



Universidad de  
**San Andrés**

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

**Plan de Marketing para la Clínica San Camilo**

Autor: Felipe Manuel García Garrido

DNI: 30.979.233

Tutor: Nicolás Creixent

Buenos Aires, diciembre 2020

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que me acompañaron y brindaron su aporte para la realización de este trabajo.

A mis compañeros y compañeras del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación que me cubrieron para que pueda ausentarme cada 15 días para asistir a clase; a mis compañeros y compañeras de la Maestría por estar siempre presentes y dispuestos a contribuir con sus conocimientos y experiencias; a Magui Garrido por alentarme desde el principio a cumplir mi meta de seguir formándome y reinventándome; a Nicolás Creixent por su guía y tutoría durante el proceso de elaboración de este trabajo; y por sobre todas las personas, a Selva, a Fermín y a Ximena Aduriz por acompañarme, alentarme, ayudarme a encontrar el tiempo necesario, aconsejarme, cuidarme y hacer que este sueño de seguir formándome sea una realidad.



Universidad de  
San Andrés

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
La Congregación Hijas de San Camilo y su filosofía	8
Fuentes de Ingreso de la Clínica San Camilo	9
Producto	11
Los quirófanos	12
Los Consultorios Externos	15
Precio	17
Promoción	18
Plaza	19
Resumen de los principales desafíos actuales	20
<b>Análisis y Diagnóstico</b>	<b>21</b>
Análisis de Contexto:	21
Análisis PESTEL	23
Análisis del Entorno Competitivo	28
Entrantes: Barreras altas.	28
Proveedores: Poder medio.	29
Clientes: Poder alto	30
Competidores: Alta competencia	31
Sustitutos: Bajo Riesgo	35
Grado de Maduración del Mercado	35
El cliente	36
Consultorios Externos	36
Quirófanos	38
Análisis FODA	44

	3
Fortalezas	45
Debilidades	45
Oportunidades	46
Amenazas	47
Síntesis del Diagnóstico	48
<b>El Plan de Marketing</b>	<b>50</b>
Análisis STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento)	50
Segmentación y Targeting	50
Posicionamiento	53
Análisis Táctico y Marketing Mix	55
Producto	55
Precio	60
Plaza	60
Promoción	60
Comunicación integrada	67
Funnel – Alimentando el crecimiento	69
Objetivos y plan de acción	71
KPIs y Medidas de Control	73
Proyecciones Financieras y Objetivos de Marketing	75
<b>Conclusiones</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>79</b>
<b>Anexo</b>	<b>81</b>

## 1. Resumen Ejecutivo

La Clínica San Camilo tiene una larga historia de actividad y desarrollo en los barrios de Caballito y Villa Crespo. Su clientela tiene un vínculo emocional fuerte con ella, consolidado por su tradición y su vocación de servicio. Actualmente, se encuentra en riesgo por la aparición de dos grandes competidores: el Hospital Alemán y el Hospital Italiano. Debido a su estructura y organización de índole religioso, no tiene la capacidad de respuesta que el contexto demanda. Está poco digitalizada, tiene una organización financiera deficiente y una comunicación poco activa.

En el presente trabajo se analizaron las variables contextuales, se estudió el entorno competitivo y se identificaron las características internas. Se desglosaron las unidades de negocio, llegando a la conclusión de que poner el foco en los Quirófanos y en los Consultorios Externos. Para aumentar la cantidad de atención en esas unidades, se propone un Plan de Marketing con los siguientes pasos: definición de los clientes de cada unidad de negocio y análisis de propuestas de valor específicas para cada uno; selección del target y definición de posicionamiento y marco de acción en cada caso; desarrollo de un plan de comunicación y *engagement* mediante múltiples canales; planteo de un plan de acción y construcción de la relación con la comunidad apoyándose y haciendo crecer los valores intangibles ya desarrollados durante años por la Clínica. Se identificó al cliente Pacientes para los Consultorios y al cliente Médico Cirujano para los Quirófanos.

El objetivo de este Plan de Marketing es incrementar en un 50% las intervenciones quirúrgicas en los próximos 4 años y un aumento de la atención en los consultorios. Permitirá a la San Camilo reencontrarse con su comunidad y lograr sustentabilidad a largo plazo, sustentándose en sus valores centenarios. San Camilo es una parte fundamental de la comunidad y en esa relación radica la fuerza de la institución.

## 2. Introducción

*“Quisiera tener 100 brazos y una casa grande,  
para acoger a todos los que sufren”  
San Camilo de Lellis, 1582*

La Clínica San Camilo es una Institución asistencial creada a principios de los años 60 que se fundamenta en el carisma de la Congregación Religiosa de Hijas de San Camilo, cuyo objetivo esencial es “asistir y acompañar” a la persona enferma y su entorno.

La doctrina camiliana se basa en la asistencia al enfermo: *“Quisiera tener 100 brazos y una casa grande para acoger a los que sufren”* decía San Camilo de Lellis, un soldado y apostador del siglo XVI, que en la mitad de su vida cambió su rumbo y se dedicó a los enfermos con tanta devoción que llegó a la beatitud. Y esta dedicación es la que guía tanto a las Hermanas como al personal de la Clínica en su trato con los pacientes. Su misión es el compromiso en la asistencia y en la docencia con un enfoque de calidad, en la búsqueda de la verdad y promoción de la vida.

La Clínica es una Institución médica católica, preponderantemente quirúrgica, orientada a pacientes mayores de 14 años. Dispone de 120 habitaciones individuales, 18 unidades de Terapia Intensiva/Coronaria, 6 quirófanos de alta complejidad, un edificio de Consultorios Externos con más de 40 especialidades, equipamiento de última generación en Diagnóstico por Imágenes (Resonancia Magnética Nuclear de Alto Campo, Cámara Gamma Spect, Mamografía Digital Directa, Tomografía Computada Multislice, Sala Híbrida de Hemodinamia y Sistema de Archivo de Imágenes - PACS), Endoscopia, hemodiálisis, Laboratorio General, Bacteriología, Hematología, Medicina Transfusional y Emergencias las 24hs. Cuenta con más de 200 médicos de distintas especialidades y más de 600

colaboradores entre enfermeras, técnicos, personal administrativo y de mantenimiento.

Trabaja con distintos prestadores de salud y se encuentra abierta a toda la comunidad. Está emplazada en la Avenida Ángel Gallardo 899 en el límite de los barrios de Caballito y Villa Crespo, en el centro geográfico de la Ciudad de Buenos Aires.

La Congregación Hijas de San Camilo en Argentina desarrolla diferentes tareas además de esta institución: el Instituto de formación de profesionales de salud "Padre Luis Tezza", el Noviciado Villa María Inmaculada, el Hogar de Ancianos (San Antonio de Areco, Provincia de Buenos Aires), la Residencia San Camilo para adultos mayores (Molinari, Córdoba), y el Hogar San Camilo para ancianos (Argüello, Córdoba).

En el año 2017, la Congregación nombró a un Director Administrativo para la Clínica San Camilo, el contador Christian Estévez, con el objetivo de que lidere un cambio en la parte organizativa. Hasta ese momento las decisiones administrativas eran tomadas por las Hermanas, asistidas en lo referente a lo profesional por el Director Médico. Esto implicó un cambio cultural muy fuerte en el que la toma de decisiones empezó a compartirse, confiando en lo que en las instituciones religiosas se conoce como un "laico", un experto en su profesión que no hizo carrera dentro de la Iglesia, para ocupar un cargo jerárquico. Esta transición aún no ha sido completada, ya que la decisión final la sigue teniendo la Madre superiora y las Hermanas en todos los aspectos.

Este nombramiento también coincide con un llamado de advertencia realizado por el Vaticano a todas las instituciones católicas de regularizar las cuentas para poder tener un negocio viable sin depender de la exención impositiva por ser un organismo religioso. La exención implica no pagar ganancias y permite no presentar balances ni declaraciones juradas. A partir de estas licencias, la

contabilidad de la Clínica se había gestionado con un método propio y poco eficiente, más característico de “un almacén grande” -en palabras de Christian- que de una organización de su tamaño. No existían cuadros de resultado y la disponibilidad de la información estaba encriptada en cientos de papeles. Las tareas del nuevo Director incluyeron poner en orden las cuentas y los números. Desde su ingreso, comenzó un proceso de ordenamiento y digitalización de todas las operaciones de la Clínica, proceso que aún sigue desarrollándose.

En adición a la falta de una estructura de administración financiera profesional, San Camilo no cuenta formalmente con áreas de Ventas, Comunicación o Marketing, y los recursos que desempeñan tareas relacionadas son limitados y poco especializados. Por ejemplo, hay una sola persona en la organización dedicada a ventas.

Al tomar conocimiento del proceso de modernización que está atravesando la Clínica, el autor de la presente se puso a disposición del Director a efectos de analizar la propuesta de valor de la Clínica, valorar sus fortalezas y debilidades, identificar oportunidades y evaluar el mercado para poder diseñar una estrategia de Marketing.

Cabe señalar las dificultades que el caso plantea, considerando la particularidad cultural que implica proponer un cambio en una institución que está apoyada en tradiciones tan antiguas y arraigadas como las religiosas. El presente trabajo describe el análisis realizado con el objeto de diseñar una estrategia actual y a la vez anclada en los valores centenarios de la congregación San Camilo, buscando en última instancia maximizar el impacto en los pacientes. Para ello se tiene como objetivos redefinir el posicionamiento, fortalecer el producto cirugía, armar un plan de promoción y comunicación, y rever una estrategia de precios que le permita a la Clínica aumentar el número de cirugías que se realizan en la misma.



## 2.1. La Congregación Hijas de San Camilo y su filosofía

La Clínica San Camilo se fundamenta en el carisma de la Congregación Religiosa de Hijas de San Camilo. Su filosofía se basa en San Camilo de Lellis, quien en el siglo XVI creó la orden de los Camilos dedicada al cuidado de los enfermos. El Carisma de la Congregación Hijas de San Camilo, transmitido integralmente por el Beato Padre Luis Tezza y la Santa Josefina Vannini, deja traducir el amor misericordioso hacia los que sufren a ejemplo de Cristo.

La misión de la Clínica es: *“Brindar asistencia a los enfermos y acompañamiento a su familia, promoción y protección de la vida desde su concepción, privilegiando a la persona y garantizando los derechos del enfermo y el respeto por su dignidad hasta su muerte natural”.*

Por su parte, su visión es: *“Ofrecer servicio a la persona, docencia e investigación, que encierran el concepto de gestión integral para un buen servicio, conformando la Gestión de la Calidad de las prestaciones de Salud.”*

En desarrollo de su actividad, la Clínica encarna los siguientes valores:

- **Ética** como principio fundamental de la “cultura de seguridad” que incluye todos los aspectos de la atención. Seguridad en atención de pacientes, como estrategia de mejora y aumento de la calidad de atención.
- **Innovación:** Trabajo con profesionalismo dentro de un marco de mejora continua avalados por los años de trayectoria, con el conocimiento y experiencia que los caracteriza.
- **Calidad** por la dignidad personal y por los derechos de los pacientes y su familia.
- **Respeto** con los ideales propuestos por el Beato Padre Luis Tezza y la Santa Josefina Vannini.
- **Compromiso** como eje para la toma de decisiones.

- **Honestidad** para guiar a cada integrante de la organización en su actuar cotidiano.

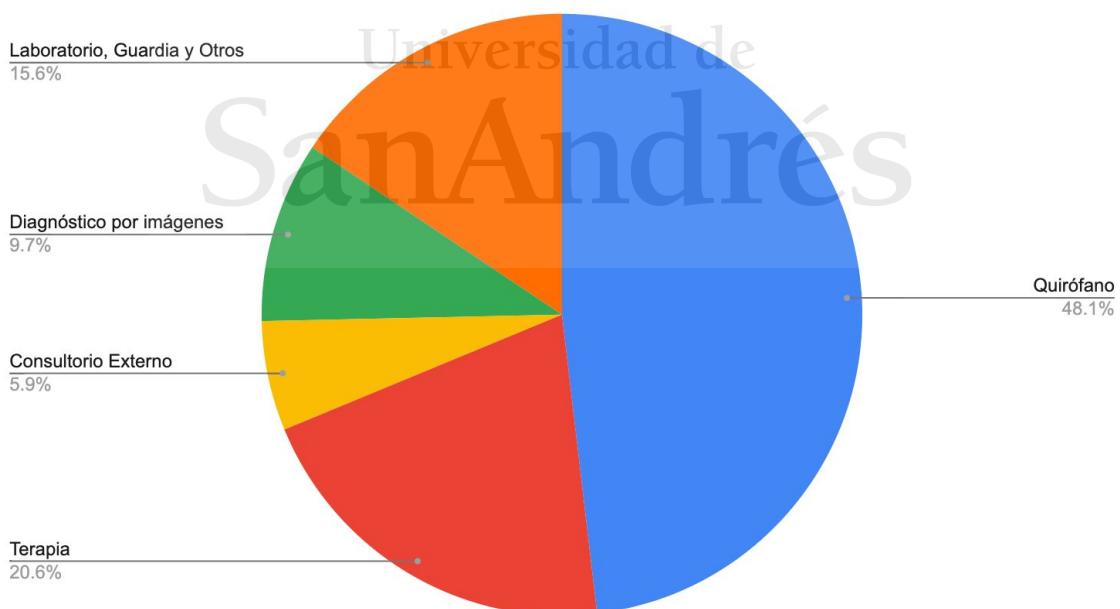
## 2.2. Fuentes de Ingreso de la Clínica San Camilo

Las unidades de negocio de la Clínica son: las consultas de guardia, los consultorios externos, el laboratorio, los diagnósticos por imagen y las cirugías.

