llegar a la correcta corrección de su diagnóstico.

Por medio de las mencionadas, CYCO espera lograr satisfacción del cliente en cuanto a su experiencia y, por ende, a su relación con la marca.



Universidad de  
**San Andrés**

## Precio

Si bien turismo médico es una nueva actividad que realizará la clínica, actualmente se encuentra en funcionamiento y las intervenciones ya poseen un valor definido con relación a los costos y a la competencia de Argentina. A continuación, se expondrán los precios actualizados en dólares:

<b>Cirugías</b>	<b>Precios</b>
Excimer	850
ICL	1800
Estrabismo	1255
Cataratas	840
Multifocal	1300
Retina	1400
Glaucoma	1200
Oculoplastia	1600
Blefaroplastia	1260

Fuente: elaboración propia 2019

Los valores son unilaterales (por cada ojo), a excepción de la oculoplastia y la blefaroplastia que se valoriza por ambos ojos. Cabe destacar que los precios son aproximados y dependerán de cada caso en particular.

Una vez definidos los precios actuales se analizarán los costos, también traducidos a dólares para poder evaluar más fácilmente:

<b>Prácticas</b>	<b>Costos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Totales</b>
Excimer	200	Honorarios médicos	316
	-	Insumos	
	116	Quirófano / infraestructura	



ICL	200	Honorarios médicos	1280
	1000	Insumos	
	80	Quirófano / infraestructura	
Estrabismo	580	Honorarios médicos	810
	70	Insumos	
	160	Quirófano / infraestructura	
Cataratas	50	Honorarios médicos	110
	30	Insumos	
	30	Quirófano / infraestructura	
Multifocal	50	Honorarios médicos	330
	250	Insumos	
	30	Quirófano / infraestructura	
Retina	230	Honorarios médicos	462
	116	Insumos	
	116	Quirófano / infraestructura	
Glaucoma	340	Honorarios médicos	572
	70	Insumos	
	162	Quirófano / infraestructura	
Oculoplastia	1000	Honorarios médicos	1130
	70	Insumos	
	60	Quirófano / infraestructura	
Blefaroplastia	600	Honorarios médicos	730
	70	Insumos	
	60	Quirófano / infraestructura	

Fuente: elaboración propia 2019

Según podemos observar, los costos expresados incluyen insumos, honorarios médicos, contratación del quirófano u equipamiento en el caso de ser necesario. Será necesario tener en cuenta los costos adicionales representados por costos de gestión por coordinación, pasos de preparativos previos al viaje del paciente y costos de traductor.

Realizaremos un análisis minucioso de cada uno de los referenciados:

- Gestión por coordinación: prestación de servicio individualizado a distancia. Consiste en la preparación en conjunto con la empresa de turismo para poder coordinar individualmente las fechas de cirugía con los deseos del paciente y sus fechas disponibles.
- Preparativos previos al viaje: consultas por video llamada con el cirujano especialista, chequeos de las prácticas y análisis solicitados con el fin de determinar si la cirugía está verdaderamente indicada para el paciente.
- Traductor: el traductor se encontrará presente en todos los encuentros que haya con el turista, comenzando desde la respuesta desde las redes sociales, en la consulta web y en las interacciones con CYCO a lo largo de su estadía.

Los costos mencionados significarían la necesidad de cargar al precio unincremental del 25% para los pacientes extranjeros respecto de los precios actuales.

<b>Prácticas</b>	<b>Precios para argentinos</b>	<b>Precios para extranjeros</b>
Cirugía de Excimer	850	1060
ICL	1800	2250
Cirugía de Estrabismo	1255	1570
Cirugía de Cataratas	840	1050
Cirugía con lente Multifocal	1300	1630
Cirugía de Retina	1400	1750

Cirugía de Glaucoma	1200	1500
Oculoplastia	1260	2000
Blefaroplastia	1260	1580

Fuente: elaboración propia 2019

Considerando que se trata de una propuesta de valor diferenciada los valores serán redondeados.

El precio se cobrará en dólares por el hecho de lograr generar una unificación de valores con el resto de los países. Lograr un lenguaje económico común, que permita a la gente convertir rápidamente el precio con relación a su moneda.

Luego, expondremos los precios aproximados de la competencia a nivel global obtenido como resultado de consultas por mail, llamados y páginas web:

	Excimer	ICL	Estrabismo	Cataratas	Multifocal	Retina	Glaucoma	Oculoplastia	Blefaroplastia
Argentina (USD)	1060	2250	1570	1630	1750	1750	1500	variable	1580
Brasil (USD)	1200	2500	2000-3000	1000	2000	3700	1500	variable	2000-3700
Colombia (USD)	400	1700	2000	1000-1600	1700	1900	2000	2050	1200
Paraguay (USD)	1200	2500	2000-3000	2000-3000	2500-3000	1000-1500	2000	variable	2000
Bolivia (USD)	1600	2000	1800	1900	2500	1000	2000	variable	2500
Chile (USD)	2500-3000	2500	2500	2500	2500	1500	1500	variable	2500
Mexico (USD)	1250-2500	1500-1900	700	1500-3500	2000	3500	1700-2500	variable	3500
EEUU (USD)	2500-3500	3500	4000-5500	8000-10000	8000-10000	2400	5000-11300	2000-5000	2500-4000
Canada (USD)	2000	3000	4000	3600	4000	300	5000	variable	2000
España (EU)	2000	3000	2100	2000-3000	2000-3000	4000	2300-3400	variable	2500-6500

Fuente: elaboración propia 2019

Los valores son unilaterales (por ojo), a excepción de la oculoplastia y la blefaroplastia que se valoriza por ambos ojos.

Al tratarse de una prestación de servicio y no un producto, el margen del precio es alto.

Prácticas	Margen
Cirugía de Excimer	70%
ICL	43%
Cirugía de Estrabismo	48%
Cirugía de Cataratas	89%
Cirugía con lente Multifocal	79%

Cirugía de Retina	80%
Cirugía de Glaucoma	61%
Epicantroplastia / Oculoplastia	43%
Blefaroplastia	53%

Fuente: elaboración propia 2019

Es evidente que la práctica estrella en CYCO es la cirugía de Cataratas. El motivo es que los profesionales estables son especialistas en cataratas, el centro se encuentra completamente equipado para no requerir intervención de equipamiento alquilado o inferir en otro tipo de costos.

En lo que respecta al paquete turístico, su valor sería variable y se encontraría sujeto al país de origen del paciente y su expectativa de viaje. La alianza comercial con la empresa de turismo no simbolizaría un incremento en la facturación de CYCO. Permitiría a los clientes acceder a valores más competitivos y funcionaría como una variable positiva para la contratación de nuestro servicio. Por otro lado, ofrecería una posibilidad de captación mayor, ya que también publicitaría la propuesta por su parte, logrando de esta manera, generar un esfuerzo conjunto.

Universidad de  
San Andrés

## Plaza

Con el objetivo de captar pacientes internacionales se evaluará minuciosamente los esfuerzos a realizar en base al factor costo. Con el fin de desarrollar este análisis evaluaremos los precios que ofrece CYCO y los precios internacionales de las cirugías oftalmológicas. Los países han sido seleccionados en base al posible origen de los pacientes y a los países receptores de pacientes de Latinoamérica.

Teniendo en consideración los valores de CYCO, evaluaremos en que países será conveniente que la clínica tenga presencia indirecta. Seleccionaremos las prácticas en aquellos países que tengan una diferencia de 1000 dólares o más con relación a los importes de CYCO. Además, no se tendrá en cuenta México, ya que los precios de México son valores para el turismo internacional y no son los mismos que abonan los residentes.

	Excimer	ICL	Estrabismo	Cataratas	Multifocal	Retina	Glaucoma	Oculoplastia	Blefaroplastia
<b>Argentina (USD)</b>	<b>1060</b>	<b>2250</b>	<b>1570</b>	<b>1630</b>	<b>1750</b>	<b>1750</b>	<b>1500</b>	<b>variable</b>	<b>1580</b>
<b>Brasil (USD)</b>	1200	2500	<b>2000-3000</b>	1000	2000	<b>3700</b>	1500	variable	<b>2000-3700</b>
<b>Colombia (USD)</b>	400	1700	2000	1000-1600	1700	1900	2000	2050	1200
<b>Paraguay (USD)</b>	1200	2500	<b>2000-3000</b>	<b>2000-3000</b>	<b>2500-3000</b>	1000-1500	2000	variable	2000
<b>Bolivia (USD)</b>	1600	2000	1800	1900	2500	1000	2000	variable	2500
<b>Chile (USD)</b>	<b>2500-3000</b>	2500	2500	2500	2500	1500	1500	variable	2500
<b>EEUU (USD)</b>	<b>2500-3500</b>	<b>3500</b>	<b>4000-5500</b>	<b>8000-10000</b>	<b>8000-10000</b>	2400	<b>5000-11300</b>	2000-5000	<b>2500-4000</b>
<b>Canada (USD)</b>	2000	3000	<b>4000</b>	<b>3600</b>	<b>4000</b>	300	<b>5000</b>	variable	2000
<b>España (EU)</b>	2000	3000	2100	<b>2000-3000</b>	<b>2000-3000</b>	<b>4000</b>	<b>2300-3400</b>	variable	<b>2500-6500</b>

Fuente: elaboración propia 2019

- Brasil: cirugía de estrabismo, cirugía de retina y blefaroplastia
- Paraguay: cirugía de estrabismo, cirugía de cataratas y cirugía con lente multifocal
- Chile: cirugía de excimer y cirugía de cataratas
- EEUU: cirugía de excimer, ICL, cirugía de estrabismo, cirugía de cataratas, cirugía con lente multifocal, cirugía de glaucoma y blefaroplastia
- Canadá: cirugía de estrabismo, cirugía de cataratas, cirugía con lente multifocal y cirugía de glaucoma
- España: cirugía de cataratas, cirugía con lente multifocal, cirugía de retina, cirugía de glaucoma y blefaroplastia

Como comentamos anteriormente, el proceso de captación funcionará únicamente de forma indirecta en una primera etapa.



Universidad de  
**San Andrés**

## Promoción

La comunicación estará orientada a dar a conocer la propuesta de valor de turismo médico de CYCO con el fin de lograr una posición estratégica. Se realizará por dos vías principales:

El cliente podrá llegar a la clínica tanto por la comunicación que realice el centro médico, como la empresa de turismo. Es decir que la persona podrá comunicarse por los canales de atención de CYCO en forma directa o podrá contactar a la empresa de turismo. La comunicación interna permitirá derivar a la persona con la otra entidad para poder cerrar el servicio de manera correcta.

En lo que respecta a la alianza, ofrecerá la información en las empresas turísticas con las cuales posee convenios en el exterior. Por parte de la clínica, la publicidad de mix de medios será exclusivamente digital. CYCO utilizaría sus redes: Facebook, Instagram y su página web.