De acuerdo a la información provista por el Director, la Clínica obtiene el 70% de sus ingresos vienen de servicios de internación, que incluyen quirófano (48%) y terapia (21%). Del 30% restante correspondiente a ambulatorio, un tercio es de diagnóstico por imágenes, el resto se divide entre consultorios externos, guardias, laboratorio y otros.

**Ilustración 1 – Gráfico de ingresos de la Clínica San Camilo**

Ingresos Clínica San Camilo



*Fuente: Elaboración propia*

Para analizar los datos económicos y poder tener un punto de comparación con un momento sin pandemia se utilizarán datos del estudio de mercado de la

empresa de Investigación y Análisis de Mercado Key Market del 2016, actualizados al año 2020 considerando un dólar promedio para ese año de \$14,5 (en enero del 2016 la cotización fue de \$13,58 y en diciembre cerró el año con \$15,7); y datos del presente contexto de pandemia brindados por el Director.

La Clínica facturó 650 millones de pesos en el 2016. Considerando el dólar promedio a \$14,5, la facturación en dólares fue de \$44.827.565 de dólares, lo que da \$3.735.630 dólares mensuales. En el estudio tenemos datos de cirugías del 2015, y datos de consultas del 2015 y 2016. Las consultas totales realizadas en la Clínica del 2015 fueron 398.000, y en 2016 el número fue de 411.000. Hubo un incremento del 3,27% en las consultas. Aplicando ese ratio a las cirugías podemos deducir que hubo 12650 cirugías en el 2016. Dado que existen 6 quirófanos, se infiere un promedio de 2108 cirugías por quirófano por año.

**Tabla 1 – Información operativa de la Clínica San Camilo**

	2015	2016	2017
Facturación en Mill de \$	s/d	650	850 (proy)
Empleados	800		850
Cantidad de Camas		139	
Quirófanos		6	
Cirugías Totales	12.250	s/d	
Consultas Totales	398.000	411.000	

*Fuente: Estudio de mercado “Clínicas, Sanatorios y Hospitales 2017, Key Market*

Hoy, en contexto de pandemia, la Clínica factura \$130.000.000 por mes, el equivalente a 1.600.000 dólares. El porcentaje de incidencia de las cirugías sobre el total de la facturación en este momento aún no se calculó, pero ha bajado mucho ya que el paciente Covid necesita tratamiento e internación en terapia pero no uso de quirófano. Están abiertos 3 de los 6 quirófanos y se realizan entre 25 y 30 cirugías por día. Las cirugías programadas se han pospuesto y los protocolos sanitarios van en contra de una afluencia de pacientes a la Clínica salvo que sea estrictamente necesario.

### 2.3. Producto

El producto global que se ofrece es la Clínica San Camilo, con una trayectoria en los barrios de Caballito y Villa Crespo de más de 60 años al servicio de los pacientes y manteniendo una misión y una visión de cuidado y entrega. La marca San Camilo está construida a partir de esos conceptos intangibles, sostenidos por la cultura *camiliana* y apoyados en la entrega de las monjas para ayudar a quienes lo necesiten. Durante el principio de la pandemia del Covid-19, cuando la Clínica interrumpió sus cirugías y sus consultas pero aún los pacientes Covid no llegaban, se inició una campaña de donaciones para evitar la quiebra. Esta campaña estuvo apadrinada por ciertas figuras mediáticas del barrio como Cucho Parisi, cantante de los Auténticos Decadentes y Larry Declay, comediante. Ambos enfatizaban la importancia de cuidar a aquellos que, en sus palabras, los cuidaban siempre a ellos. En el relato sobre la Clínica estaba siempre presente el trato más que la calidad médica.

***Ilustración 2 – Capturas del video de Cucho Parisi publicado en la cuenta oficial de Instagram de la Clínica San Camilo***



Para analizar el producto-servicio en sí mismo, es necesario desglosarlo en las dos principales unidades de negocios. En primer lugar, el más importante en cuanto a ingresos, el Quirófano. El segundo, menos importante en cuanto a ingresos, pero relevante en cuanto a posicionamiento y conocimiento entre los pacientes, son los Consultorios Externos.

### **2.3.1. Los quirófanos**

#### *2.3.1.1. ¿Cómo funcionan los quirófanos?*

La Clínica tiene 6 quirófanos disponibles con aptitud de ser utilizados por cualquier especialidad<sup>1</sup>. Son de alta complejidad y están apoyados por equipos de última generación en Diagnóstico por Imágenes. Las cirugías que más se realizan son de Traumatología y Urología, seguidas de otras cirugías de carácter general. Las emergencias quirúrgicas suelen estar relacionadas a Traumatología.

El tiempo de uso de cada quirófano es de 12 horas diarias y hay 20 minutos de reacondicionamiento de cada quirófano entre cada cirugía. Funcionan de lunes a viernes de 8 a 21 horas aproximadamente, con disponibilidad para emergencias durante toda la noche. La clínica cuenta con una dotación completa de profesionales de apoyo y de equipamiento sanitario. Hay un vestuario equipado para los profesionales y una sala de descanso para después de la cirugía.

Para reservar un turno, el médico tiene que llamar por teléfono al sector de cirugía, de 6 a 22 horas, pudiendo consultar disponibilidad y reservar fecha de quirófano con alguna de las tres personas que atienden el área. La disponibilidad se corrobora tanto por el espacio como por el uso de ciertos equipos. Por ejemplo, se pueden realizar hasta tres cirugías con anestesia general en simultáneo y hasta dos artroscopias. En caso de que se superponga el uso del equipamiento, el personal de la Clínica se pone en contacto con el médico y se cambia el horario. En esta instancia, varios profesionales han presentado quejas de la dificultad de conseguir turnos cercanos, y los cambios que se producen. El sistema de turnos telefónicos es poco transparente ya que se define en una conversación con una persona basado en la disponibilidad aparente.

---

<sup>1</sup> Cabe señalar que desde la irrupción de la pandemia del COVID-19, ante la posibilidad de un colapso de las camas de terapia intensiva con respirador, los respiradores de anestesia se adaptaron para que los quirófanos puedan servir como camas con respiradores para pacientes de Covid. A partir de ello se reacondicionaron los quirófanos y se sumaron 6 UTIs más en caso de ser necesarias, por lo que se abrió un quirófano ambulatorio extra en la planta baja, cerca de los consultorios, para resolver emergencias.

La mayor parte de las cirugías están cubiertas por las obras sociales o las prepagas, aunque hay aproximadamente un 5% que paga directamente la prestación que utiliza. Luego de la cirugía, si el médico es parte del plantel fijo de la Clínica, tiene que esperar a que la obra social o la prepaga realice su pago a la Clínica y ahí se le rinde al médico. En el caso de que se trate de un profesional externo, la obra social le paga sus honorarios directamente al médico y el uso del quirófano a la Clínica. Los médicos que trabajan en la plantilla de la Clínica se quejan del precario sistema de rendición.

Las cirugías se facturan de tres maneras:

- Por prestación, donde se va facturando cada detalle, honorario del cirujano, insumos, hora de uso, internación derivada de la cirugía, etcétera; y al final se calcula el costo;
- Por módulo, que incluye todo lo necesario para la cirugía. Hay diferentes paquetes, un paquete standard, un paquete coronario, etc. Ésta es la opción que utilizan generalmente las prepagas, ya que estimulan una mejor calidad de las cirugías. A la Clínica le conviene que las cirugías marchen perfectamente y el uso del quirófano y de las internaciones sea el más breve posible;
- Por cápitas, que implica un monto fijo por mes por una cantidad cerrada de pacientes, que tienen todo cubierto (según convenido). Suele ser el tipo de acuerdo que solicita PAMI, el cual es aplicado en la Clínica.

En este momento se están realizando 30 cirugías diarias aproximadamente. El objetivo del Director es volver a hacer 50 como sucedía en el mejor momento de la Clínica. Como el quirófano trabaja 12 horas al día y las cirugías duran un promedio de 2 o 3 horas, para llegar al aumento deseado es necesario realizar más cirugías ambulatorias, bajar el promedio de tiempo de las cirugías y poder realizar más por día. Por otro lado, también es intención del Director de la Clínica realizar cirugías de mayor complejidad. A pesar de estar equipados y formados

para atender casos de alta complejidad, el posicionamiento del San Camilo es el de una institución de baja o media complejidad.

Las especialidades en cirugías que se realizan son:

**Tabla 2 – Especialidades Quirúrgicas**

Cirugía Plástica
Cirugía Vascolar
Cirugía de Cabeza y Cuello
Cirugía Cardíaca
Cirugía Esofagogastrica
Cirugía General
Cirugía de Tórax
Microcirugía
Neurocirugía
Oftalmología
Urología
Ginecología
Traumatología
Patología Mamaria
Otorrinolaringología
Proctología.

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.3.1.2. ¿Cómo llegan los pacientes al quirófano?

Como el ingreso más importante de la Clínica deviene de las cirugías, es necesario entender el camino del paciente hasta llegar al quirófano. Por información del Director Administrativo, sabemos que los canales de entrada son tres:

- Las emergencias que llegan con la necesidad de cirugía en el momento.
- Los médicos que atienden en los consultorios externos de la Clínica.



- Los médicos que tienen su propio consultorio y deciden reservar el quirófano.

La asignación de las camas a las distintas especialidades es por orden de llegada.

### **2.3.2. Los Consultorios Externos**

Los consultorios externos se encuentran en el anexo de la Clínica, conectados por un corredor interno. Los profesionales que atienden ahí son contratados por la Clínica y el cobro se realiza por la Clínica a las Obras Sociales y Prepagas y se rinde mensualmente. Incluyen más de 40 especialidades y están abiertos a una gran cantidad de Obras Sociales y Prepagas. No es un factor tan relevante en la facturación final de la Clínica ya que abarca un 6% de la facturación, pero sí es un producto clave como posicionamiento de la zona, para ser la referencia en el barrio de una buena atención médica. Según el resultado de una encuesta realizada para este análisis sobre una muestra de 82 adultos en la Ciudad de Buenos Aires, San Camilo tiene una valoración alta en cuanto a su ubicación geográfica. Esto se debe a que está ubicado en un lugar estratégico, pero también a que la gente que lo frecuenta es cercana. Como no tiene un posicionamiento de excelencia médica, el valor atractivo es su geografía. En ese caso, San Camilo debe garantizar el acceso a sus servicios, teniendo muchas especialidades y muchas obras sociales y prepagas. Otro dato relevante es que la población de pacientes que se atiende en San Camilo así como la de los médicos que trabajan ahí es de edad avanzada. Según la Clínica, los pacientes resaltan y valoran la presencia de las Hermanas, el trato, la calidad y la limpieza.

El Director explica que los pacientes se acercan a la Clínica por los médicos y por la cartilla, pero que en realidad no existe registro real de dónde vienen realmente.



No hay una estadística concreta al respecto, pero los pacientes que asiduamente asisten a los consultorios externos suelen tener una propensión a realizarse intervenciones en la misma Clínica.

Las especialidades que se atienden en consultorios externos son:

**Tabla 3 – Especialidades Consultorio Externo**

Alergia	Nefrología
Cardiología	Neumología
Clínica Médica	Neurología
Curación de Heridas Complejas	Neurooncología
Dermatología	Nutrición y Diabetes
Electrofisiología	Oftalmología
Endocrinología	Oncología
Fibrobroncoscopia	Otorrinolaringología
Fonoaudiología	Patología Mamaría
Gastroenterología	Pediatría
Ginecología	Proctología
Hematología	Reumatología
Hemodinamia	Señal Promediada
Hepatología	Tilt Test
Infectología	Tratamiento Del Dolor
Kinesiología	Traumatología
Kinesiología Integral	Urología

*Fuente: Elaboración propia*

También tiene una gran cartera de convenios con muchas obras sociales y empresas de medicina prepaga:

**Tabla 4 – Obras Sociales y Empresas Atendidas**

ACA SALUD	MEDIFE
ACTIVA SALUD	Obra Social de LUZ Y FUERZA
ADMINISTRAR SALUD S.A	OMINT
AMCI Integral (Asociación Mutual del Control Integral)	OPDEA
ANDAR (O. Soc. de Viajantes Vendedores de la Rep. Arg.)	ORGANIZACION PANAMERICANA

APM APSOT (Techint) Asociación Mutualista del Bañado Asociación Mutual del BANCO PROVINCIA AUSTRAL SALUD CASA (Caja de Abogados de la Provincia de Buenos Aires) Caja Notarial Colegio de Escribanos de la Ciudad de Bs. As. Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires COMEI Fundación CENTRO MÉDICO PUEYRREDON CONFERENCIA EPISCOPAL CONGREGACIONES RELIGIOSAS ENSALUD FEMEDICA GALENO HEALTH MEDICAL/OSSIMRA WILLIAM HOPE JERARQUICOS SALUD LUIS PASTEUR MEDICUS S.A UPCN - ACCORD	OSDE OSDIPP OSPE (Obra Social del Petróleo) OSPIC OSPIL (Obra Social del Personal de Industria Lechera) OSPOCE OSEMM (Obra social empleados de la Marina Mercante) Plan de Salud del HOSPITAL BRITANICO PODER JUDICIAL PREMEDIC PREVENCIÓN Salud PROGRAMAS DE SALUD(Minerva/Medicals/Medin) ROISA (Obra social de Ministros, Secretarios y Subsecretarios) SANCOR - Mutual / STAFF MÉDICO SEGUROS - OSSEG SERVESALUD SMAI SWISS MEDICAL GROUP /DOCTHOS/SIMECO TV (OSPTV)
--	--

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.4. Precio

En el caso de este mercado en el que el pagador no es ni el paciente ni el médico, ni el decisor ni el usuario, el precio pierde relevancia en cuanto a diferencial competitivo. Está determinado por la negociación con el financiador, en consonancia con el resto del mercado. Es un mercado poco elástico y las negociaciones son largas y difíciles. Las mismas obedecen a márgenes que se determinan por políticas públicas, es dentro de los límites impuestos que hay que lograr el mayor margen.

Al tener San Camilo una preponderancia de las cirugías, la estrategia siempre fue aumentar más su precio en el módulo quirúrgico y menos en los módulos de consulta y tratamiento. En este momento, el precio que cobra por cada cirugía está en un nivel medio considerando comparables del mercado. Según el Director,

tomando el caso de OSDE, el principal financiador, se encuentra en niveles similares del Sanatorio Otamendi. Según datos de la clínica, desde 2017 los aumentos de los financiadores a sus afiliados aumentaron más que los aumentos de las instituciones a los financiadores. Esa brecha se volvió difícil de salvar, y es en ese espacio que debe negociar la clínica para poder capturar más valor.

## 2.5. Promoción

La Clínica tiene 60 años de trayectoria en el barrio y vinculaciones con muchas Obras Sociales y Prepagas. Nunca tuvo necesidad de promocionarse, sino que se manejó como una institución de barrio, reconocida por su rol contenedor y amparada en su carácter espiritual.

Hasta abril del 2020, la Clínica no tenía una estrategia de comunicación digital. Por ejemplo, no contaba con usuario de Instagram ni de LinkedIn. Y en Facebook tenía un perfil creado pero con contenido errático y sin actividad durante 4 años. Al carecer de una impronta comunicacional, el tono de publicaciones siempre fue religioso.

Desde el surgimiento de la pandemia apareció la necesidad de tener una comunicación más fluida y empezó a tener presencia en Instagram y Facebook. A pesar de aumentar la frecuencia de posts, todavía se pueden ver distintas lógicas de comunicación. Al principio de la pandemia, la comunicación tenía que ver con medidas preventivas por el Covid y otras afecciones cuyos tratamientos se podían ver modificados por el contexto. Con el paso de los meses, la frecuencia de publicación se redujo y ahora están en una instancia de publicar efemérides religiosas. El *engagement* promedio de las publicaciones es de 15 likes. A pesar de tener un vínculo muy fuerte con su comunidad y de tener una fuerte impronta de cuidado de la gente, no aparece ningún paciente en las redes.

En las redes de otras instituciones sí aparecen, contando historias de vida. Por ejemplo, en el Hospital Alemán realizaron un posteo sobre el festejo de 101 años de una paciente internada.

***Ilustración 3 – Posteo en redes sociales del Hospital Alemán***



Su vinculación offline con la comunidad es por el boca a boca y mediante la cartilla médica, gracias a su amplia plantilla de más de 200 médicos.

## **2.6. Plaza**

La Clínica se encuentra posicionada entre los barrios de Caballito y Villa Crespo. Es una zona residencial, la de mayor densidad poblacional de la Ciudad de Buenos Aires. Se encuentra a dos cuadras del Cid Campeador, cerca de Acoyte y Rivadavia y del Parque Centenario.

Los pacientes que se atienden son gente del barrio. El 60% de los pacientes viene de Prepagas y el resto de Obras Sociales. El principal financiador es OSDE. Estos

indicadores confirman que es un barrio más que nada de clase media. Según informes de la Clínica, hay una tendencia a tener una clientela avejentada. No tener maternidad ni una pediatría desarrollada aleja al sector joven de la Clínica y surge la necesidad de generar el consumo desde una edad avanzada.

Los canales de arribo de pacientes son varios:

- Canal directo. El paciente se acerca a la Clínica y pide atención
- Vía los financiadores. El paciente busca en su cartilla médica y decide de una lista de opciones.
- A través de los médicos. El médico le indica al paciente que le realizará una intervención y que atiende en San Camilo y el paciente se dirige allí.

## **2.7. Resumen de los principales desafíos actuales**

En el último tiempo se establecieron en el barrio sucursales del Hospital Italiano y del Hospital Alemán, habiendo realizado estos gigantes importantes campañas gráficas en vía pública en el barrio de Caballito. La creciente competencia también se siente en otra institución de la misma congregación: el hogar de ancianos. Allí, por primera vez en su historia, no hay lista de espera e incluso existen camas libres. Esto, sumado a un sistema administrativo poco orientado a la performance y a la irrupción de la pandemia de Covid-19, han dejado a la Clínica muy lejos de alcanzar la exigencia del Vaticano de contar con cuentas ordenadas para no depender de la exención impositiva.

Sin duda, la Clínica requiere de un plan de acción integral para revitalizar su negocio. En el presente trabajo, no enfocaremos en generar un plan de marketing sobre el que basar este cambio. El mismo deberá enfocarse en:

- Generar un mayor arribo de pacientes, tanto para consultorios externos como intervenciones,
- Reforzar el vínculo con la comunidad en la que se encuentra inmersa a través de un plan de comunicación atractivo y moderno.

- Expandir el rango de atención: a pesar de ser una clínica de media y alta complejidad, la percepción que tiene el público sobre la Clínica es que es una clínica de barrio para intervenciones simples.

### 3. Análisis y Diagnóstico

Para poder plantear un nuevo plan de marketing es necesario contemplar el contexto en el que se encuentra inmersa la clínica y el comportamiento de sus competidores. Si bien la clínica tiene una trayectoria de 60 años con una estrategia que le permitió crecer, complejizar sus prestaciones y ampliar sus servicios; el contexto actual de maduración del mercado le requiere una acción más directa y una reacción al contexto con mayor precisión.

#### 3.1. Análisis de Contexto:

Un 95% de los pacientes que concurren a la Clínica lo hacen con cobertura médica por parte de Obras Sociales o Prepagas.

Según el Informe Sectorial número 12 realizado por la Cámara de Instituciones de Diagnóstico Médico de Marzo del 2019, un 35,8% de la población total del país no cuenta con seguros organizados y dependen de servicios públicos de las distintas jurisdicciones, un 64,2% de la población está cubierta por la Seguridad Social (Obras Sociales Nacionales, Obras Sociales Provinciales y PAMI) y un 13,3% posee seguros privados (Empresas de Medicina Prepaga, mutuales, etc.). Se estima que aproximadamente un 3,7% de la población posee doble cobertura formal.

La población bajo cobertura de empresas de medicina prepaga (EMP), alcanza casi los seis millones de beneficiarios. Se destaca el caso de OSDE (Obra Social con características de Empresa de Medicina Prepaga) con 2,2 millones de

afiliados, seguido por Swiss Medical con 860.000, acumulando entre ambas el 52% de la cobertura del sector privado. Si se agregan Galeno, Omint y Medicus, estas cinco concentran el 73% de la cobertura privada, y, considerando las once mayores prepagas, se concentra el 90% del mercado.

**Tabla 5 – Cobertura de Salud en 2018**

Financiador	Población bajo cobertura (2018)	%
Obras Sociales Nacionales OSN (a)	16.191.198	36,39%
INSSJP (PAMI)(a)	5.169.802	11,62%
Obras sociales provinciales OSP (b)	7.182.000	16,14%
Población con Cobertura Pública (c)	15.938.100	35,82%
<b>Empresas de Medicina Prepaga EMP (d)</b>	<b>5.936.000</b>	<b>13,34%</b>
Empresas de Medicina Prepaga EMP (e)	1.640.072	3,69%
<b>Total (sin población que deriva de OSN a EMP)</b>	<b>46.121.172</b>	<b>103,66%</b>
<b>Población 2018(proyección INDEC)</b>	<b>44.494.502</b>	

**Nota: El exceso en cantidad y porcentaje de pobl. denota el porcentaje de doble cobertura**

(a)Superintendencia de Servicios de Salud, julio-2018

(b) Observatorio COSSPRA UNL (Nov-2018)

(c) Programa Sumar, Min. de Salud de la Nación (agosto 2018)

(d) En base a la declaración en SuSS a julio 2018

(e) Poblacion con cobertura directa (pago de bolsillo o plan corporativo)

*Fuente: Informe sectorial #12 de la Cámara de Instituciones de Diagnóstico Médico*

En CABA la población afiliada al PAMI son 378.312. Los adultos mayores de 65 años son 492.777, por lo que un 76.8% está afiliado al PAMI<sup>2</sup>. Según datos de la Superintendencia de Salud de la Nación, los afiliados a Obras Sociales Nacionales en la Ciudad de Buenos Aires son 2.141.220<sup>3</sup>.

Las instituciones de salud están cada vez más concentradas. Los grandes jugadores están comprando a los independientes y los proveedores de cobertura están poniendo sus propios centros de atención. Swiss Medical, como ejemplo de una institución que también es prestadora de medicina prepaga, tiene una

<sup>2</sup> Cetrángolo, Ó., & Goldschmit, A. (2018). Obras Sociales en la Argentina. CECE. Recuperado de <https://docplayer.es/92643237-Obras-sociales-en-argentina.html>

<sup>3</sup> Superintendencia de Salud de la Nación. (2020). Consultado el 3 December 2020, from <https://www.sssalud.gob.ar/index/index.php?page=consultas>



integración horizontal con una mayor concentración de prestadores y 8 clínicas propias<sup>4</sup>. Las instituciones de origen religioso tienen la ventaja competitiva de la exención impositiva.

La creciente concentración también tiene su impacto en la distribución de ingresos a lo largo de la cadena. Según el informe sectorial anteriormente citado, el incremento de los recursos disponibles en las OSN y las EMP aumentaron en promedio 27 veces desde 2005. Al mismo tiempo el aumento de los costos de producción de prácticas del sector de diagnóstico médico fue de más de 19 veces. Ambos indicadores superan ampliamente los aumentos de aranceles (8 veces) otorgados a los prestadores independientes como San Camilo, extendiendo cada vez más la brecha entre estos Indicadores.

### **3.1.1. Análisis PESTEL**

#### *3.1.1.1. Político*

En Argentina, la Constitución Nacional establece que el Estado debe sostener el culto católico apostólico romano, lo que resulta en una serie de subsidios y exenciones a instituciones relacionadas al mismo.

En los últimos años resurgió fuertemente la discusión de la separación entre el Estado y la Iglesia. El contexto de crisis económica con recursos escasos contribuye a generar discusión en torno a esta práctica. Dada la alineación entre el actual gobierno de Alberto Fernández y el Vaticano, es probable que no se observen cambios drásticos en breve. Sin embargo, ha habido ya una alerta directa del Vaticano a todas sus instituciones para que adecúen sus cuentas a esta posibilidad. La exención permite que no se presenten balances, por lo que

---

<sup>4</sup> Área Técnica de la Cámara De Instituciones de Diagnóstico Médico y el Centro de Investigación de la Fundación Desarrollo Productivo y Tecnológico. (2019). Informe Sectorial #12 Servicios de Salud Marzo 2019. Recuperado en [http://fundaciondpt.com.ar/wp-content/uploads/2019/03/Informe\\_Sectorial\\_N\\_12\\_marzo-2019.pdf](http://fundaciondpt.com.ar/wp-content/uploads/2019/03/Informe_Sectorial_N_12_marzo-2019.pdf)



muchas instituciones aún están en una instancia de saneamiento de sus economías<sup>5</sup>.

### 3.1.1.2. Económico

La financiación en un mercado con mucho retraso por parte de las prepagas y los financiadores es un problema constante. Los prestadores independientes que no tienen la base para poder tener un plan de salud propio (Se estiman 30.000 afiliados para que sea sustentable) tienen problemas ya que cobran a más de 60 días.

Ante la crisis económica y la pérdida de empleo por la pandemia, la gente está abandonando las prepagas y migrando al sistema de salud público. Hoy en día 7 de cada 10 argentinos se atienden en el sistema privado o de obras sociales. Además, la pandemia, contra lo que una crisis de salud pública invita a pensar, perjudicó fuertemente a todas las instituciones de salud, ya que la gente dejó de atenderse y consultar dejando lugar a las atenciones por Covid. Por ejemplo, las cirugías no urgentes se redujeron a cero en el mes de abril. Debido al achatamiento de la curva de contagios por la cuarentena, las instituciones estuvieron con mucha capacidad ociosa por meses. Lamentablemente, la presencia de pacientes de coronavirus solucionó un poco esta situación, aunque el beneficio económico de la atención de estos pacientes no es el ideal. Son pacientes que ocupan durante mucho tiempo una cama de terapia intensiva y que requieren medidas especiales de aislamiento, mientras que lo deseable es tener un girocama (tiempo de ocupación, liberación y puesta a punto de la cama para otro paciente) más corto<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Lo Prete, O. (2018). Cómo se financian las religiones en Argentina. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/sociedad/financian-religiones-argentina\\_0\\_Byr0\\_Ky0z.html](https://www.clarin.com/sociedad/financian-religiones-argentina_0_Byr0_Ky0z.html)

<sup>6</sup> Ingrassia, V. (2020). Aciertos y problemas en las obras sociales y medicinas prepagas durante la pandemia por COVID 19. *Infobae*. Retrieved from <https://www.infobae.com/salud/2020/05/24/aciertos-y-problemas-en-las-obras-sociales-y-medicinas-prepagas-durante-la-pandemia-por-covid-19/>

Adicionalmente, la inestabilidad del dólar, la imposibilidad de previsión y el cepo cambiario dificultan la compra de insumos necesarios del exterior. Debido a la pandemia se abren ciertas oportunidades de hacer compras avaladas por el Ministerio de Salud para equipamientos específicos en la lucha contra el Covid, pero no llegan a compensar la dificultad de importación que existe. La nueva edición del ATP (Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) contempla una extensión de la ayuda con el 50% del salario de los trabajadores hasta diciembre a los sectores críticos como el de la salud, turismo, entretenimiento y cultura.