En cuanto a los canales de comunicación utilizaremos las redes sociales para lograr la adquisición de clientes y generar awareness de nuestros potenciales pacientes internacionales. Se utilizarán Facebook e Instagram, potenciando la selección realizada previamente, con el fin de llegar a los usuarios deseados.

Se usará Google para posicionar la marca mediante técnicas de Search Engine Optimization (SEO) y Search Engine Marketing (SEM) en la búsqueda de cirugías oftalmológicas a nivel mundial. Este será un canal indirecto para lograr direccionar gente a la página. El portal tendrá información fundamental para la adquisición de clientes y será responsive, es decir que se adaptará al formato de cada dispositivo, y permitirá contactarse rápidamente con las secretarías de CYCO.

Con el fin de generar awareness y adquisición de clientes se invertirá en los en SEM a través de Google Adwords para generar anuncios pagos y se invertirá en las redes sociales.

Los mensajes y contenidos deseados comunicarán tanto el profesionalismo de la institución y la calidad de la prestación que se ofrece, como la personalización en

el trato, la propuesta integral y experiencia completa y el trato diferencial en lo que respecta al centro médico. Adicionalmente, se hará mención de los atractivos propios del país dentro de las publicaciones.

En tanto nuestro objetivo es alcanzar un target de 20, 40 y 80 prácticas en cada uno de los años, se estima la cantidad de clics que deberán tener nuestros anuncios y el presupuesto asociado en base a los siguientes supuestos:

Se estima un ratio de costo por clic de 8 centavos y un CTR (Clic through rate) del 1% a lo largo de los tres años. El presupuesto sugerido para el primer año es de 3.200 USD con una expectativa de obtener 80.000 clics, repartido equitativamente en doce meses. En el segundo año será de 6.400 USD con el fin de alcanzar 80.000 clics, y el tercer año, se esperarán 160.000 clics con una inversión de 12800 USD, bajo la misma modalidad.

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Objetivo Prácticas	20	40	80
<b>% Consultas efectivas</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Consultas efectivas</b>	400	800	1600
CPC (Costo por Clic)	0,08	0,08	0,08
<b>CTR (Clic through Rate)</b>	<b>1,00%</b>	<b>1,00%</b>	<b>1,00%</b>
Clics	40.000	80.000	160.000
Costo campaña	3.200	6.400	12.800

Fuente: elaboración propia 2019

Los medios a utilizar serán Facebook, Instagram y Google Adwords. Se destinará:

- 25% Facebook



- 25% Instagram
- 50% Google Adwords

Se utilizará el mismo formato de inversión a lo largo de los tres años.

Se segmentará en base al conocimiento del origen de los pacientes resultante del análisis llevado a cabo en segmentación y targeting. Correspondería a un 47% de Latinoamérica, un 24% de Estados Unidos y Canadá, un 22% de Europa y el 7% restantes de otros países.

De estos países se hará hincapié en promocionar las prácticas que por cuestiones de costos en cada país resultaría conveniente hacerlo en Argentina, aunque se le dará principal importancia a aquellas prácticas que permiten un mayor margen. Aparte, promocionaremos la blefaroplastia, que, si bien no deja un margen tan amplio como las otras prácticas, consideramos que es importante mostrar las propuestas estéticas. Recordemos que las prácticas estéticas son aquellas que generan más turismo médico.

A continuación, pasaremos en limpio las intervenciones que tendrán mayor difusión:

Prácticas	Margen
Cirugía de Excimer	70%
Cirugía de cataratas	89%
Cirugía con lente Multifocal	79%
Blefaroplastia	53%

Fuente: elaboración propia 2019

- Brasil: blefaroplastia
- Paraguay: cirugía de cataratas y cirugía con lente multifocal
- Chile: cirugía de excimer y cirugía de cataratas
- EEUU: cirugía de excimer, cirugía de cataratas, cirugía con lente multifocal y blefaroplastia

- Canadá: cirugía de cataratas y cirugía con lente multifocal
- España: cirugía de cataratas y blefaroplastia

Se espera en el segundo año reevaluar la promoción en base a los conocimientos adquiridos del mercado.



Universidad de  
**San Andrés**

## Cronograma de las acciones

1. Se estipulan entre dos o tres meses para la programación de la campaña y modificación de la web para adaptarla al público mundial con el fin de lograr el interés de los pacientes internacionales.
2. Se estipulan entre tres y cuatro meses para la certificación de CYCO bajo la norma IRAM 9001.
3. Lograr contactos que permitan ofrecer más fácilmente las propuestas de la clínica en otros países.
4. Lograr acuerdos que permitan ofrecer un mejor servicio en cuanto a lo turístico.
5. Lanzamiento de la propuesta Turismo médico

<b>Calendario</b>	
10/07 al 01/01/2019	Página web y comunicación
10/10 al 10/02/2019	Certificación IRAM 9001
10/10/2019 en adelante	Lobby para generación de contactos internacionales
10/10/2019 en adelante	Búsqueda de acuerdos turísticos
01/01/2020	Lanzamiento de Turismo Médico en CYCO

## Análisis económico financiero

En este apartado, realizaremos un análisis económico financiero a lo largo de un periodo de tres años. Se desarrollará en función al análisis previo, utilizaremos como punto de partida el análisis estratégico, nos apoyaremos en el marketing mix y tendremos en cuenta los objetivos y metas definidos anteriormente. El análisis se realizará ante un horizonte de planeamiento de tres años, con el fin de poder evaluar si será viable lograr las metas planteadas. Para llevar a cabo este análisis se dolarizará por motivos de unificación de moneda a nivel internacional continuaremos realizando el tipo de cambio equivalente a USD 1,00 a ARS 43,00.

Recapitulando, las ventas proyectadas en las metas son de 140 pacientes en un plazo de tres años. El primer año será de prueba, se buscarán contratos y se hará lobby para poder comenzar a incrementar las ventas en los años siguientes. Por ende, se estima recibir 20 pacientes en el primer año, 40 pacientes en el segundo año y 80 en el año subsiguiente.

Con relación a la estimación de la demanda a nivel internacional, utilizaremos el conocimiento de la demanda a nivel nacional. Replicaremos la participación de cada cirugía a nivel local. A partir del análisis llevado a cabo para el desarrollo de la tesis, los contactos con la CATM y las conversaciones entabladas con los competidores, y las estimaciones presentadas oportunamente, nuestros clientes dentro de los tres primeros años serán principalmente de Brasil, Paraguay, Chile y Estados Unidos.

Como se mencionó anteriormente, a través de las consultas efectivas se tomará un 5% del total para lograr estimar el objetivo de prácticas. Es decir:

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Consultas efectivas</b>	400	800	1600
<b>% Consultas efectivas</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Consultas efectivas</b>	20	40	80

De acuerdo con el conocimiento de la Dra. Pesaresi sobre las afecciones más normales en los pacientes oftalmológicos, y teniendo en cuenta las prácticas más solicitadas a nivel de ventas locales, serán excimer, blefaroplastia, multifocal y cataratas. No sólo son las prácticas más comunes, sino que también son las más viables para pacientes internacionales, ya que presentan menos complicaciones posquirúrgicas. Además, son prácticas que pueden ser programadas, ya que su finalidad en primera instancia es mejorar la calidad de vida del paciente y no curar una enfermedad, como si podría ser una cirugía de glaucoma. Por ende, la proyección de acuerdo con las expectativas creadas en base al análisis y el conocimiento en la materia sería la siguiente:

<b>Prácticas</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Excimer</b>	4	8	16
<b>Cataratas</b>	8	16	32
<b>Multifocal</b>	4	8	16
<b>Blefaroplastia</b>	4	8	16
	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>80</b>

Fuente: elaboración propia 2019

### Estado de resultados

<b>Concepto</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ventas</b>			
Ingreso por Ventas	\$ 25.480	\$ 50.960	\$ 101.920
Costo por Ventas	\$ 6.384	\$ 12.768	\$ 25.536
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 19.096</b>	<b>\$ 38.192</b>	<b>\$ 76.384</b>
<b>Gastos</b>			
Traductor	\$ 1.160	\$ 2.320	\$ 4.640
Marketing	\$ 3.200	\$ 6.400	\$ 12.800
<b>EBIT</b>	<b>\$ 14.736</b>	<b>\$ 29.472</b>	<b>\$ 58.944</b>
IIBB	\$ 668	\$ 1.337	\$ 2.673
Impuesto a las Ganancias	\$ 5.158	\$ 10.315	\$ 20.630
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 8.910</b>	<b>\$ 17.820</b>	<b>\$ 35.640</b>

Fuente: elaboración propia 2019

Asimismo, cabe destacar que se realizará una inversión de 2.000 dólares que se utilizarán para la mejora de la página web, la realización de trámites que implicará la certificación bajo la norma IRAM 9001 y generar presencia en distintos eventos y congresos oftalmológicos.

Por último, con el objetivo de evaluar la rentabilidad del proyecto, se calcularán el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Se utilizará una tasa de descuento de un 11%, proveniente de un riesgo país de 8% y la tasa del Tesoro de Estados Unidos del 3%.

Indicadores	Flujo de caja	Flujo descontado
Inversión	(2.000)	
Año 1	8.910	8.027
Año 2	17.820	14.463
Año 3	35.640	26.060
Tasa de descuento *	11%	
<b>VAN</b>	<b>46.550</b>	
<b>TIR</b>	<b>531%</b>	

Fuente: elaboración propia 2019

San Andrés

## Conclusión

CYCO se encuentra preparada y posicionada en una situación clave para lograr ingresar al mercado, fruto de la experiencia lograda a lo largo de los años y el profesionalismo que lo caracteriza.

Este logro mencionado surge a partir de mantener su visión institucional garantizando la mejor calidad de visión de los pacientes, ofreciendo un servicio integral de excelencia, con un staff médico de reconocida trayectoria profesional y tecnología de punta.

Se evidencia a lo largo del análisis que la tecnología y la apertura mundial de los mercados invita a que los consumidores a nivel mundial tengan una mayor facilidad para acceder a tratamientos sin mayores dificultades. De esta manera, los clientes pueden maximizar sus beneficios e incentivar un mercado cada vez más competitivo dentro del turismo médico. Así, el crecimiento del mercado se estima de 20% anual.

En lo que respecta a la propuesta de valor, será importante hacer hincapié en la personalización, que resulta ser una tendencia actualmente. Asimismo, Argentina está interiorizándose y creciendo a nivel organizacional. El surgimiento de la CATM muestra las vetas que motivan a los pacientes a tratarse en nuestro país. Entre los motivos principales encontramos que se valoran los profesionales argentinos por su excelencia y prestigio. Además, genera un valor agregado la calidez de la relación interpersonal médico paciente. También se valora la tecnología de punta y las clínicas y sanatorios de alto nivel. Asimismo, los alojamientos y el atractivo turístico que ofrece nuestro país. Por último, los costos bajos y la conveniencia del tipo cambiario del peso argentino son factores que favorecen la elección de los pacientes internacionales por nuestro país. También se promocionarán la personalización, el trato diferencial y el armado de una propuesta integral, realizada con el fin de entregar una experiencia completa al paciente.

A raíz del análisis de competencia, encontramos que la rentabilidad del sector es alta. A grandes rasgos, las barreras de ingreso son bajas para CYCO por su curva de aprendizaje y experiencia acumulada.

El factor del desconocimiento del cliente y la distancia, ayudan a que la diferenciación entre las clínicas sea baja. Respecto al análisis de los competidores receptivos, logramos comprender modelos a seguir según la información requerida y necesaria para el Journey del consumidor.

Al evaluar el FODA, concluimos que la trayectoria, la curva de aprendizaje, la experiencia y la infraestructura actuales serán las herramientas para acceder más fácilmente al mercado.

La industria todavía no se encuentra saturada, hecho que resulta en una situación ideal para ganar expertise en el mercado de turismo y desarrollarse mundialmente.

Para lograrlo, es necesario modificar la página web, preparar los canales de contacto para este nuevo segmento, realizar lobby y contratos turísticos, apoyarse y crecer en la alianza con la compañía de turismo y validar CYCO bajo normas de calidad.

Se atraerá a un público diferenciado en dos perfiles completamente opuestos. Por un lado, gente que busca lograr una reducción de costos en su cirugía, proveniente de Estados Unidos, Canadá y Europa. Por otro lado, gente que busca el mejor equipamiento y profesionales de nivel por carencias en su país, más comúnmente originarios de Latinoamérica.

El objetivo a tres años será realizar 140 intervenciones a extranjeros. El número de pacientes se moverá de forma directamente proporcional al aprendizaje que la clínica logre a través del tiempo. La propuesta logrará incrementar la facturación total de la clínica en un 10%. Las visitas a la web se incrementarán un 20% correspondiente a visitas internacionales, con el fin de ser una plataforma consultada mundialmente. A raíz de este proyecto, CYCO no sólo logrará mejorar sus números, sino que logrará awareness y reconocimiento a nivel global.



## Bibliografía

- Admira visión. “Cataratas”. Recuperado de [https://www.admiravision.es/es/patologia/cataratas-1#.XO2n1BbQ\\_Ds](https://www.admiravision.es/es/patologia/cataratas-1#.XO2n1BbQ_Ds)
- Admira visión. “Estrabismo”. Recuperado de [https://www.admiravision.es/es/patologia/estrabismo-1#.XO2ogBbQ\\_Ds](https://www.admiravision.es/es/patologia/estrabismo-1#.XO2ogBbQ_Ds)
- Argentina: global ranking 21th. Medical tourism index. Recuperado de <https://www.medicaltourismindex.com/destination/argentina/>
- Argentina panorama general. (8 de abril de 2019) Banco mundial. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Arias Aragonés, F. J., Alexander Mauricio, C. P., & Matos Navas, R. E. (2012). “El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global”. *Clio America*, 6(11), 72-98. doi:<http://dx.doi.org.eza.udesa.edu.ar/10.21676/23897848.440>
- Bascom Palmer Eye Institute – University of Miami Health System <https://umiamihealth.org/bascom-palmer-eye-institute/patients-visitors/international-patients>
- BBC (2019) “3 casos de cobros desorbitados en hospitales de Estados Unidos (y las medidas de las autoridades para evitarlos)”. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46721907>
- Best Hospitals for Ophthalmology (2019) <https://health.usnews.com/best-hospitals/rankings/ophthalmology>
- Blue Ribbon Medical Network. <https://blueribbonmedicalnetwork.com/>
- Buenos Aires ciudad. <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es>
- Cámara de turismo: <https://www.caturismomedico.org/>
- Cané, Miguel. (8 de junio de 2017). Argentina como centro de turismo médico. *El cronista* <https://www.cronista.com/columnistas/Argentina-como-centro-de-turismo-medico-20170608-0008.html>
- Clarín (2017) Turismo médico: Argentina es uno de los 5 destinos más buscados de Latinoamérica. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/turismo-medico-argentina-destinos-buscados-latinoamerica\\_0\\_HkEdIVazb.html](https://www.clarin.com/viajes/turismo-medico-argentina-destinos-buscados-latinoamerica_0_HkEdIVazb.html)

- Clarín (2019) “Crece la llegada de turistas extranjeros a la Argentina”. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/crece-llegada-turistas-extranjeros-argentina\\_0\\_yw0tTNvGm.html](https://www.clarin.com/viajes/crece-llegada-turistas-extranjeros-argentina_0_yw0tTNvGm.html)
- Clínica Hospital San Fernando. <https://directorio.hospitalsanfernando.com/es/search/specialty/oftalmologia?ref=sb>
- Clínica Lafam. <https://www.lafam.com.co/pages/servicios-medicos-cirugias-cataratas>
- Clínica de ojos Dr. Nano. <http://www.clinicanano.com.ar/>
- Clínica de ojos Kaufer. <https://www.kaufer.com/es/>
- Clínica 20/20 <http://www.oftalmologia.co.cr/index.html>
- Cluster Salud (2019) La falta de infraestructura es un obstáculo para los hospitales de América Latina. Recuperado de <https://clustersalud.americaeconomia.com/gestion-hospitalaria/la-falta-de-infraestructura-es-un-obstaculo-para-los-hospitales-de-america-latina/2016/confianza-del-consumidor-latinoamericano-permanece-estable/>
- Cronista (2017) “Argentina como centro de turismo médico”. <https://www.cronista.com/columnistas/Argentina-como-centro-de-turismo-medico-20170608-0008.html>
- Doctoralia oftalmólogo ciudad de México. <https://www.doctoralia.com.mx/oftalmologo/ciudad-de-mexico>
- Doctoralia oftalmólogo estrabismo Colombia. <https://www.doctoralia.co/preguntas-respuestas/que-costo-tiene-la-operacion-para-el-estrabismo>
- Doctoralia México oftalmólogo desprendimiento de retina. <https://www.doctoralia.com.mx/preguntas-respuestas/cual-seria-el-costo-mas-o-menos-aproximado-de-una-operacion-de-desprendimiento-de-retina-de-un-minimo>
- “El boom del turismo médico argentino: por qué está entre los mejores de América Latina.” (30 de abril de 2017). Recuperado de <https://www.infobae.com/turismo/2017/04/30/el-boom-del-turismo-medico-argentino-por-que-esta-entre-los-mejores-en-america-latina/>
- El tiempo (2001) “LAS CIFRAS CONFIRMAN EL ÉXITO DEL LASIK

- Con la aplicación médica de la tecnología láser, hoy es posible liberarse de la dependencia de las gafas o lentes de contacto.” Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-545208>
- Ena Lopez “La importancia del turismo de salud” Ministerio de economía del Gobierno de El Salvador. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/9165/La%20importancia%20del%20turismo%20de%20salud%20julio.pdf>
- Eyes surgeries. <http://www.eyesurgeries.com/index.php/es-ES/costos.html>
- Excelencias Magazine (2010) “Panamá un nuevo destino de turismo de salud”. Recuperado de <http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-turisticas/excelencias-127/turismo-y-salud/panama-un-nuevo-destino-de-turismo-de-salud>
- Glosario. “Astigmatismo”. Recuperado de <https://www.google.com.ar/search?q=astigmatismo&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=es-ar&client=safari>
- Glosario. “Hipermetropía”. Recuperado de <https://www.google.com.ar/search?q=hipermetropia&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=es-ar&client=safari>
- Glosario. “Miopía”. Recuperado de <https://www.google.com.ar/search?q=miopia&ie=UTF-8&oe=UTF-8&hl=es-ar&client=safari>
- Horowitz, Michael D., Jeffrey A. Rosensweig and Christopher A. Jones (2007), “Medical tourism: globalization of the healthcare marketplace”, *Medscape General Medicine*, vol. 9(4), 13 November.
- Hospital Clínica Bíblica. <https://www.clinicabiblica.com/es/santana/clinicas-de-especialidades/clinica-de-especialidades-ofthalmologicas>
- ILO oftalmología. <http://ilooftalmologia.com/>
- Indec. (6 de junio de 2019). Estadísticas de turismo internacional. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_06\\_19CDB08A4076.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_06_19CDB08A4076.pdf)
- Instituto Codet. [http://www.codetvision.com/Medical\\_tourism\\_in\\_Mexico.aspx](http://www.codetvision.com/Medical_tourism_in_Mexico.aspx)

- La portada (2016) “Crisis de la Salud de Canadá, no se soluciona solo con dinero: Gobierno Federal”. Recuperado de <https://www.laportadacanada.com/noticia/crisis-de-la-salud-de-canada-no-se-soluciona-solo-con-dinero-gobierno-federal/4102>
- Michael E. Porter. “Comprendiendo la estructura de un sector”. Harvard Business School. 708-S07. Rev. 17 Enero 2007.
- INPROTUR. Cámara de Turismo Médico. <https://www.caturismomedico.org/inprotur/>
- Instituto Zaldivar web. [http://www.institutozaldivar.com/?gclid=CjwKCAjw\\_YPnBRBREiwAIP6TJ6vB3drNNN12BGJEWeh9C6ajjcFKS7PoGcX25-NxR3FqOzslyJApxxoCaacQAvD\\_BwE](http://www.institutozaldivar.com/?gclid=CjwKCAjw_YPnBRBREiwAIP6TJ6vB3drNNN12BGJEWeh9C6ajjcFKS7PoGcX25-NxR3FqOzslyJApxxoCaacQAvD_BwE)
- La nueva (2017). “Turismo médico: Argentina está bien posicionada”. <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>
- Lasik MD. “Santiago Lasik Eye Surgery Guide” <http://www.lasik.md/fcities/lasiksantiagochile.htm>
- Martínez-Barea, Juan. (2014). “El mundo que viene”. Recuperado de <https://www.primercapitulo.com/pdf/2016/1685-el-mundo-que-viene.pdf>
- Medigo México. [https://www.medigo.com/es/oftalmologia/all/all/mexico?sort=best\\_match&language\\_filter=es](https://www.medigo.com/es/oftalmologia/all/all/mexico?sort=best_match&language_filter=es)
- Medigo cirugía laser. <https://www.medigo.com/es/procedure-pages/oftalmologia/cirugia-ocular-con-laser-lasik>
- Mestrovic, Tomislav (23 de agosto de 2018). ¿Cual es turismo medico? News-medical.net. Recuperado de [https://www.news-medical.net/health/What-is-Medical-Tourism-\(Spanish\).aspx](https://www.news-medical.net/health/What-is-Medical-Tourism-(Spanish).aspx)
- Ministerio de Salud de la Nación. Secretaría de Coberturas y Recursos de Salud. Dirección de Estadísticas e Información de Salud (DEIS). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=32&id\\_tema\\_3=94](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=32&id_tema_3=94)
- Neil Lunt, Richard Smith, Mark Exworthy, Stephen T. Green, Daniel Horsfall and Russell Mannion (2011) Medical Tourism: Treatments, Markets and