En resumen, la irrupción del COVID-19 ha afectado los niveles de actividad de los prestadores independientes, situación que se monta sobre una situación ya crítica en relación a la cadena de pago y los niveles de rentabilidad.

#### 3.1.1.3. *Social*

A nivel nacional hay una campaña anti-Iglesia y pro derechos de la mujer. La ola verde a favor de la despenalización del aborto y el feminismo combativo ven en la Iglesia a su enemigo natural. La iglesia reacciona reafirmando su posición anti-aborto. Hay una consigna actual y una identificación masiva (el pañuelo naranja) que pide la separación entre la Iglesia y el Estado, y la necesidad de que los intereses de la Iglesia ya no sean importantes para determinar las políticas nacionales. También hay una reacción a esto por parte de la sociedad, generando una ola a favor de la Iglesia igual de fuerte. El presidente Alberto Fernández, a pesar de tener un vínculo muy estrecho con el Papa Francisco, se pronunció a favor de la despenalización del aborto. En resumen, el origen y orientación de San Camilo se encuentra en un punto de tensión social, pudiendo el posicionamiento de la institución afectar negativamente la afluencia de pacientes.

Por otra parte, la actual pandemia y la imposibilidad de trasladarse lejos del hogar ha revalorizado los lugares cercanos. La tendencia de consumo local y las

restricciones al uso de transporte público han revalorizado valores locales. Incluso hay publicidades de multinacionales como la tarjeta de crédito Visa que adscriben al valor de la compra local. La presencia en el barrio más densamente poblado de la Ciudad de Buenos Aires representa una oportunidad para San Camilo.

Los centros de salud han ganado mucho prestigio social al estar cumpliendo un rol fundamental en la sociedad y estar en el foco de la crisis. El manejo de la pandemia, la responsabilidad social y las medidas de cuidado a los usuarios de las instituciones se han ganado valor en la mente de los clientes al sentir la necesidad de cuidado en un contexto hostil.

#### 3.1.1.4. *Tecnológico*

La digitalización se aceleró en todos los aspectos de la vida cotidiana. Las prepagas están implementando la credencial digital, las recetas electrónicas y las instituciones médicas están expandiendo el uso de las teleconsultas y las historias clínicas digitales. Esto puede empoderar a los pacientes al poder poseer ellos mismos su información médica. Las teleconsultas ya existen en prestadores como Swiss Medical, aunque no es fácil implementarlas ya que hay varios financiadores que no las cubren al no saber cómo reintegrarlas.

Las líneas de emergencias y médicos a domicilio empezaron a tener teleconsultas que reemplazan visitas a la guardia.

El boca a boca de las instituciones hoy es sobre todo digital, con una mayor presencia en redes y una exposición mayor de las opiniones de los usuarios. Las instituciones hoy en día tienen un diálogo constante en redes sociales, con capacidad de responder cuestiones operativas hasta solucionar problemas

### 3.1.1.5. Ecológico

En las últimas décadas la sociedad y las organizaciones han protagonizado significativos cambios respecto a la valorización del ambiente, el derecho a ambientes de trabajo saludables y dignos, la concepción de calidad en la atención médica y la internalización de costos. Esto genera una visión de las empresas y sus acciones como sistemas o procesos integrados no aislados en un escenario marcado por los grandes avances del conocimiento científico, apoyados en el concepto de Responsabilidad Empresarial. El tema ha crecido en la conciencia social y se ha ubicado entre los temas en agenda, ya que se está empezando a entender que tiene conexiones directas con la economía y con la salud de las sociedades. Desde Estados Unidos se potencia el Green New Deal, el pacto sustentable económica, social y ambientalmente; propuesto por la congresista demócrata Ocasio-Cortez. Este pacto potencia el desarrollo de energías sustentables, condiciones favorables de trabajo y desarrollo económico apoyado en el cuidado del ecosistema.

### 3.1.1.6. Legal

La crisis económica y la recesión, agravadas por la pandemia, reflatan el debate de la flexibilización laboral. El cambio en el sistema de aportes patronales podría generar una repartición en los clientes de obras sociales y prepagas, cambiando un mercado que ahora está repartido pero en el que las prepagas ganan terreno año a año<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Peger, E. (2019). Las elecciones definirán el rumbo de la reforma laboral que se viene. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Las-elecciones-definiran-el-rumbo-de-la-reforma-laboral-que-se-viene-20190723-0064.html>

## **3.2. Análisis del Entorno Competitivo**

El modelo de Porter de las 5 fuerzas nos permite analizar el balance de las fuerzas que inciden sobre el sector de las instituciones de salud.

### **3.2.1. Entrantes: Barreras altas.**

El mercado de las instituciones de salud en la Ciudad de Buenos Aires es un mercado para el que se necesita una fuerte inversión inmobiliaria para entrar. La ciudad está densamente urbanizada y es complicado conseguir terrenos cercanos a los polos residenciales que puedan tener el tamaño necesario para poder ofrecer la cantidad de prestaciones que ofrece una institución de tamaño medio. También se necesita una fuerte inversión para poder estar a la altura de los requisitos técnicos para una posible habilitación por parte del Gobierno de la Ciudad. En tercer lugar, también se necesita una fuerte inversión para la contratación del personal formado y especializado que se requiere para poder brindar un servicio de calidad. Los pacientes están ya integrados a los sistemas de sus financiadores y casi todas las instituciones están asociadas a la mayoría de ellos, por lo que la diferenciación es muy difícil de obtener.

Existe una diferenciación marcada en la complejidad de los servicios médicos que ofrece cada institución, pero conseguir esta diferenciación es extremadamente costosa por la inversión tecnológica y el conocimiento científico que hay que adquirir. Requiere la importación de equipos de última generación y la contratación de profesionales especializados. Hay estrategias como las del Sanatorio Finochietto, el primer sanatorio sustentable de la ciudad, que satisface una necesidad tangencial de los consumidores a la hora de recibir atención médica. La diferenciación se da por reputación, por cercanía o por contar con el aval del financiador al cual el paciente pertenece. En la encuesta realizada para este estudio a un grupo de 82 adultos de la Ciudad de Buenos Aires usuarios del sistema privado de salud, al ser consultados por la característica que más valoran

en una institución médica, el 85% eligió la excelencia médica. La reputación necesaria para que alguien decida atenderse en la institución también es una barrera de entrada alta, ya que una institución nueva tardaría mucho en adquirirla o debería gastar mucho dinero en contratar a profesionales que le transfieran esa reputación.

Por todo esto, las barreras de entradas son altas y sólo un jugador con mucho capital puede ingresar. Una forma de ingreso que tienen algunos jugadores es mediante la compra de instituciones preexistentes. Ese fue el caso de la Clínica Santa Isabel, comprada en una integración vertical hacia adelante por el grupo OMINT.

### **3.2.2. Proveedores: Poder medio.**

Los proveedores en las instituciones son varios. Los médicos pueden ser considerados tanto proveedores como clientes. En este punto los analizaremos como proveedores ya que proveen el servicio de atender los consultorios externos de las instituciones. Los profesionales tienen la posibilidad de ofrecer sus servicios en varias instituciones, de atender en varios consultorios en simultáneo y no tener exclusividad a la hora de elegir en dónde realizar una cirugía. Si el paciente realizó una consulta en un consultorio dentro de la institución, tanto los estudios como la cirugía se pueden realizar donde el médico le indique. Las instituciones tienen que incentivar a que realicen este proceso de forma interna.

Por su parte, las instituciones prestan su “prestigio”, aval e instrumental al médico que forma parte de su plantilla. Les facilitan la posibilidad de tener consultorios en instituciones con prestigio previo y de beneficiarse por las zonas en las que atienden. De otra forma, el costo de alquilar un consultorio privado y tener una estructura que le maneje los turnos en por ejemplo, el barrio de Caballito, puede resultar muy alto. En estas circunstancias, se equipara un poco la negociación, por

lo que se puede decir que hay cierta paridad de fuerzas, aunque los médicos tienen barreras de salida muy bajas para trasladarse a otra institución.

En cuanto a los proveedores de insumos médicos, dependiendo de la especificidad del insumo, hay varios fabricantes de diversas calidades en la Argentina que permiten una opción de compra, ya sea por calidad o por precio. Hay fabricantes como la empresa Adox o la empresa PS Anesthesia que tienen insumos que compiten en calidad con los insumos importados, facilitando el stockeo para las instituciones.

### **3.2.3. Clientes: Poder alto**

Los pacientes son los clientes por definición de las instituciones. Al estar ligados a sus financiadores, no tienen ninguna atadura a las instituciones. En las consultas suelen ser los profesionales los que los retienen, por lo que, si la institución pierde al médico, suele perder a sus pacientes. Hay ciertas instituciones especializadas que no dependen tanto de los médicos, y también hay ciertas consultas que se basan en búsquedas en la cartilla. En guardias o consultas de poca gravedad la decisión de permanecer fiel a la institución pasa por otras circunstancias como la comodidad, la cercanía, la experiencia personal o familiar, la reputación o la cobertura médica. Las barreras de salida son casi nulas. Lo que más los frena a la hora de cambiar de institución es la poca informatización de las historias clínicas. Abandonar una institución luego de una atención prolongada puede resultar en la pérdida de la historia clínica. Eso puede cambiar pronto con las nuevas tecnologías.

### **3.2.4. Competidores: Alta competencia**

En la Ciudad de Buenos Aires y alrededores hay varias instituciones de distinta cantidad de quirófanos y distinta complejidad de tratamiento. La cercanía geográfica es una variable importante en el momento de la decisión de una urgencia o una consulta menor; pero, cuando se trata de una intervención quirúrgica, el traslado no pesa en la decisión y sí lo hace la reputación y el consejo de los profesionales.

En el mercado hay muchos jugadores con mucha trayectoria y con atención compleja que se están expandiendo, como el Hospital Italiano o el Hospital Alemán, que se acaban de establecer en el barrio de Caballito y están acaparando el mercado quitándole espacio a las instituciones barriales tradicionales. La reputación de instituciones con 150 años de tradición como el Italiano o el Británico también está cimentada en ser hospitales escuela. El Británico es unidad docente de la UBA y hospital universitario de la ICA. El Italiano tiene una universidad propia con 49 residencias en especialidades médicas. El Sanatorio Güemes también tiene mucha reputación ya que tiene residencias de la carrera de medicina de la UBA. Estos lugares tienen un posicionamiento tradicional de excelencia médica, con mucha presencia de especialistas y de investigación. Por otro lado, lugares como el Hospital Alemán, la Clínica Suizo Argentina o el Sanatorio Finochietto tienen una reputación basada en la tecnología de punta, la atención rápida y mayor presencia de la tecnología. La Clínica Suizo Argentina fue pionera en consultas médicas a distancia.

Las grandes instituciones están creciendo en el mercado y las pequeñas van perdiendo terreno, siendo compradas y vendidas. El caso del Santa Isabel es un ejemplo, que pasó a manos del grupo OMINT. Otro caso es el del Sanatorio Antártida, que fue comprado por el gremio de Camioneros. Los jugadores independientes cada vez tienen más problemas para sobrevivir. Casos como el de la Clínica San Camilo se valen de su pertenencia a una Congregación para poder tener una ventaja, pero el mercado madura cada vez más y se vuelve necesario



tener una actividad más agresiva. En la siguiente tabla se puede graficar las principales instituciones ordenadas por cantidad de quirófanos.

**Tabla 6 – Principales clínicas y sanatorios del AMBA**

Institución	Año de fundación	Empleados	Camas	Quirófanos	Cirugías Totales	Consultas Totales
Hospital Italiano de Buenos Aires	1872	9.000	785	41	48500	2950.000
Sanatorio Güemes		1.791	614	18	16319	585.828
Sanatorio de la Trinidad San Isidro		1.000	210	15 s/d		s/d
Sanatorio de la Trinidad Mitre			306	11 s/d		s/d
Hospital Alemán			264	11	0	0
CEMIC	1958	2,044	225	10	19,300	852.700
Hospital Universitario Austral	1998	1.780	207	10	16038	763.691
Sanatorio de la Trinidad Ramos Mejía			278	10 s/d		s/d
Sanatorio Finochietto		929	181	10	10544	133.752
Bazterrica	1940		158	9	10331	342.472
Instituto Argentino de Diagnóstico y Tratamiento	1926	966	215	9 s/d		s/d
Sanatorio de la Trinidad Palermo		1.460	236	9 s/d		s/d
Sanatorio de los Arcos		1.195	253	9	12000	s/d
Clínica Santa Isabel	1960		148	8	8007	425.697
Clínica y Maternidad Suizo Argentina			209	8 s/d		s/d
Sanatorio Mater Dei		1.010	141	8	9321	218.454
Sanatorio Otamendi Miroli		1.100	179	8 s/d		s/d
Sanatorio Sagrado Corazón	2010	800	220	8 s/d		s/d

Sanatorio de la Trinidad Quilmes		1.500	230	7 s/d	s/d	
Sanatorio Juncal		510	129	7 s/d	s/d	
Clinica San Camilo	1961	850	139	6	12250	411.000
Sanatorio Anchorena		1.050	183	6 s/d	s/d	
Sanatorio Dupuytren		600	130	6 s/d	s/d	
Clínica del Sol	1950		51	5	5751	94.333
Clínica Zabala			130	5	7200	165.000
Instituto Alexander Fleming	1994	760	97	5	6500	s/d
Clínica Olivos	1948	536	85	4	9954	161.031
FLENI			156	s/d	s/d	
Hospital Británico de Buenos Aires		1.380	260		26336	834.348

*Fuente: Estudio de mercado "Clínicas, Sanatorios y Hospitales 2017, Key Market*

#### 3.2.4.1. Mapeo de la Competencia

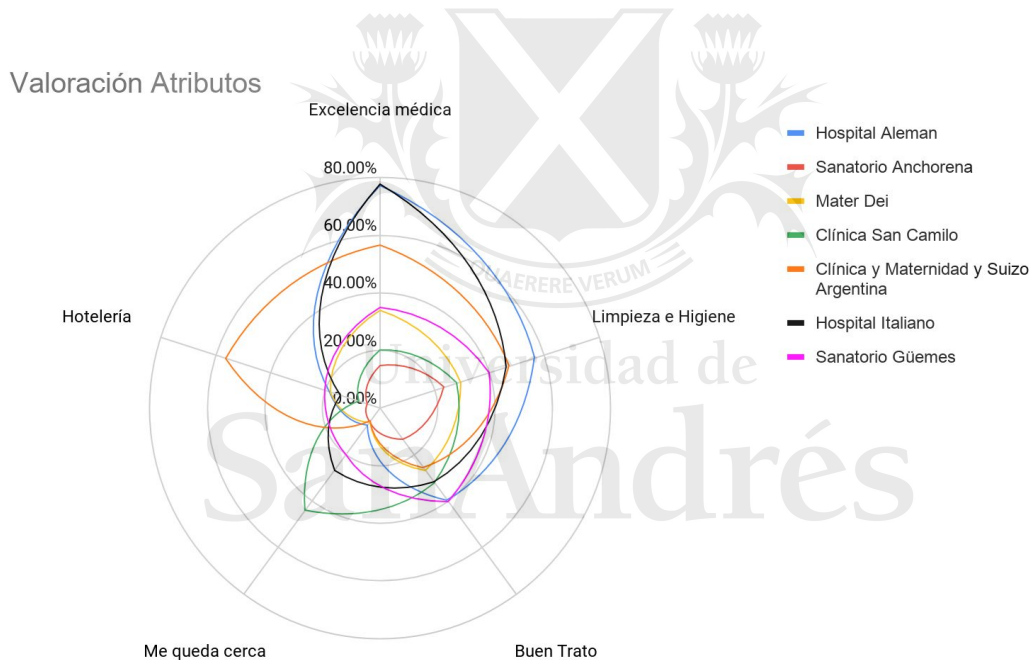
En un mercado con tanta competencia, el posicionamiento es clave para poder ganar una porción mayor. En la encuesta realizada para este trabajo se relevaron los atributos con los que se perciben los principales jugadores. Se tomó el caso de 7 instituciones incluyendo la Clínica San Camilo. El Hospital Italiano es el principal jugador, la institución más grande del mercado. Tiene 2.800.000 consultas al año, 41 quirófanos y una universidad. El Hospital Alemán tiene 11 quirófanos y acaba de abrir una sucursal en Caballito. El Sanatorio Anchorena tiene la misma cantidad de quirófanos que la Clínica San Camilo y una oferta similar de servicios. La Clínica y Maternidad Suizo Argentina tiene 8 quirófanos. El Mater Dei tiene 8 quirófanos y es, al igual que San Camilo, una institución perteneciente al culto religioso católico.

El resultado de esta valoración de atributos arrojó los siguientes resultados:

- El Hospital Alemán tiene la valoración más alta en Limpieza e Higiene, excelencia médica y buen trato a los pacientes.

- El Hospital Italiano también tiene una buena posición en Excelencia Médica, y promedio en el resto.
- La Clínica y Maternidad Suizo Argentina está posicionada muy alto en hotelería, es la tercera en Excelencia Médica y comparte el segundo puesto con el Italiano en Limpieza e Higiene.
- El Sanatorio Güemes tiene una buena valoración de su trato a los pacientes.
- La Clínica San Camilo sólo se destaca en el atributo de la cercanía. De esto se deduce que tiene que trabajar en otros atributos, ya que ese pareciera ser el único que se valora.

**Ilustración 4 – Mapeo a atributos percibidos de San Camilo y sus competidores**



*Fuente: Elaboración propia*

Como se observa en el gráfico precedente, el atributo mejor ponderado por potenciales usuarios del barrio es la cercanía para San Camilo, mientras que no puede competir contra el Alemán o el Italiano en la percepción de excelencia médica. Su valor es la presencia geográfica, y esa valoración hace que la gente del barrio vaya a atenderse ahí para cuestiones de complejidades menores o emergencias leves. Otro valor destacado es el buen trato ofrecido en la Clínica.

### **3.2.5. Sustitutos: Bajo Riesgo**

Debido a lo delicado de la práctica médica y las regulaciones legales y técnicas requeridas para la atención a pacientes, no se vislumbra un posible sustituto. Dos posibilidades de riesgo son los centros especializados que se dedican a una sola disciplina de la medicina, concentrándose en una actividad y bajando costos. Pero, ya que el precio no es un factor importante en la decisión, no suponen un gran riesgo. Sin embargo, no hay que dejar de notar que pueden ir ganando mercado de a poco, ya que brindan una atención más directa y aparentemente más simple.

Otro sustituto puede ser algún tipo de control tecnológico de la salud. Ya existe la atención remota en servicios de emergencia que reemplaza cierta necesidad primaria de atención por guardia, pero para una atención mínimamente más compleja pareciera un escenario lejano y muy probablemente sean las instituciones las que lo implementen cuando sea una realidad cotidiana.

### **3.3. Grado de Maduración del Mercado**

Las barreras altas de los entrantes y la consolidación de los grandes jugadores (como el Hospital Alemán o el Hospital Italiano) demuestran un mercado maduro. Descontando la anomalía de la pandemia, las ventas no varían sustancialmente. Los costos de operación están fijados y aumenta el costo del equipo profesional. Otro costo que sigue aumentando es el de los insumos importados junto al valor de cambio del dólar, por lo que los pequeños jugadores pierden ventaja al no contar con un sustento de capital grande.

No hay una competencia por precio ya que los clientes no perciben esto como un valor a la hora de decidir dónde atenderse porque son los financiadores los que se

encargan de los pagos. Al tener casi todas las instituciones a casi todos los financiadores (salvo algunas instituciones que se dedican a un solo financiador), la competencia no se da por el nivel del equipo médico. Aun así, algunos profesionales específicos pueden influir en la diferenciación, a un costo elevado. La competencia de las instituciones se da por la estrategia de mercado.

El mercado está completamente maduro y la diferenciación es muy costosa y complicada.

### **3.4. El cliente**

Como fuera señalado anteriormente, la Clínica cuenta con dos productos principales: los consultorios externos y los quirófanos. Al mismo tiempo, mencionamos que los canales y motivos por los que un paciente llega a atenderse en la Clínica son varios, habiendo diferentes factores que inciden en el recorrido del paciente. En la presente sección analizaremos el proceso de toma de decisiones para cada producto, siguiendo los parámetros del artículo "*Consumer Behaviour and the Buying Process*"<sup>8</sup>. Nos centraremos en los aspectos racionales y emocionales de la compra, en el alto o bajo involucramiento del decisor, el nivel de satisfacción esperado de cada transacción y en los factores determinantes para el decisor.

#### **3.4.1. Consultorios Externos**


La decisión de consumo del Consultorio Externo es una decisión mixta. Está basada en argumentos racionales ya que es una compra relacionada con la salud y el paciente busca la excelencia en su atención. Sin embargo, al ser una decisión que puede tener características rutinarias y por ende requerir poco

<sup>8</sup> Gourvielle, J., & Norton, M. (2014). *Consumer Behaviour and the Buying Process*. Harvard Business Publishing Education.

involucramiento, la decisión también puede estar apoyada en cuestiones emocionales. El lugar que siempre te cuidó puede ser una buena opción para atenderse sin mayores argumentos racionales que lo sustenten.

En la siguiente matriz se observa la incidencia del paciente, el médico, la institución y los financiadores en la decisión del usuario con respecto al producto Consultorio Externo.

**Ilustración 5 – Unidad de toma de decisiones en los Consultorios Externos**



	Paciente	Médico	Institución	Financiadores
Inicia la consulta	Green	Yellow	Yellow	Yellow
Propone un tratamiento	Yellow	Green	Grey	Grey
Pide estudios	Grey	Green	Grey	Yellow
Elije el lugar dónde realizar los estudios	Green	Yellow	Grey	Yellow
Realiza estudios	Yellow	Yellow	Green	Grey
paga por la consulta	Green	Green	Green	Green

	Poca o ninguna influencia en la decisión o la acción
	Influencia media en la decisión o la acción
	Toma la decisión

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en el cuadro precedente, la decisión de la consulta la realiza el paciente. Es el usuario y el decisor, influenciado por el financiador (las Obras Sociales y las Empresas de Medicina Prepaga) siendo que en la mayoría de los casos es una elección que sale de una cartilla médica. La institución y los médicos influyen sobre el paciente en esta decisión con su nombre y prestigio.

Como se analizó en este estudio, la oferta de profesionales e instituciones es muy extensa para toda la cartilla, por lo que, en el momento de tomar una decisión de poco involucramiento como un control rutinario o una consulta, un paciente puede tomar una decisión no compensatoria y acotar los lugares a elegir con variables determinantes de comodidad, por ejemplo, la cercanía geográfica. Emerge en relevancia el hecho de estar ubicado en una zona residencial y densamente poblada de la ciudad para que la decisión de consumo se realice. La Clínica San Camilo está ubicada en el límite entre dos de los barrios más densamente poblados de la Ciudad de Buenos Aires, Villa Crespo y Caballito. Su presencia en el barrio es tradicional.

La comodidad de atenderse cerca del hogar se suma a tener la especialidad deseada y la cobertura médica propia.

### **3.4.2. Quirófanos**

Cuando se trata de una intervención quirúrgica de urgencia no hay necesidad de decidir, la cirugía se lleva a cabo en la clínica. Para los casos de cirugías programadas, que representan la mayoría de las intervenciones, es una decisión compleja que incluye a muchos actores que influyen en el momento de la toma de decisión.

#### *3.4.2.1. Resultados de la Encuesta Sobre la Toma de Decisión*

En la encuesta a pacientes anteriormente realizada a mayores de edad usuarios del sistema de salud privado de la Ciudad de Buenos Aires de la que participaron 82 personas de entre 27 y 71 años, se desprenden los siguientes datos relevantes sobre las tomas de decisión:

- De los encuestados, el 45% vio influenciada la decisión del lugar en el que se realizó cirugías porque estaba en su Obra Social.






- Si tuviesen que volver a elegir una institución para realizarse una cirugía, el 62% seguiría las recomendaciones de su cirujano.
- El 53% respondió que se atendería en una institución que no estuviese cubierta por su plan de salud.
- De su paso por el quirófano, el 45% destacó la atención de la institución, con solo un 4% con una mala experiencia. Un 19,6% destacó la atención médica.
- Al ser consultados por la característica que más valoran de una institución médica, el 85% eligió la excelencia médica.

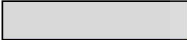
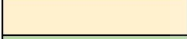

La siguiente matriz despliega la influencia en las decisiones tomadas para el producto Quirófano con respecto a cirugías programadas.





**Ilustración 6 – Unidad de toma de decisiones en los Quirófanos**

	Paciente 	Médico especialista 	Cirujano 	Institución 	Financiadores 
Inicia la consulta					
Pide estudios					
Realiza estudios					
Determina la necesidad de cirugía					
Definir al profesional que va a realizar la cirugía					
Decide en qué lugar va a ejecutar la cirugía					
paga por la cirugía					
ejecuta la cirugía					

	Poca o ninguna influencia en la decisión o la acción
	Influencia media en la decisión o la acción
	Toma la decisión

Fuente: *Elaboración propia*

Según la encuesta realizada para este trabajo, más del 60% de las decisiones sobre dónde operarse están basadas en la recomendación del médico. Por ende, el decisor, tanto de la necesidad de la intervención como de dónde realizarla, suele ser el profesional. En esta matriz se encuentra desdoblado el médico especialista con el cirujano. Según información de la Clínica, en varias especialidades, como Urología, el profesional suele realizar también la cirugía. Otro es el caso del servicio de Cardiología. Como hay varias especialidades, si un cardiólogo cree que es necesaria una intervención quirúrgica, la decisión la toman en conjunto varios profesionales de la especialidad. El cirujano suele definirse o por sugerencia del equipo médico o por búsqueda del paciente en la cartilla. La

definición del profesional es un momento clave. Los pacientes tienen un tiempo de decisión en el que evalúan con qué profesional realizarse la intervención, y el profesional incluye a la institución. Es el momento en el que el paciente tiene mayor decisión al respecto. Ahí toma una decisión de compra de alto involucramiento, refiriéndose con amigos, familiares y profesionales conocidos, así como con foros de redes sociales. No hay de todas las especialidades, pero las redes sociales pueden ser un espacio para que los pacientes se enteren de recomendaciones.