- Health System Implications: A scoping review. Recuperado de <http://www.oecd.org/els/health-systems/48723982.pdf>
- Nielsen (2016) “confianza del consumidor latinoamericano permanece estable, pero es la más baja de todo el mundo”. Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/confianza-del-consumidor-latinoamericano-permanece-estable/>
  - NM noticias (2013) “Cerca de la mitad de los canadienses que sufren problemas graves de salud enfrentan dificultades financieras”. Recuperado de <http://nmnoticias.ca/2013/09/30/encuesta-sistema-salud-canadiense-finanzas-sun-life-financial/>
  - NM noticias (2016) “Sistema de salud canadiense no es el mejor del mundo, admite la ministra de Salud”. Recuperado de <http://nmnoticias.ca/2016/08/24/sistema-salud-canada-no-es-el-mejor-del-mundo-admite-ministra-salud/>
  - Nueva marca país. (12 de marzo de 2018). Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-marca-pais>
  - Oftalvist. “Blefaroplastia”. <https://www.oftalvist.es/es/especialidades/blefaroplastia>
  - Olympia Benefits Inc. <https://www.olympiabenefits.com/blog/laser-eye-surgery-cost-in-canada>
  - “ONU establece que tecnologías de frontera tienen un enorme potencial para impulsar la prosperidad y proteger el planeta” (17 de octubre de 2018). América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/mundo/onu-establece-que-tecnologias-de-frontera-tienen-un-enorme-potencial-para>
  - Organización mundial del turismo. “Entender el turismo: Glosario básico”. Recuperado de <https://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
  - Perfil (2019) “En el 2018 llegaron casi 7 millones de turistas extranjeros a la Argentina”. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/turismo/en-el-2018-llegaron-casi-7-millones-de-turistas-extranjeros-a-la-argentina.phtml>
  - Philip Kotler y Gary Armstrong, 2018. “Principles of Marketing”. Pearson
  - Populationpyramid.net. (2000/2018) <https://www.populationpyramid.net/>

- ProMexico “Turismo de Salud” Sector Salud Se. Recuperado de [https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2013/turismo\\_de\\_salud\\_esp.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2013/turismo_de_salud_esp.pdf)
- Significado de Globalización. “Qué es globalización”. Recuperado de <https://www.significados.com/globalizacion/>
- Turismo médico & Turismo de Bienestar. “Turismo de salud y turismo médico a nivel global” <https://www.turismomedico.org/turismo-medico-3/>
- “Turismo médico: Argentina está bien posicionada” (18 de junio de 2017). <https://www.lanueva.com/nota/2017-6-19-8-17-0-turismo-medico-argentina-esta-bien-posicionada>
- Turismo médico: congreso internacional en Buenos Aires (16/06/2017) “Turismo gobierno de Buenos Aires”. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ar/noticias/2017/06/16/turismo-medico-congreso-internacional-en-buenos-aires>
- “Un poco de historia del turismo médico” (31 de marzo de 2011), [turismosalud.wordpress.com](http://turismosalud.wordpress.com). Recuperado de <https://turismosalud.wordpress.com/2011/03/31/un-poco-de-historia-del-turismo-medico/>
- Vista Laser Oftalmología. <https://www.vista-laser.com/tarifas/>
- WGSN (2019) El futuro del lujo
- WGSN (2019) “Preventative Healthcare: a new era in health care is emerging as consumers look the future-proof their bodies to prevent chronic diseases”

## Anexo

### Anexo 1

*Razones que tienen los turistas de salud para buscar atención en el extranjero*

<b>1. Bajo costo</b>
Personas sin seguro/inadecuada cobertura Particularmente pacientes de los EE.UU
<b>2. Evitar largas listas de espera</b>
Sistemas nacionales de salud congestionado Particularmente pacientes del Reino Unido y Canadá
<b>3. El procedimiento no está disponible en el país de origen</b>
Nuevos procedimientos no aprobados por las agencias regulatorias
<b>4. Turismo y vacaciones</b>
Alojamiento de lujo y un servicio excelente Destinos exóticos de vacaciones
<b>5. Privacidad y confidencialidad</b>

Fuente: Horowitz, Michael D., Jeffrey A. Rosensweig and Christopher A. Jones (2007), "Medical tourism: globalization of the healthcare marketplace"

### Anexo 2

*Turismo receptivo. Llegadas de turistas no residentes por vía aérea internacional según residencia habitual y aeropuerto. Abril de 2019.*

Residencia habitual	Total aeropuertos*		Ezeiza y Aeroparque*		Resto de aeropuertos* (!)	
	Turistas no residentes	Variación interanual	Turistas no residentes	Variación interanual	Turistas no residentes	Variación interanual
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
<b>Total</b>	<b>243,4</b>	<b>12,0</b>	<b>218,4</b>	<b>11,4</b>	<b>25,1</b>	<b>17,2</b>
Bolivia	5,4	7,7	5,1	7,8	0,3	4,9
Brasil	59,8	21,1	56,4	25,0	3,5	-19,7
Chile	28,1	25,6	20,2	20,8	8,0	39,9
Paraguay	7,6	30,7	5,5	6,5	2,0	248,5
Uruguay	9,1	82,0	8,9	86,9	0,2	-16,7
Estados Unidos y Canadá	27,8	-2,3	25,3	-1,5	2,4	-10,0
Resto de América	38,5	18,0	33,2	16,3	5,3	29,6
Europa	52,9	1,0	50,1	1,4	2,8	-5,9
Resto del mundo	14,3	-12,7	13,8	-13,5	0,5	17,2

(!) Comprende todos los aeropuertos del país, excepto los aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque.

Fuente: Indec. (6 de junio de 2019) Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_06\\_19CDB08A4076.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_06_19CDB08A4076.pdf)

### Anexo 3

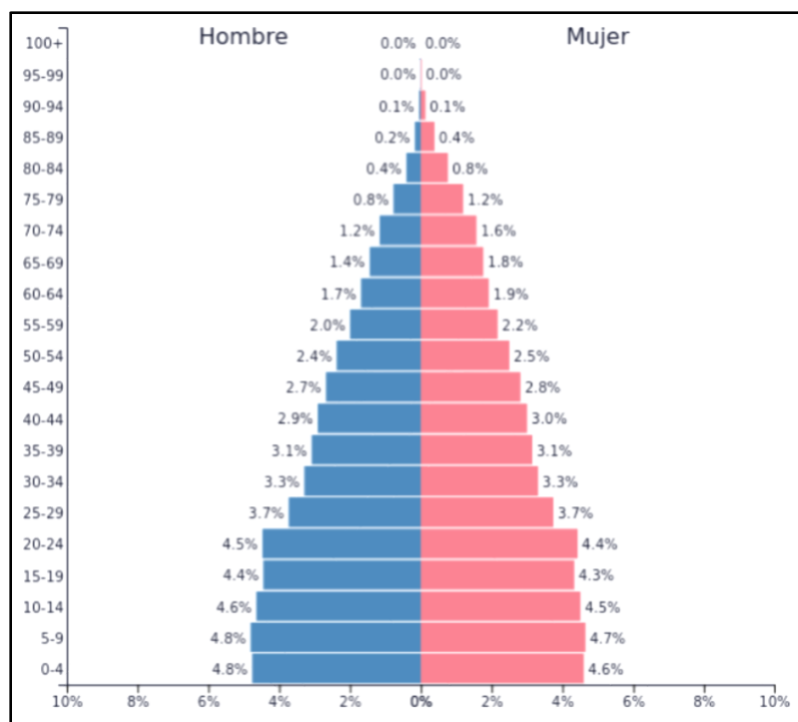
*Serie histórica. Turismo receptivo y emisoro. Vía aérea internacional. Totalidad del país. Enero 2018 – abril 2019*

Periodo	Vía aérea internacional						
	Turistas no residentes	Variación interanual	Variación respecto del mes anterior	Turistas residentes	Variación interanual	Variación respecto del mes anterior	Saldo
	Miles	%	%	Miles	%	%	Miles de turistas
<b>Año 2018*</b>	<b>2.760,0</b>	<b>7,5</b>	<b>///</b>	<b>4.485,3</b>	<b>-0,7</b>	<b>///</b>	<b>-1.725,3</b>
<b>Total cuatrimestre*</b>	<b>899,4</b>	<b>6,1</b>	<b>///</b>	<b>1.828,3</b>	<b>15,3</b>	<b>///</b>	<b>-928,9</b>
Enero*	269,8	8,7	3,8	473,0	20,5	46,4	-203,2
Febrero*	196,0	4,9	-27,3	484,4	14,3	2,4	-288,4
Marzo*	216,2	1,3	10,3	456,0	11,2	-5,9	-239,8
Abril*	217,4	9,0	0,5	414,9	15,5	-9,0	-197,6
Mayo*	191,0	4,8	-12,1	391,2	5,5	-5,7	-200,2
Junio*	175,4	-0,8	-8,1	335,9	-2,6	-14,2	-160,4
Julio*	234,4	6,9	33,6	377,7	-4,6	12,5	-143,3
Agosto*	227,4	7,4	-3,0	335,3	-11,9	-11,2	-108,0
Septiembre*	225,3	11,8	-0,9	328,4	-10,8	-2,1	-103,1
Octubre*	237,9	6,6	5,6	332,5	-17,3	1,2	-94,5
Noviembre*	274,6	12,3	15,4	276,6	-19,8	-16,8	-2,0
Diciembre*	294,6	13,4	7,3	279,4	-13,6	1,0	15,3
<b>Año 2019*</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>///</b>
<b>Total cuatrimestre*</b>	<b>1.083,1</b>	<b>20,4</b>	<b>///</b>	<b>1.489,3</b>	<b>-18,5</b>	<b>///</b>	<b>-406,2</b>
Enero*	339,2	25,7	15,1	376,8	-20,3	34,9	-37,5
Febrero*	232,8	18,8	-31,4	408,3	-15,7	8,4	-175,5
Marzo*	267,6	23,8	14,9	387,4	-15,1	-5,1	-119,8
Abril*	243,4	12,0	-9,0	316,9	-23,6	-18,2	-73,5

Fuente: Indec. (6 de junio de 2019) Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_06\\_19CDB08A4076.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_06_19CDB08A4076.pdf)