Universidad de  
**San Andrés**

### Ilustración 7 – Posteos en grupo de Facebook llamado “Cirugías argentinas”

The screenshot shows a Facebook post from the group 'CIRUGIAS ARGENTINAS'. The post is by Sofia Valeria Espinoza, posted 32 minutes ago. The text of the post is: 'Mañana me opero con el doctor orrala 🤖 les contaré cómo me va'. Below the post, there are 7 likes and 4 comments. The comments are:

- Mirna Muñoz: Mucha suerte (27 min)
- Miru Bolaño: (11 min)
- Nadia Diaz: (5 min)
- Barbara Daniela Lizondo: Suerte !! Va a salir todo bien (2 min)

There is also a question post by Mel Espinoza, posted 2 hours ago. The text is: 'Hola chicas!!!busque en la lupa pero no ahí casi nada.. alguien se hizo lipoabdominoplastia con roque leone?si tienen fotos y referencias para mostrarme se los agradecería'. It has 2 likes and 5 responses. The responses are:

- Carito CC: Pésima experiencia. No te lo recomiendo!!! (1 h, Edited)
- Alejandra Rolon: Car-ni-ce-ro (46 min)

Hay muchos actores que influyen en el proceso de compra del producto quirúrgico: el especialista que determina la necesidad de una cirugía, el paciente que decide quién le realizará la intervención quirúrgica, la institución que con sus profesionales puede acompañar este proceso y el financiador que determina qué instituciones están dentro de su cartilla; pero una vez seleccionado el profesional que va a realizar la cirugía, es él el que tiene el peso de definir la locación de la cirugía, por lo que el médico es cliente clave para asegurar afluencia de pacientes a los quirófanos.

El proceso de decisión de los médicos cirujanos del espacio para realizar sus cirugías es de alto involucramiento al principio. La captación del cirujano como cliente implica un proceso de conocimiento de las facilidades de los procesos, el equipamiento y la formación del equipo que lo apoya. Una vez que se realiza esta compra, la repetición es de bajo involucramiento ya que el proceso está realizado

y el cirujano ya confía en la institución. Es importante acompañar al cirujano en todo el proceso de compra. La preventa es crucial, ya que es el momento en el que hay que generar una comunicación perfecta de los atributos y facilitarle el acercamiento a la institución. En el momento de la venta no puede haber fallos, ya que es la intervención quirúrgica en sí y todos los factores se ponen en juego para que salga perfecto. No hay margen de error. En la post venta también se puede agregar mucho valor. Si la institución genera un acompañamiento al proceso de recuperación de los pacientes así como un seguimiento transparente de las cuentas del médico, la experiencia positiva puede resultar en un boca a boca calificado entre profesionales.

Como ya se explicó antes, los médicos se quejan de la dificultad y la falta de transparencia para sacar turnos en el quirófano y del primitivo sistema de rendición. Según conversaciones con personal de la Clínica, al tomar su decisión, los cirujanos valoran tener resuelta su visita a la Clínica en su totalidad, desde el espacio de estacionamiento difícil de conseguir en una zona densamente poblada como Caballito, hasta el café después de operar.

En lo que respecta al pagador, resulta decisivo que la institución cuente con la cobertura de su Obra Social o su Empresa de Medicina Prepaga. Si el médico recomienda una institución cubierta por el pagador, el usuario muy probablemente se someterá a la intervención quirúrgica en ese lugar. Según se vio anteriormente, un 5% de las cirugías las paga el paciente. En estos casos excepcionales, el usuario y el pagador coinciden, por lo que la decisión del profesional y el lugar no serán afectados por las Obras Sociales o las Empresas de Medicina Prepaga.

El pagador, las Obras Sociales y Prepagas, pueden influenciar la decisión estableciendo trabas en las negociaciones con las instituciones o incluso incentivando a las ambulancias a que elijan un lugar y no otro. Y los usuarios se pueden volver influenciadores tras tener una buena o mala experiencia en la institución. Pero la decisión de dónde se realiza la cirugía suele estar casi en la

totalidad de las veces en manos de los médicos. La decisión del paciente suele ser la elección del profesional, un paso previo.

### 3.5. Análisis FODA

Tras haber descrito la organización, la cultura de la Clínica y su relación con el entorno, el análisis FODA nos permite entender cómo funcionan entre sí las variables estratégicas que la definen.

#### *Ilustración 8 – Principales conclusiones del análisis FODA*

##### **Fortalezas**

- Alta complejidad de equipamientos
- Equipo médico numeroso y bien formado
- Ubicación
- Antigüedad y tradición en el barrio
- Culto religioso

##### **Debilidades**

- Culto religioso
- Posicionamiento de media y baja complejidad
- Estructura administrativa anticuada
- Poca digitalización de los procesos
- Baja profesionalización de las áreas

##### **Oportunidades**

- Valoración de lo local
- Crecimiento demográfico
- Envejecimiento de la población
- Ola celeste

##### **Amenazas**

- Expansión de los grandes hospitales con sucursales en el barrio de Caballito
- Anulación de la exención impositiva
- Ola verde

### 3.5.1. Fortalezas

Dentro de la siguiente lista de fortalezas se agrupan aquellas características que se presentan como potenciales ventajas frente a la competencia:

- **Alta complejidad de equipamientos:** La Clínica ha invertido en equipamiento actualizado, manteniendo un gran espectro de cobertura de especialidades. Un claro ejemplo es la Cámara Gamma, un estudio de medicina nuclear previo a una intervención coronaria.
- **Equipo médico numeroso y bien formado:** La Clínica, a pesar de no ser una institución escuela, tiene más de 200 profesionales y su director médico también es jefe de cirugía cardiovascular en el Hospital Austral.
- **Ubicación:** La ubicación en el corazón de dos barrios residenciales altamente poblados con una mayoría de clase media, media-alta es una ventaja para el consumo más cotidiano y mejorar el *awareness* de los productos de la Clínica.
- **Antigüedad y tradición en el barrio:** El posicionamiento en el barrio es de la Clínica clásica en la que se atienden los padres y eventualmente los hijos. El posicionamiento de “San Camilo te cuida” se pasa de generación en generación.
- **Trato humano:** A pesar de ser una institución grande y de muchos años, el trato sigue siendo humano y las personas son importantes en la relación con los pacientes.
- **Culto religioso:** La identificación con la Iglesia Católica es un reaseguro para los creyentes que pueden asistir tranquilos a una institución de su misma iglesia.

### 3.5.2. Debilidades

Dentro de las posibles trabas al éxito de la estrategia se encuentran muchas veces características que también pueden ser tomadas como fortalezas. Por

ejemplo, el culto religioso, que puede ayudar en un segmento, pero perjudicar en otro. En la siguiente lista se detallan las debilidades a tener en cuenta:

- **Culto religioso:** El culto religioso puede alejar a aquellos que no profesan el cristianismo. Por ejemplo, en Villa Crespo hay una gran colectividad judía que puede no sentirse bienvenida en la Clínica ante tanta presencia de iconografía católica.
- **Posicionamiento de media y baja complejidad:** A pesar de la realidad de su equipamiento, el posicionamiento que tiene la Clínica es de “chapada a la antigua”, incluso en sus prestaciones. Nadie piensa que hay profesionales y equipos del más alto nivel, sino más bien un lugar al que uno va “*cuando se esguinzó un tobillo*”.
- **Estructura administrativa anticuada:** La estructura administrativa es antigua y hay aún varios procesos en los que la facilidad para el cliente no son la prioridad. Los trámites no son todo lo ágiles que podrían ser.
- **Poca digitalización de los procesos:** Toda la documentación está en papeles. Recién ahora están empezando a digitalizarse, tanto las cuentas como las historias clínicas, aunque aún no hay acuerdo sobre el sistema que se utilizará.
- **Áreas administrativas poco profesionalizadas:** Las personas a cargo de áreas como ventas o comunicación no son personas formadas para tal profesión. Hay una gran desventaja en ese rubro.

### 3.5.3. Oportunidades

La coyuntura actual genera un nuevo escenario en el que nuevas oportunidades se presentan para desarrollar una estrategia de mercado:

- **Valoración de lo local:** Ante la pandemia y la imposibilidad de movilizarse, se empezó a valorar el consumo local y de cercanía. Lo que se encuentra en una distancia caminable o que no necesita de transporte público tiene

una nueva oportunidad para mostrarse y darse a conocer en todas sus posibilidades.

- **Crecimiento demográfico:** Los barrios siguen creciendo y cada vez más torres y complejos residenciales se construyen, trayendo más familias con potenciales clientes.
- **Envejecimiento de la población:** La población del barrio se está avejentando, y ese crecimiento de ese sector etario coincide con el segmento que acude ya a la clínica.
- **Ola celeste:** El movimiento “salvemos las dos vidas” implica una revalorización de la Iglesia Católica y su posicionamiento a favor de la vida.

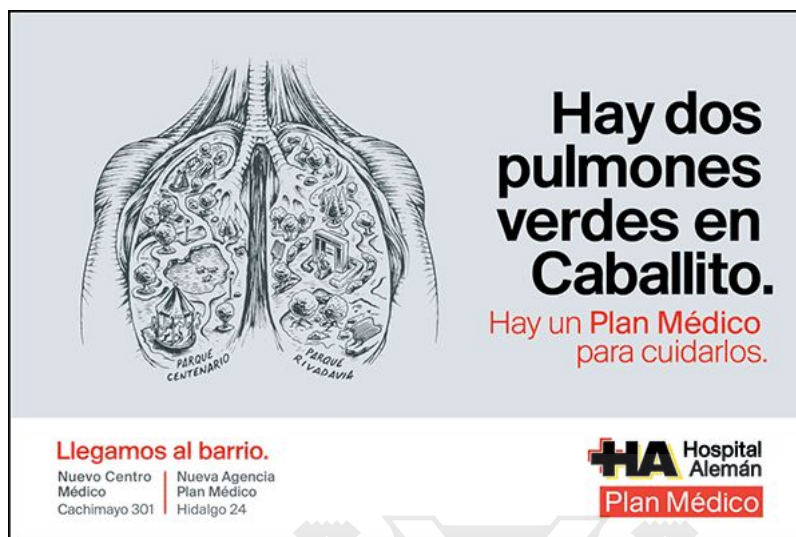
#### 3.5.4. Amenazas

Los condicionantes externos a una posible estrategia pueden poner en jaque a la permanencia de la operación. Es necesario reaccionar y neutralizarlas:

- **Expansión de los grandes hospitales con sucursales en el barrio de Caballito:** La aparición de sucursales de grandes hospitales como el Hospital Alemán amenaza con aprovecharse de su posicionamiento de Excelencia Médica y Complejidad en la atención sumado al de cercanía. Puede ser un rival muy fuerte para la San Camilo.



**Ilustración 9 – Imagen publicitaria Lanzamiento sede Caballito del Hospital Alemán**



- **Anulación de la exención impositiva:** Como se desarrolló en el análisis PESTEL, la quita de la exención podría quitarle la ventaja competitiva que mantiene sobre las otras instituciones, poniendo en jaque su débil equilibrio financiero.
- **Ola verde:** El movimiento a favor de la despenalización del aborto ve en la Iglesia a su enemigo natural, y la Clínica se posiciona en contra con cartelería “provida” en la puerta de entrada.

### 3.6. Síntesis del Diagnóstico

Tras analizar el macroentorno de la industria y el microentorno de la Clínica San Camilo, se desprenden varias conclusiones preliminares. La primera conclusión es que hay un desdoblamiento de quién es el cliente a quien tiene que apuntar. Para la unidad de negocios “Quirófano”, que es la que rinde más económicamente, el decisor al que hay que apuntar es al médico.

Para la unidad de negocios “Consultorios externos”, que no representa mucho cuantitativamente pero sí es el momento de captación del paciente y una posible puerta de entrada al quirófano, tiene que apuntar al cliente paciente.

Para estimular la presencia de pacientes en la consulta hay que mejorar el posicionamiento. Reforzar la presencia en el barrio, atacar las ocasiones de consumo posibles y estar más vigente en la comunidad. En la encuesta realizada para este estudio la Clínica San Camilo obtuvo un TOM<sup>9</sup> de 7,32%. Hay una oportunidad de consumo local que no hay que desaprovechar, así como la ventaja de la ubicación.

El objetivo es trabajar tanto sobre los atributos de cercanía, como explotar el potencial de buen trato inherente a la Clínica. A partir de ahí, ver si se puede empezar a subir el atributo de alta complejidad. Una mezcla de estos atributos pueden lograr un posicionamiento sólido en la zona para fidelizar y consolidar la plaza antes de intentar una expansión.

Por otro lado, como el decisor en cuestiones de cirugía es el médico, hay que accionar sobre los profesionales. Desde el punto de vista de producto, hay que enfocar la diferenciación en los aspectos en los que la Clínica puede competir:

- Simplificar el *Customer Journey* del cirujano interviniente:
  - Simplicidad y celeridad en el proceso de reserva de quirófanos y gestión administrativa de la intervención.
  - Reducir tiempos de espera/preparación.
- Poner a disposición el equipamiento médico y el equipo humano capacitado de la Clínica.
- Limpieza, calidad y fiabilidad en las operaciones.

La Clínica debe actuar más activamente en la promoción a profesionales, siguiendo una estrategia *push* más personalizada –complementable con una estrategia *pull* de conocimiento en los pacientes-.

<sup>9</sup> Recordación espontánea o *Top of Mind*.

## 4. El Plan de Marketing

### 4.1. Análisis STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento)

Para poder plantear un marco estratégico y táctico con el objetivo de aumentar el uso del producto Quirófano, es necesario consolidar el análisis de la cultura particular de la Clínica San Camilo, de sus actores principales y de su macroentorno.