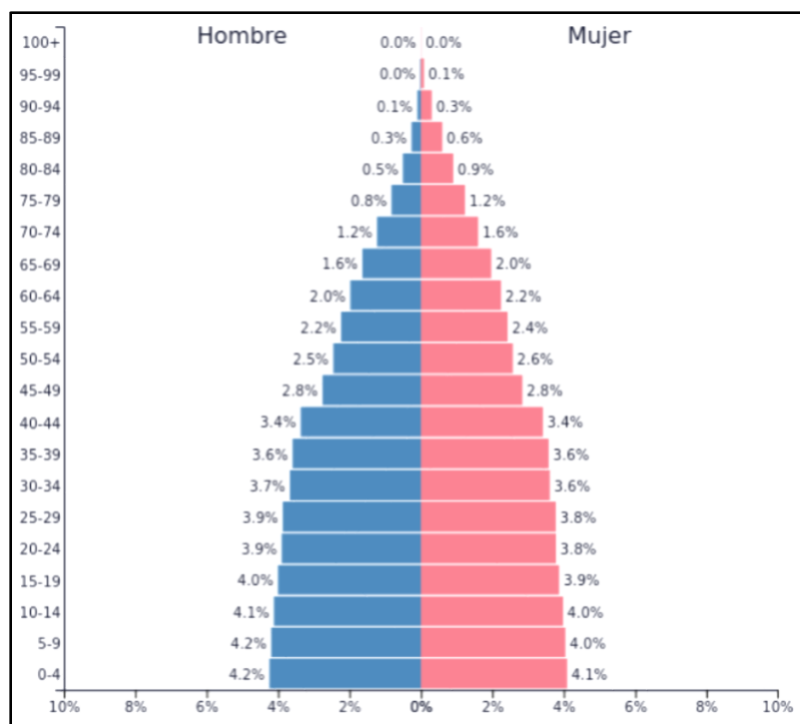
#### Anexo 4

Pirámide Poblacional año 2000 Argentina. Población: 37.057.453



Pirámide Poblacional año 2018 Argentina. Población: 44.691.517





Fuente: Populationpyramid.net. (2000/2018) <https://www.populationpyramid.net/>

## Anexo 5

*Entrevista a Graciela Esponda, Gerente de Cámara Argentina de Turismo Médico*

### ¿Cómo funciona la Cámara?

Para comenzar dándote una idea de cómo funcionamos, te comento que por reglamento interno solo podemos aceptar como socios activos instituciones médicas que tengan una forma legal, es decir no pueden ser médicos bajo la forma de monotributistas, además de 5 años de antigüedad como empresa y obviamente superar la evaluación ética y comercial.

### ¿Que actividades ofrece la cámara?

La Cámara Argentina de Turismo Médico (CATM), realiza actividades enfocadas al desarrollo del segmento en todo el país, es decir: a la captación de pacientes del exterior del país derivándolos a las instituciones asociadas a nuestra cámara.

### ¿Podrás enviarme información acerca del turismo médico?

El fenómeno del Turismo Médico crece en la región y el mundo debido a los elevados costos de la medicina (ej. USA), las prolongadas listas de espera (ej.

Canadá y Europa), la globalización de los servicios médicos, las tendencias de vida sana, y el creciente acceso a información (internet).

La Argentina cuenta con importantes ventajas competitivas para insertarse exitosamente en este mercado dado el reconocimiento a su calidad médica, su estructura sanitaria y tecnológica de última generación, la excelente ecuación precio-calidad, la belleza y diversidad de sus destinos turísticos, y la cantidad y variedad de frecuencias aéreas que la conectan con el mundo.

Desde la cámara trabajamos dentro de un marco estratégico junto con Cancillería a través de acciones con las embajadas, el Instituto Nacional de Promoción del Turismo (INPROTUR) .la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Exterior y con la Cámara Argentina de Turismo (CAT) de la cual formamos parte de la Comisión Directiva.

Nuestras acciones apuntan a potenciar el desarrollo del Turismo Médico en la Argentina, a través de la participación en Workshops, Congresos, Seminarios y Ferias Internacionales de Turismo Médico, el relacionamiento y contacto con efectores de la salud a nivel nacional e internacional, y diversas acciones comerciales para la captación de pacientes internacionales.

Recientemente hemos llevado a cabo una modificación en nuestros estatutos a efectos de unir los esfuerzos de pequeñas, medianas y grandes instituciones vinculadas a la salud, con entidades de la industria turística, hotelera y del transporte, entre otros, con el objeto de completar el diseño de “paquetes de servicios” de calidad, que resulten atractivos al paciente internacional.

### **¿Cuáles son los beneficios de asociarse a la cámara?**

1. figurar en nuestra web que automáticamente deriva las consultas a prestadores de cada especialidad
2. participar de las acciones que realizamos en el exterior
3. trabajar junto a sus pares con el objetivo de lograr beneficios para el sector.
4. Mantenerse conectados con novedades del sector

5. participar de comisiones de trabajo que les interesen
6. descuentos a sus pacientes en pasajes aerolíneas, tanto cabotaje como exterior.

**¿Como se desempeñan el resto de los centros oftalmológicos asociados a la cámara? ¿Ofrecen un servicio integral?**

Cada centro decide como desempeñarse, algunos ofrecen el servicio completo de transporte, hospedaje y traslados. Otros centros, la mayoría, prefieren que el paciente resuelva su estadía por separado.

**Además de modificar el formato de la web ¿Qué recomendaciones me darías para realizar antes de asociar CYCO a la cámara?**

Se recomienda comenzar con normas IRAM o ISO9001.

**Anexo 6**

**Encuesta realizada a 105 extranjeros en idioma español e inglés por medios digitales (LinkedIn, mail y Whatsapp)**

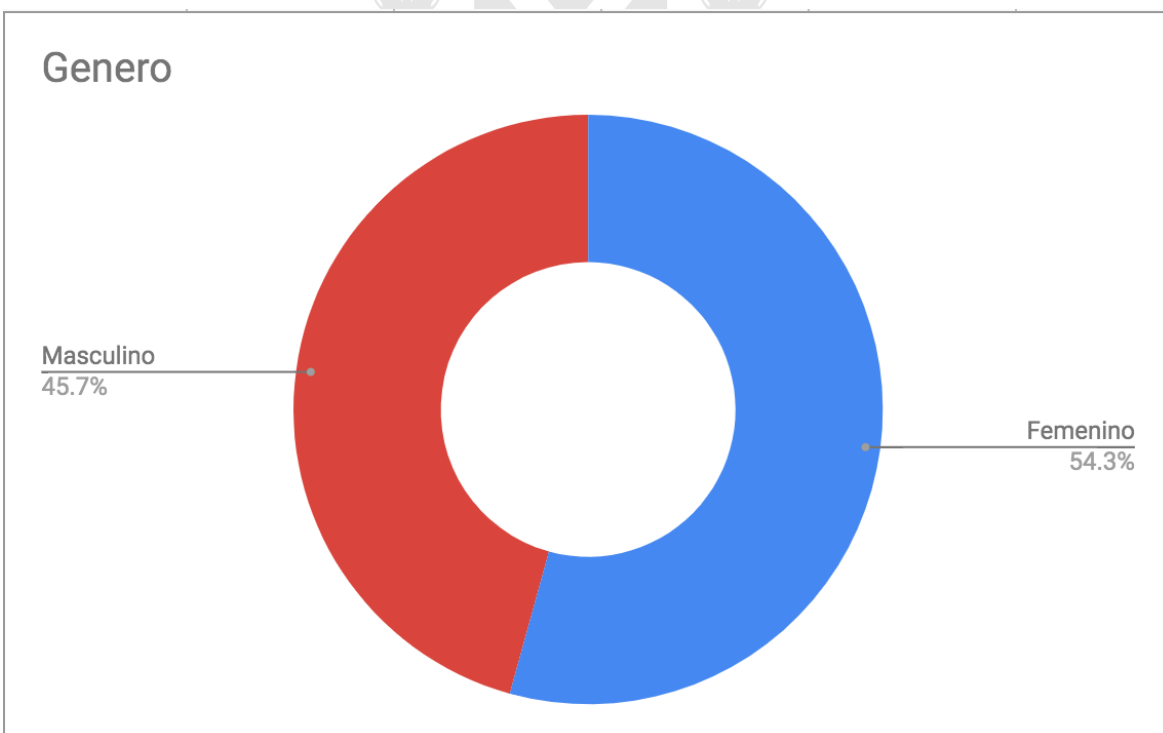
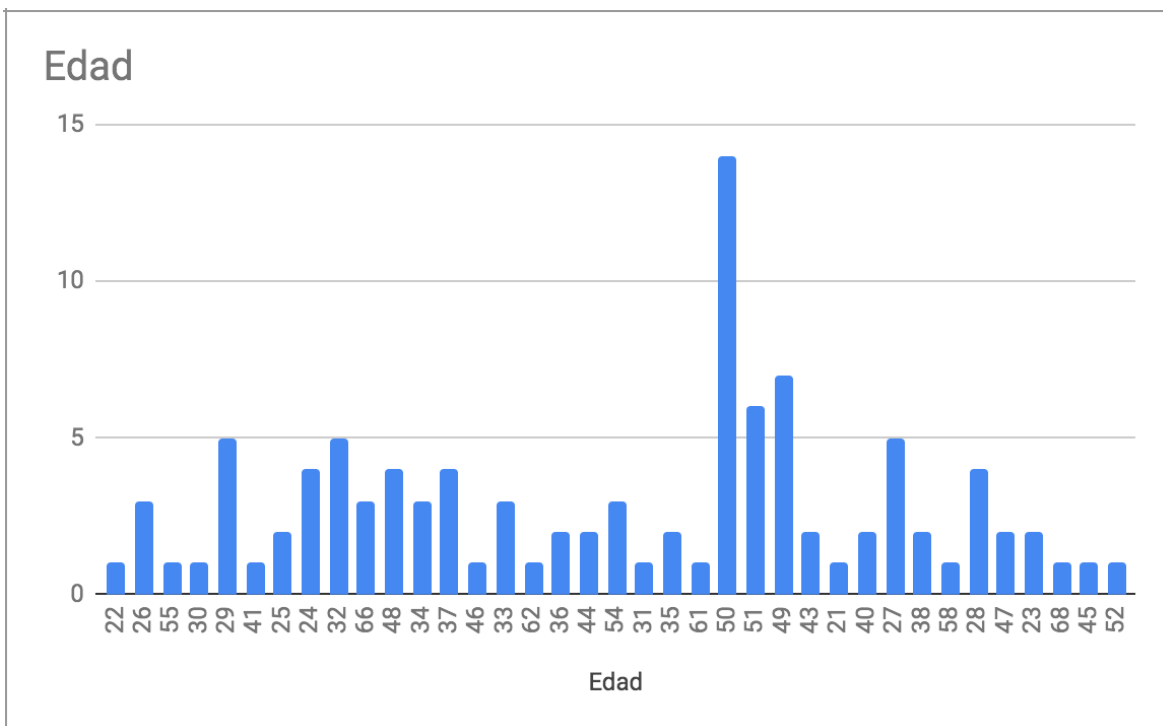
¡Hola!! ¿Como estas? Te agradezco mucho por tomarte el tiempo de responderme esta breve entrevista. Estoy haciendo mi tesis de maestría en marketing acerca del turismo médico y necesitaría hacerte unas preguntas para conocer más al respecto.

<https://forms.gle/3UeYw3pxqitKVAF7>

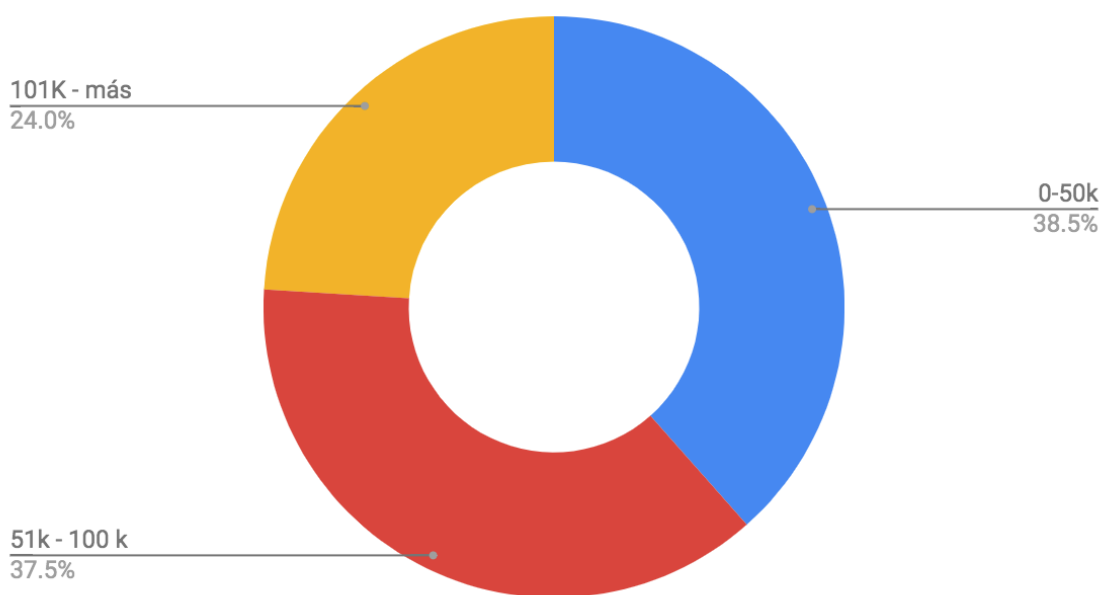
Hello!! How are you? Thank you very much for taking the time to answer this brief interview. I am doing my master's thesis in marketing about medical tourism and I would ask you some questions to learn more about it.

<https://forms.gle/sjnDSBPubcc8dkJL7>

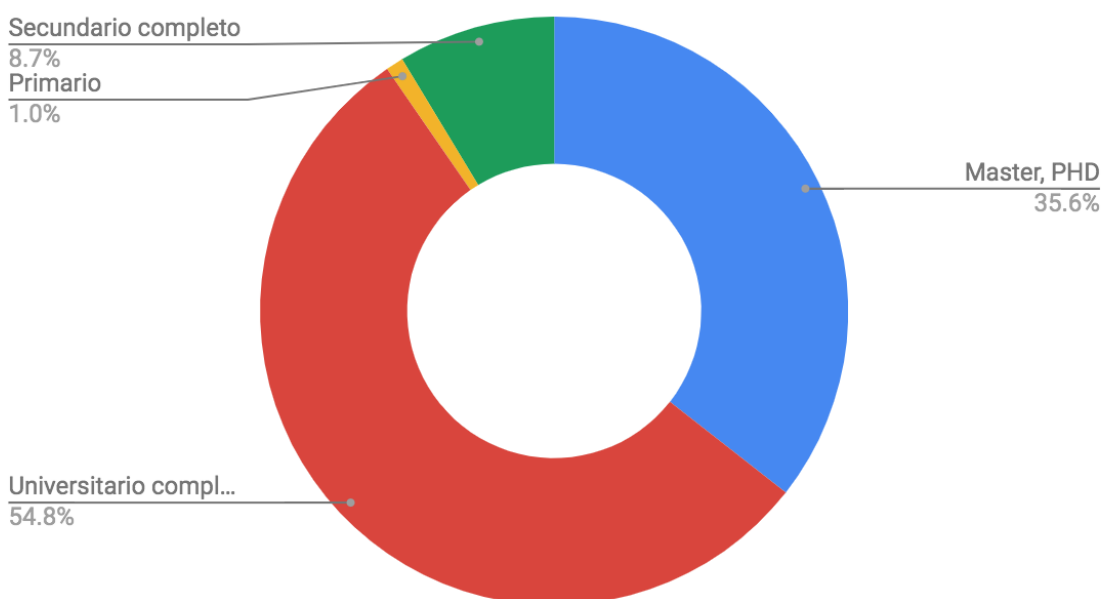
Para su análisis, la encuesta ha sido unificada:

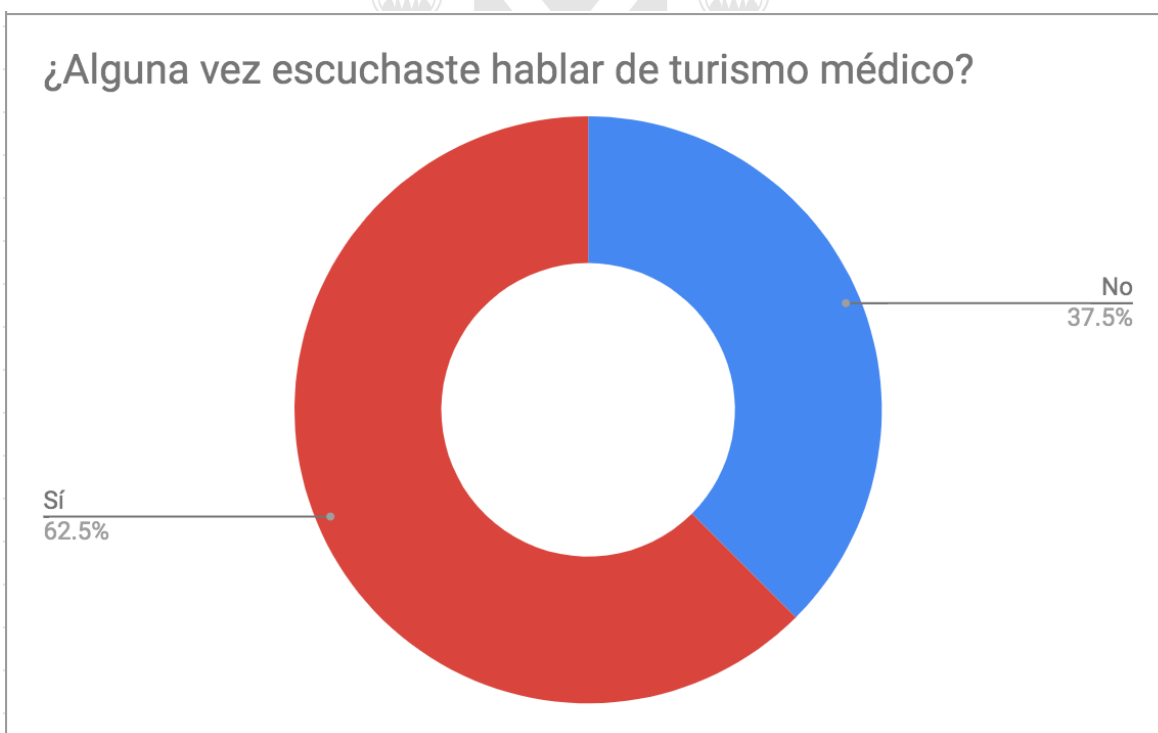
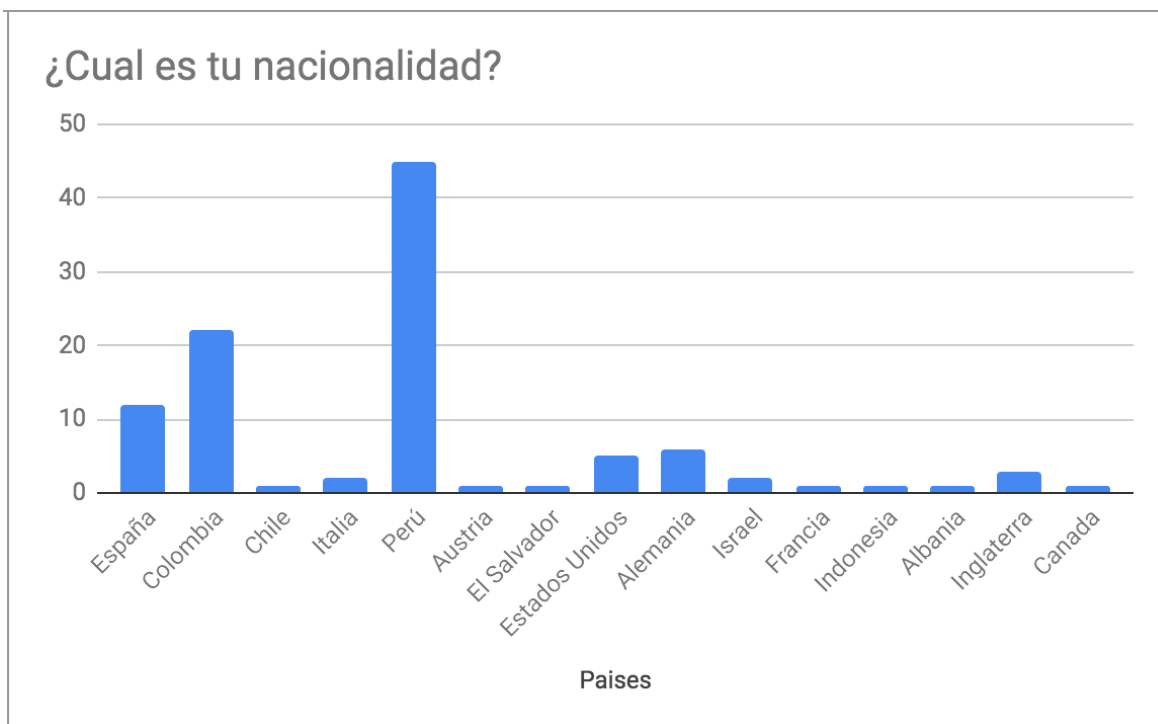