#### 4.1.1. Segmentación y Targeting

En el presente capítulo aplicaremos el modelo de segmentación, target y posicionamiento recomendado por Dalton<sup>10</sup> a las dos unidades de negocio que se consideran relevantes en este análisis.

##### 4.1.1.1. Segmentación y Target de la unidad Consultorio Externo

Para la unidad de negocios Consultorio Externo, es necesario entender que se busca captar y/o fidelizar al paciente de barrio que conoce la clínica de nombre o por cercanía a su hogar. Para la segmentación se tendrán en cuenta variables demográficas como la edad, ya que la Clínica tiene una clientela avejentada y con poca renovación, posiblemente por la falta de maternidad y pediatría; y el nivel de ingresos, determinado por el acceso a Obras Sociales y Medicina Prepaga. El acceso a una Obra Social implica un empleo en blanco y la Medicina Prepaga presupone la existencia de un nivel de ingreso medio alto. Este potencial paciente es clase media, con acceso a una Obra Social o una Empresa de Medicina Prepaga, y es mayor de edad. Una tercera variable que determine estos factores será geográfica, ya que se tomará la población de Caballito, Villa Crespo y los barrios cercanos como Almagro, Flores, Villa Mitre y Paternal.

<sup>10</sup> Dolan, R. (1997). Comentario sobre estrategia de marketing. *Harvard Business School*.

**Tabla 7 – Segmentos seleccionados**

Cobertura	Edad			
	18-30	31-50	51-65	+70
Clientes de Medicina Prepaga		X	X	
Usuarios de Obras sociales		X	X	

El segmento más joven, de 18-30, no suele tener una identificación cultural con la Clínica y su iconografía religiosa. Es un segmento que está entrando en el mundo de la atención adulta y que empieza a emanciparse de las costumbres de su familia. No suele tener grandes inconvenientes de salud y tiene un uso limitado de las instituciones de salud. Es un cliente atractivo para generar un rejuvenecimiento de la clientela y extender el *Life Time Value* de la Clínica, ya que sería una apuesta a futuro para mantener fidelizados clientes a largo plazo. **No son el target específico de este plan de marketing que busca resultados más inmediatos**, aunque no se descarta alguna acción dirigida a ellos.

El segmento de 31 a 50 es un segmento clave. Son vecinos de la Clínica que tienen un empleo en blanco o un negocio que genera una facturación cotidiana. Ya están consolidados laboralmente y eso los vuelve potenciales consumidores de los servicios de la Clínica. Por cuestiones de edad, la necesidad de atención médica se incrementa. Por otro lado, también suele ser el segmento que tiene hijos chicos, que requieren atención médica frecuentemente y no pueden recibirla en la Clínica. Eso aleja la ocasión de consumo de la Clínica. **Este segmento es clave para la Clínica**. Debe conquistarlos como usuarios más allá de su uso pediátrico en otras instituciones para poder bajar un poco el promedio de edad de los pacientes de la Clínica.

El segmento 51-65 es otro segmento importante. Incluye al rango de edad promedio actual de pacientes de la Clínica y abarca un grupo etario que necesita

atención médica de forma más continua. En esa edad empiezan a surgir deterioros físicos que llevan a cirugías de cadera, de próstata y de la vista muy frecuentemente. Tradicionalmente son vecinos ya establecidos en el barrio y conocen la Clínica. Por tradición, trayectoria y afinidad cultural, **es un segmento target al que la Clínica debería tener mucha efectividad en captar.**

En conclusión, considerando que no es una fortaleza el acceso al segmento joven, pero sí una necesidad la de rejuvenecer la clientela, se tomarán los dos segmentos mencionados para poder generar una etapa de captación en un público que pueda apreciar los valores que ya tiene incorporados la marca San Camilo, como la atención, la familiaridad y la cercanía.

#### 4.1.1.2. *Segmentación y Target de la unidad Quirófano*

Para la unidad de negocios Quirófano se eligió al actor con mayor relevancia en la decisión: el médico cirujano. Para esto se tomará una estrategia más acotada, ya que el universo de cirujanos que operan en CABA es mucho más reducido y se puede acceder a ellos individualmente. Se tendrá en cuenta las profesiones con mayor incidencia en la Clínica y también aquellas de mayor complejidad, en función del objetivo de incentivar el uso complejo de los quirófanos. Se incluirá a los cirujanos cardiovasculares, ya que la Clínica cuenta con una Cámara Gamma y puede generar un ambiente atractivo para resolver un tratamiento complejo de forma interna. Según un estudio de la consultora *Close Up*, de los 48447 médicos radicados en CABA, hay 3.615 traumatólogos, 953 urólogos y 164 cirujanos cardiovasculares.

Por otro lado, también se considerará una variable geográfica de cercanía a la Clínica. A pesar de que la cercanía no es un factor tan importante como en el Consultorio Externo en la que el consumo es un poco más cotidiano, si se apunta a conseguir médicos recurrentes y, conociendo que valoran la comodidad, es

estratégico empezar por médicos que no tengan un viaje complicado para cada intervención.

**El segmento target elegido son traumatólogos, urólogos y cirujanos cardiovasculares que tengan consultorios en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores.**

#### **4.1.2. Posicionamiento**

El siguiente paso a determinar es entender cuál va a ser la estrategia de posicionamiento de la Clínica para lograr llegar a sus segmentos target. Como explica Dolan en el artículo ya mencionado, hay que plantearse cómo nos aproximamos al cliente y cómo queremos que nos vean los compradores potenciales. La respuesta debe formalizarse en una declaración de posicionamiento. Los términos propuestos por Dolan son los siguientes:

*Nuestro producto/marca es (aspiración más importante) entre todos (marco competitivo) porque (apoyo más importante)*

El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning, The battle for your mind*. Warner Books - McGraw-Hill Inc.

#### 4.1.2.1. *Posicionamiento de los Consultorios Externos*

Para la unidad de negocios “consultorios externos” cuyos segmentos target son los vecinos aledaños a la Clínica entre 31 y 65 que estén afiliados a una Obra Social o una Empresa de Medicina Prepaga el posicionamiento es el siguiente:

*La Clínica San Camilo es la decisión natural en cuanto a institución médica entre todas las instituciones médicas en el corazón de la Ciudad de Buenos Aires, porque tiene excelencia médica, vocación histórica de atender bien al paciente y proveer todo lo que el paciente necesita.*

Es un posicionamiento como la opción cercana más viable al segmento target basada en las fortalezas tanto del valor de la marca San Camilo (la atención al paciente valorada por sus clientes) como la excelencia médica (una característica del personal y el instrumental que aún no está posicionado en la mente de los clientes), enfatizando que San Camilo provee todos los servicios que pueda llegar a necesitar un adulto.

#### 4.1.2.2. *Posicionamiento del Quirófano*

Con respecto a la unidad de negocios Quirófano, el posicionamiento debe ser distinto. Es un target formado, que recorre otra ruta dentro de la clínica y que valora distintos aspectos de la Clínica. En este caso cobra importancia la gestión interna de los turnos, la facilidad de acceder y el nivel tecnológico de los instrumentos. La cercanía vuelve a cobrar importancia ya que, a pesar de que el paciente de quirófano se va a mover a donde sea necesario para una intervención ocasional, para el médico puede ser algo rutinario operar.

*El sistema de quirófanos de la Clínica San Camilo es fácil de acceder y conveniente entre todas las instituciones privadas de la Ciudad de Buenos Aires*

*porque está en el centro de la ciudad, está atendido por su propia gente y tiene la última tecnología.*

## **4.2. Análisis Táctico y Marketing Mix**

La propuesta de este plan de Marketing para la Clínica San Camilo se basa en el relanzamiento de ambas unidades de negocio ya mencionadas. Se hará un análisis sobre las características descritas en la primera parte, centrándose en los puntos a cambiar y fundamentando los puntos fuertes a mantener como están. Cada punto tendrá su variable de acuerdo a la unidad de negocio correspondiente.

### **4.2.1. Producto**

La marca San Camilo, apoyada en los atributos intangibles del cuidado y el buen trato, debería expandirse a una de excelencia médica, última tecnología y atención integral. Tiene un terreno grande para crecer fundamentado tanto por sus recursos humanos como de equipamiento de punta, pero no es reconocido ni percibido de esta manera por los clientes en general, que consideran a San Camilo una clínica de barrio de baja complejidad.

A continuación, evaluaremos ajustes que pueden realizarse al producto en sí para aumentar su atractividad para los segmentos *target*.

#### **4.2.1.1. Producto Quirófano**

El Quirófano tiene un equipamiento de última tecnología y altísimo valor. Cualquier cambio en su estructura necesitaría de una inversión muy alta.

Sin embargo, hay una inversión posible en el uso que puede mejorar la experiencia de los médicos. Un *insight* valioso transmitido por la Clínica es la disconformidad de los médicos con respecto al actual sistema de turnos. Es un



sistema exclusivo de llamado telefónico y coordinación con un equipo de tres personas que están disponibles en horario diurno. El horario es amplio y los médicos logran finalmente sacar los turnos, pero la comunicación telefónica es unidimensional y no permite ciertas posibilidades que sí habilitaría un medio digital.

Para dar respuesta a esta necesidad, se realizará un cambio en el sistema de pedido de turnos de quirófano, transicionando hacia un medio digital mediante el desarrollo de una APP simple, basada en herramientas intuitivas como Google Calendar y Google Forms, para poder tramitar los turnos del quirófano aprovechando lo familiar de ese ecosistema en el momento de lidiar con médicos de edad avanzada que no son tan propensos al uso de tecnología. Esto le permitiría al médico tener otra interacción con los espacios libres para el quirófano y generar reservas fácilmente. La facilidad de que sea una APP se contrapone con la necesidad de que el médico se la baje en su dispositivo. Es necesario que un equipo de ventas trabaje sobre los profesionales para lograr una buena penetración de la APP, y mantenga el contacto para lograr un uso cotidiano y simple. Para lograr esa simpleza es necesario que el motor de la APP esté conectado a una interfaz web que centralice la información y evite que se superpongan las necesidades de los turnos. La presencia de este medio no debería excluir el medio telefónico. El acceso a los turnos tiene que ser 360°, ya sea que el acceso sea por la APP, por la web, por teléfono o por persona, la base de datos estará centralizada, evitando que los pedidos y el uso de equipamiento se pise. El objetivo es facilitarles el acceso a los médicos, respetar los distintos niveles de digitalización que tienen y poder descongestionar las rutas de comunicación.

Otro valor que agrega esta digitalización es la posibilidad de tener un control de la relación del médico con la Clínica, en particular para las cuentas, de modo que en todo momento puedan tener un balance propio y personal de la cuenta que llevan con respecto a las cirugías realizadas antes de que los financiadores las rindan.

La presencia de una interfaz digital puede generar un distanciamiento con el profesional, perdiendo la característica de trato personal que tiene la Clínica en su haber de atributos. Y la estrategia de mejora del quirófano no tiene que pasar por alto la necesidad de fidelizar al cliente. Por lo tanto, el turnero digital no debería reemplazar el trato cercano y habrá un seguimiento del médico y sus preferencias con respecto a la cirugía, llevado adelante por el mismo equipo que antes se encargaba sólo de atender los turnos.

El control de la relación con los médicos será llevado por un equipo de ventas compuesto por tres personas que tengan formación en ventas y con especializaciones en las disciplinas médicas que van a visitar. El equipo estará liderado por un profesional médico con formación en marketing que pueda ayudar a diseñar una estrategia de venta directa a médicos entendiendo sus necesidades. Se tendrá un CRM controlando el funnel de conversión, buscando llegar a un awareness de los atributos de los quirófanos de la San Camilo cercano al 100% en las especialidades target para el tercer año.

Finalmente, dando respuesta a otros los *dolores* expresados por los cirujanos en su relación con San Camilo, se enfatizará el anfitriónazgo, proveyendo un espacio de estacionamiento a los médicos que tengan más de una cirugía al mes, y disponibilizando vales para café para la sucursal de Café Martínez que se encuentra adentro de la Clínica.

#### 4.2.1.2. *Producto Consultorio Externo*

No es necesario realizar grandes cambios en esta unidad. Durante la pandemia se adaptó el espacio de la sala de espera para que sea segura. Se tiraron abajo varios consultorios generando un ambiente amplio, despejado y luminoso. Incluso en estos tiempos en los que los turnos se dan con mayor puntualidad, una estadística interna dicta que los pacientes pasan el doble de tiempo en salas de espera que en consultorios. Para esto es adecuada la nueva sala de espera y el

espacio de tránsito y espera en los mostradores. Para mejorar la experiencia del paciente en su interacción con la parte administrativa de la consulta médica, se propone generar un estándar de velocidad en la atención a los clientes. De esta manera podrán percibir que el trámite es rápido sin perder el trato humano que caracteriza a la Clínica. En este caso es necesario avanzar en la digitalización de las historias clínicas y darle al paciente la posibilidad de realizar el check-in previo mediante la web de la San Camilo, agilizando el trámite presencial. En el contexto en el que vivimos, la velocidad no sólo es servicio al cliente, sino también cuidado de la salud. Para poder lograr una mayor eficiencia en la atención de los pacientes, se realizará un manual de preguntas recurrentes. Con una buena devolución por parte del personal de atención al cliente, que son colaboradores clave ya que son los anfitriones de la Clínica, se puede entender cuáles son los conflictos y las dudas más comunes y generar un código de respuesta rápida para ellos. Esto aceleraría la comunicación y generaría herramientas para su respuesta.