## Nivel anual de ingresos

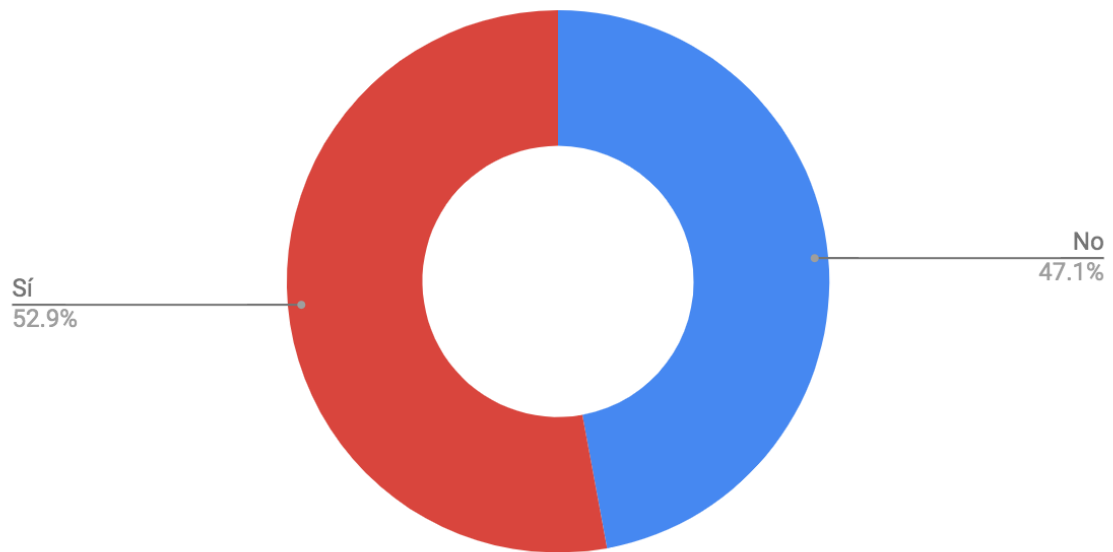


## Máximo nivel de educación alcanzado

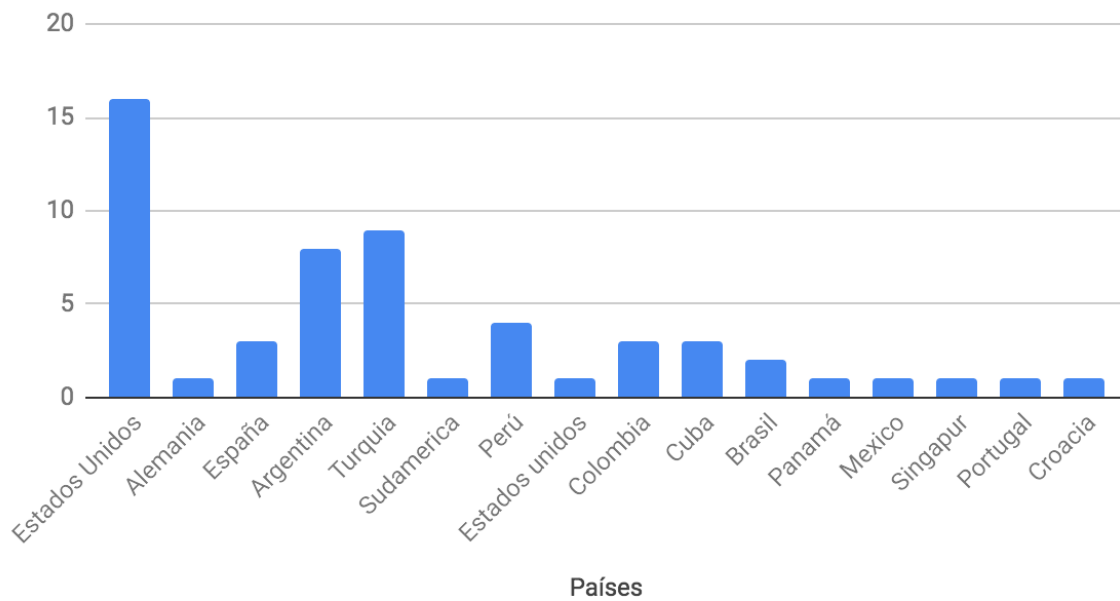




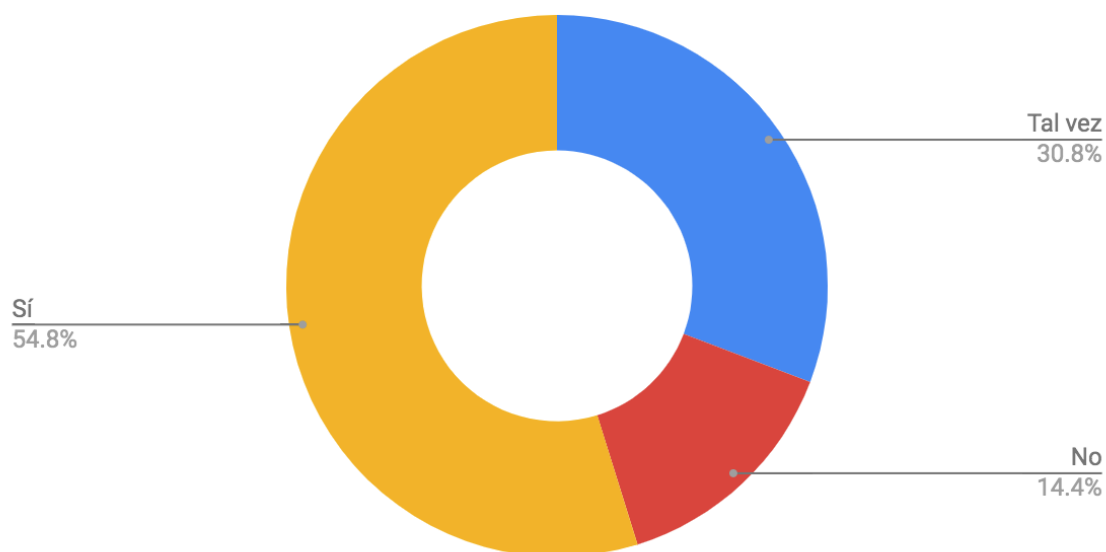
¿Sabes de alguien de tu país que haya viajado a realizarse una cirugía programada a otro país?



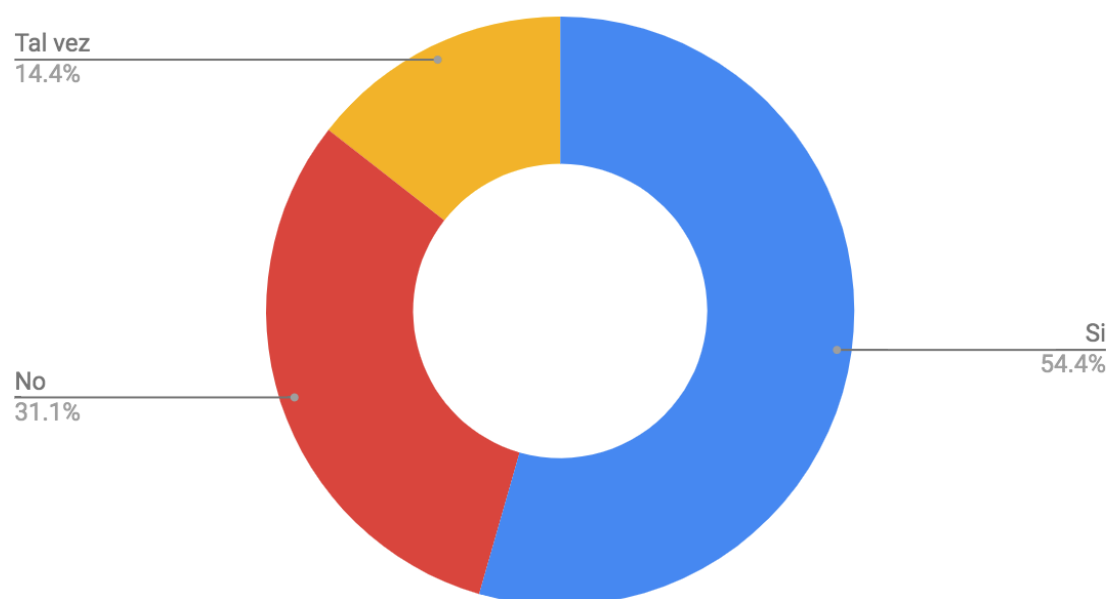
¿A donde?



¿Si tuvieras que realizarte una cirugía programada evaluarías la posibilidad de realizarla fuera de tu país?



¿Tendrías en cuenta a Argentina como destino?



¿Por qué?

Muy buenos médicos y clínicas

Si son Buenos profesionales, sí

Buenos profesionales

No, creo que me iría a europa o Estados Unidos donde tiene reputación de ser mejor calidad



Si
No
Si
Profesionales destacados
Bello país, excelente s profesionales.
No muy costoso
En caso que el costo sea muy inferior
No se
No
Dependiendo de los especialistas.
No
Si
No, muy costoso
Economía
Buenos profesionales
No
Si por la facilidad del tratamiento
Si, por costos
No lo sé
Si
Si
Depende de la cirujia el lugar donde escogeria
No.Muu lejos.
No lo sé
No necesariamente
Si, he escuchado que hay buenos médicos
Si
Si, es conocido por cirugía estética
Sí, tengo familiares médicos allá

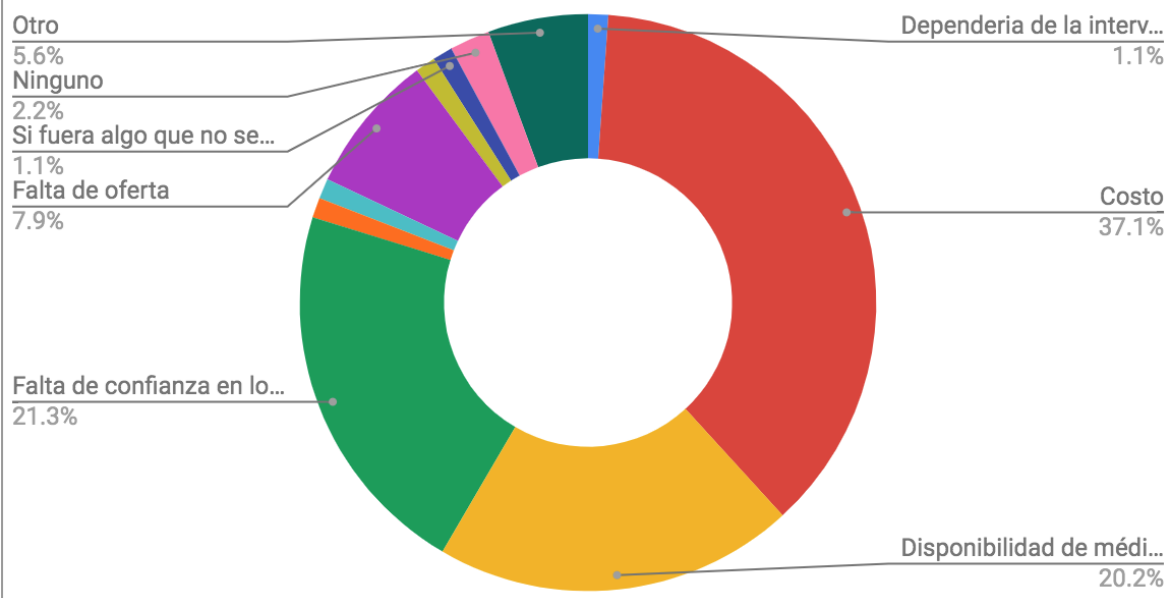
Si, tienen buena reputación
Sí, porque cuenta con buenos profesionales médicos
Si porque tienen buenos profesionales
No, Argentina no es mala pero no sobresale medicamente hablando
Si, por el avance tecnológico
Talvez pero no tengo información
No. No conosco el sistema medico en Argentina
Si
Si , si es necesario.
Por el idioma
No ... No conozco la realidad argentina
si, es cerca y si el nivel medico de lo que necesito es alto, porque no.
No
Si tendría en cuenta Argentina, porque tengo buenas referencias.
Si si es que es lo más recomendado
Tiene. Buenos resultados en neurocirugia
No. Vivo en USA
Calidad de servicios médicos y conocer el lugar
si. por.el.tipo de cambio del.dolar sale relativamente arato
Si
No estoy segura, tendría que saber más
Sí Se que hay cirujanos muy buenos en algunas especialidades
No. No conosco el sistema medico en Argentina
Yes. Plastic surgery is supposed to be really good in Argentina.
Yes. Worldwide well known surgeons are from Argentina.
Yes. Lots of people in US travel to Argentina only for surgeries. Lots of famous people too.
Yes. Overall good image.
No, Language

No, too far
I have no idea, it depends on what is needed
No. Too far from where I live.
No, too far
Yes. Latin american people are beautiful so they must have good surgeons.
Yes. Famous doctors.
Yes. I know people that have had surgeries with Argentinian doctors.
I don't know, it depends on what is offering above all the quality of medical services, professionalism and prices. I need to get more information about Argentina itself
Yes. Good reputation overall.
Yes because I've heard good things about doctors there.
Not sure. A bit too far.
Depends on what I would need to get done.
It would be a possibility, yes.
It's maybe too far but it would solely depend on which procedure I would get.
Yes. Latin America has a good reputation specifically with plastic surgery.
No. I guess the economic crisis affects the health system too.
No, too expensive to arrive there
No
I would not
Si
No
No
Is negar of my country
Have. A good drs
Yes, beacuse of Argentina's professional and technical level
Yes, because the medicin has a high level.
Yes

Si si tiene buenas referencias

No

¿Cuál es el principal problema en tu país para practicar una intervención médica?



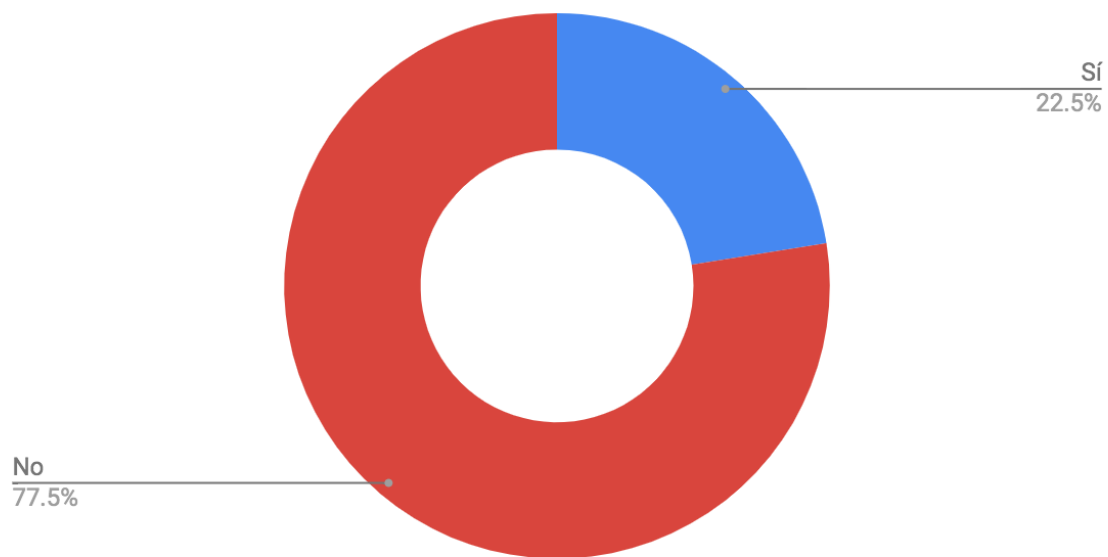
\*21,3% Falta de confianza en los médicos

\*1,1% Si fuera algo que no se hace aca todavía

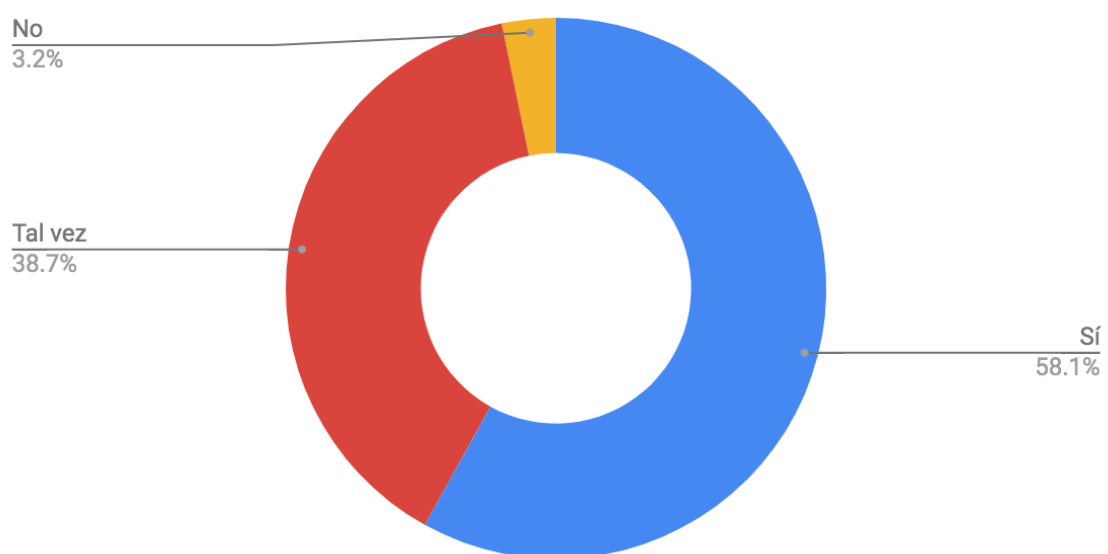
\*1,1% Dependería de la intervención, en ese caso de disponibilidad de médicos

\*20,2% Disponibilidad de médicos que la practiquen

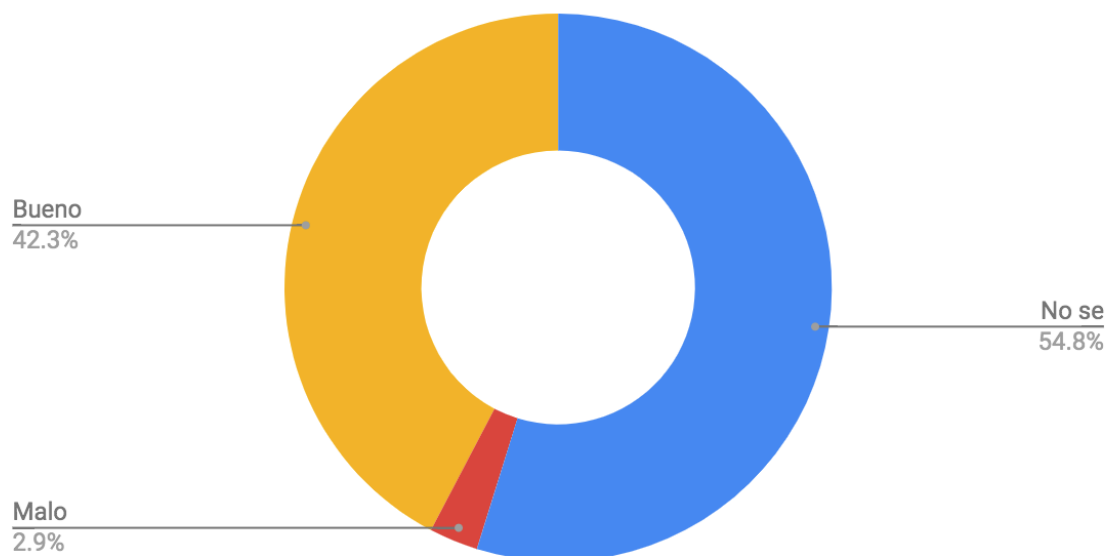
¿Sabías que los valores de las cirugías de Argentina son hasta tres veces más bajos?



Teniendo ahora esta información, ¿Crees que evaluarías la posibilidad de hacerte una cirugía en Argentina?



¿Que concepto tenes de los médicos argentinos? ¿De las posibilidades sanitarias y edilicias de sus clínicas?



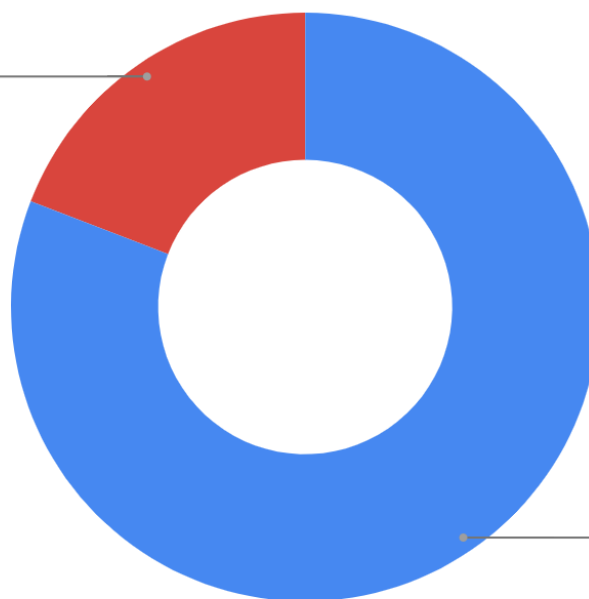
¿Alguna vez visitaste a argentina?



Respuesta del 46,2% que no nos ha visitado aún

### ¿Estás interesado en visitarnos?

Tal vez  
19.1%

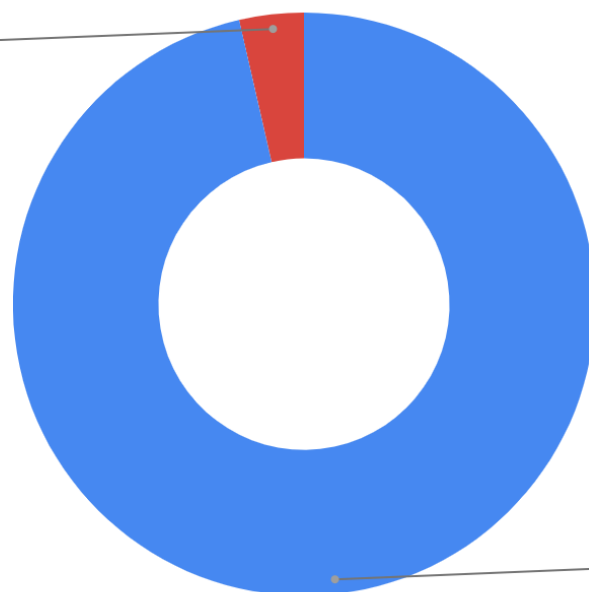


Sí  
80.9%

Respuestas del 53,8% que nos conoce:

### ¿Volverías?

Tal vez  
3.6%



Sí  
96.4%



Universidad de  
**San Andrés**