También cabe recalcar un asunto que requiere un cuidado especial: la iconografía religiosa. La Clínica es una institución religiosa y eso no debe cambiar ni modificarse. Sin embargo, dado que la principal misión es el cuidado de los pacientes, es necesario adecuar la presencia religiosa a una cuestión más institucional que comunicacional. La existencia de una capilla para poder tener servicios religiosos, más alguna iconografía específica en lugares puntuales, como tiene el Sanatorio Mater Dei con un pequeño altar para orar a la Virgen María, son deseables y tienen coherencia con la cultura de la Clínica. Por otro lado, en la puerta de entrada de la Clínica hay dos carteles: uno muestra un mundo con un feto y un mensaje Provida y otro tiene una imagen del Sagrado Corazón con un mensaje que dice: "Alto Coronavirus, El Sagrado Corazón de Jesús te detendrá". El recorrido propuesto para esta puesta iconográfica es la de suavizar el mensaje. La mera presencia de iconografía religiosa ya implica una postura con respecto al aborto. Siendo éste un debate central en la sociedad, pronunciarse tan abiertamente puede generar más rechazo que aceptación en el segmento joven

que se intenta captar. Por otro lado, los mensajes que plantean la Fe contra la enfermedad atentan contra el posicionamiento de excelencia médica basados en la ciencia y la tecnología. El desafío es mantener un ecosistema mixto, en el que la Fe esté presente pero la imagen de la Clínica sea fuertemente tecnológica. Para esto se propone replantear la señalética generando un ambiente simple, que tenga una impronta amigable, de rápida visualización e inmediatez del mensaje. Ya existe en el sector Consultorios Externos una señalización en código cromático en el suelo que lleva a los distintos sectores. Se estimulará una señalización clara, eliminando los mensajes ambiguos, como los consultorios que tienen carteles que no siempre corresponden con la especialización que está en atención. Al ser una Clínica emplazada en dos edificios antiguos unidos, hay muchos pasillos y una organización poco intuitiva. La señalética también estará diseñada para unificar y simplificar el espacio para el paciente. Mediante tableros estratégicamente posicionados se disponibilizarán todas las opciones al paciente, de forma simple y accesible para que conozca y entienda todas las opciones de atención que tiene la Clínica.

Si la marca San Camilo crece para poseer también los atributos de excelencia médica y de equipamiento de última tecnología, debe tener una estrategia en consonancia y digitalizar la experiencia de los pacientes y los médicos para que cualquier información que se introduzca al sistema esté disponible en todos los puntos en los que sea necesario. Se digitalizarán las historias clínicas y se robustecerá la intranet para lograr una conexión total.

Por otro lado, la Clínica posee una integración horizontal en lo que refiere a los pasos intermedios entre consultorios y quirófano. Posee laboratorios de extracción y análisis de sangre y orina, diagnóstico por imágenes e incluso Cámara Gamma, que es parte del pre quirúrgico cardíaco. Esta integración no se ve estimulada desde la Clínica. Es por demás común encontrar los pacientes que llegan a la Clínica con estudios realizados en el Centro de Diagnóstico Rossi. Por este motivo, se procurará mantener al paciente adentro de la Clínica en todos los

eslabones de la consulta. La digitalización podría generar un incentivo para que médicos y pacientes canalicen los estudios dentro de San Camilo, al permitirles contar con historia clínica y estudios en una misma interfaz de manera inmediata. Este estímulo, acompañado de un fuerte mensaje institucional de mantener a los pacientes dentro del ecosistema San Camilo debería retener al paciente en todas sus etapas.

#### **4.2.2. Precio**

Con respecto al precio, el margen de acción es limitado. Los precios y márgenes se discuten con los financiadores siguiendo los aumentos habilitados por el Gobierno Nacional, y se reparten entre las diferentes unidades de negocio. La estrategia que mantiene la Clínica desde hace años es la de llevar ese aumento más que nada a la unidad quirófano. Mantener esta estrategia iría en consonancia con lo planteado en este plan de marketing.

#### **4.2.3. Plaza**

En este punto no varía mucho de lo que ya se explicó en el diagnóstico. Los canales que se estimularán son los médicos y la atención directa. El reconocimiento de la importancia de la Plaza para la unidad Consultorios Externos implica un fortalecimiento de la relación con la comunidad, reconociendo el espacio en el que se encuentra como un atributo clave.

#### **4.2.4. Promoción**

Un punto clave de este plan de marketing es la estrategia de Promoción. El mayor problema de la Clínica es la deficiencia al comunicar sus atributos. La percepción que se tiene de la Clínica es distinta al producto que ofrece. Esto se debe en parte

a la ausencia histórica de un equipo de comunicación o de un plan de comunicación.

Del diagnóstico se desprende que la Clínica está posicionada para el público en general, como una institución de baja-media complejidad, basada fuertemente en la parte de consultorios. La estrategia de posicionamiento es trasladar la percepción de la Clínica a un lugar de excelencia médica y tecnológica sin perder el carisma que ya tiene intrínseco como legado. El objetivo es lograr un resultado mixto, distinto para cada producto.

#### 4.2.4.1. *Promoción Consultorio Externo*

Para el target de Consultorio Externo se hará una estrategia de comunicación tanto en vía pública como on-line, segmentada geográficamente para promover la afluencia de los pacientes. Para desarrollar la estrategia de comunicación se basará en el modelo de las seis M propuesto por Dolan en su Comentario sobre Estrategia de Marketing

### **Tabla 8 – Análisis 6M Estrategia Consultorio Externo**

#### **Mercado**

- Integra al segmento target de la unidad consultorios y abarca a los vecinos del barrio afiliados a Obras Sociales o a Empresas de Medicina Prepaga, potenciales clientes de la Clínica.

#### **Misión**

- Para el producto Consultorios Externos, el objetivo es lograr comunicar a los vecinos de entre 31 y 65 años del área de Caballito y alrededores de la presencia y las prestaciones del San Camilo, sus atributos intangibles ya presentes en la marca, sumados a los

atributos de excelencia médica y última tecnología médica. Es importante comunicar al consultorio como el anexo de una Clínica con fuertes características quirúrgicas. Al lograr captar al público general al consultorio, se debe tener éxito en trascender la imagen de lugar de consultorios y baja complejidad, y transmitir la idea de que San Camilo posee todo para una atención médica completa.

### **Mensaje**

- *“San Camilo, siempre cerca para cuidarte en todo lo que necesítas con excelencia médica”*

### **Medios**

- Para el producto Consultorios Externos se requiere una comunicación masiva a un público de una zona delimitada. Se utilizarán los siguientes medios:
- Redes Sociales. Es necesario tener una estrategia definida en redes sociales para estar presente en el espacio en el que nuestro público habita virtualmente. En estos momentos de poco tránsito y pocas interacciones sociales, la gente más que nunca se conecta e interactúa en las distintas redes sociales que existen. Cada red apuntará a un segmento distinto. Facebook, la red más tradicional, será para apuntar al segmento de mayor edad. Instagram, una red un poco más joven (con mayoría “millennial”) será para apuntar e intentar captar al target de 31 a 50 años. En esas redes es necesario, para tener presencia, un mínimo de 20 posteos mensuales. Otra red fundamental para captar a un público profesional, que al tener Obras Sociales o Medicina Prepaga seguramente tenga un nivel socio económico medio, medio-alto, es LinkedIn.

- Gráfica en Vía Pública. Con el regreso de los gimnasios y los espacios para practicar deportes regresan también las lesiones. Aprovechando la ocasión de consumo y la presencia en el barrio, se tendrá presencia con publicidad en todas las instituciones deportivas de la zona.
- Para mantener a la clientela actual y poder transmitirle novedades, se utilizará el *mailing* con las bases de datos que ya se poseen.
- Canales directos de comunicación en la Clínica, como gráfica en las paredes, comunicación audiovisual en las salas de espera y artículos con la marca para poder posicionar a la marca por fuera de la clínica, como bolsas para llevar estudios.
- Canales directos de comunicación por fuera de la Clínica. El marketing directo, cuando la variable geográfica es tan importante, es un recurso muy útil para generar conocimiento de la marca. Se llegará de forma directa a los hogares con folletería.

### Moneda

- La campaña deberá tener una inversión importante. La pauta en redes tiene que ser sostenida para tener efecto y para lograr una segmentación adecuada, tanto geográfica como por profesión en LinkedIn. Además de la inversión en gráfica impresa, producción audiovisual y en elementos de *branding*. Se puede lograr una inversión inicial de \$250.000 para poder imprimir y pegar los carteles, generar contenido y mantenerlo. Luego, con un mantenimiento de \$150.000 mensual sumando la pauta online se puede mantener una agencia de comunicación que lleve las redes y la pauta continua.

### Medición



*“La medición es el primer paso para  
llegar al control y, finalmente, a la mejora.  
Si no puedes medir algo, no puedes entenderlo.  
Si no puedes entenderlo, no puedes controlarlo.  
Si no puedes controlarlo, no puedes mejorarlo”*  
James Harrington

- La medición de la campaña tendrá varios focos. Dado el estado embrionario de las Redes Sociales, se tomará en cuenta el crecimiento de cada una de ellas, la frecuencia de posteos y, una vez consolidados el tono y la estética, las interacciones y el click-rate. En las distintas etapas se tomarán distintas métricas como indicador. En la primera etapa de posicionamiento de la marca y conocimiento se medirán las impresiones. Una segunda instancia de generación de tráfico priorizará los *clicks*. Dependiendo la red que se trabaje y el target al que se apunte, se podrá profundizar o no en el *funnel* de conversión. En redes en las que la estrategia será de *branding*, como Instagram, esas serán las mediciones. Al estimular nuevos canales de comunicación, se medirá la satisfacción de la audiencia en cuanto a su eficiencia. Se realizará un funnel para entender qué canales nuclea qué tipos de reclamos y por dónde sucede la comunicación con la Clínica.

Ya que el mail es una herramienta dirigida a contactos ya generados de los que se tiene un conocimiento previo se medirá la efectividad de las campañas de webmailing mediante el porcentaje de efectividad que tenga. Es importante mantener una medición sobre el grado de saturación que puede tener este medio para evitar ser invasivo y deteriorar la relación con el cliente.

También se monitoreará las llegadas a los consultorios, las urgencias y las guardias para entender el origen de los pacientes mediante el agregado de una pregunta sobre el origen y/o

conocimiento previo de la Clínica a la ficha que se llena al ingresar al paciente. Se realizará como una pregunta de opciones:

- ¿Por qué decidió venir a la Clínica San Camilo?
  - Me atiendo siempre acá.
  - Por cartilla médica
  - Por recomendación de un médico
  - Por recomendación de un familiar/amigo
  - Por decisión del personal médico de emergencia
  - Por referencias en redes sociales/sitios web
  - Otra: \_\_\_\_\_

El objetivo es lograr una trazabilidad en el ingreso de los clientes a la Clínica y poder rastrear de dónde vienen, cruzando datos con los financiadores a los que corresponden, datos geográficos que están en su historia clínica y poder lograr una mayor eficiencia en las campañas de comunicación.

#### 4.2.4.2. Promoción Quirófano

Para el target de Quirófano se realizará una estrategia de *push* para incentivar a los médicos a que realicen cirugías en la Clínica.

### Tabla 9 – Análisis 6M Estrategia Quirófano

#### Mercado

- El universo de médicos cirujanos seleccionado para la unidad Quirófano: los traumatólogos, cirujanos cardiovasculares y urólogos.

#### Misión

- El objetivo es transmitir los nuevos atributos de los Quirófanos San Camilo, orientados a facilitar la experiencia del médico, poniendo a su disposición lo necesario para que la cirugía sea lo más fácil y beneficiosa posible para él y su paciente.

### **Mensaje**

- *“San Camilo, la opción más fácil y conveniente para realizar tus cirugías”*

### **Medios**

- Para el producto Quirófano se hará una estrategia basada en la característica B2B del target y se utilizarán medios directos:
  - Contacto directo vía el equipo de ventas.
  - Stand de San Camilo en el Congreso Argentino de Cirugía.
  - Mailing directo a los profesionales para poder comunicarles las nuevas prestaciones y características del funcionamiento de los quirófanos.
  - Se utilizará LinkedIn dirigido a profesionales específicos.
  - Se utilizará RRSS para reforzar la imagen de última tecnología y excelencia médica en todos los targets.

### **Moneda**

- El gasto fuerte estará en la implementación del equipo de ventas, que variará en cuanto a su conformación de acuerdo a los precios de mercado de la fuerza laboral. Se irá incrementando con los años mientras se encuentran los perfiles indicados y se llega al número deseado. El capital puesto en pauta publicitaria será más acotado,

pero más caro por resultado, ya que es una estrategia B2B con un valor de CPL (Costo por Lead) más alto.

### **Medición**

- El equipo de ventas con un target médico individualizado. Se medirán las ventas por vendedor, la tasa de conversión para entender la efectividad del colaborador y el ingreso por vendedor sobre la cantidad de ventas, para entender el perfil de cada vendedor y lograr una mayor eficiencia en la dirección de sus ventas. Esta información nos ayudará a entender qué tipos de cirugías puede vender cada vendedor, y hacer un plan de estímulo localizado en caso de así requerirlo.

También se medirá la evolución del *awareness* que tienen los profesionales del equipamiento de la San Camilo, y el nivel de adopción que tienen los médicos de las nuevas tecnologías que se les proponen.

En LinkedIn, que se basa en el contacto con profesionales se medirá la generación de leads. Luego, en una instancia de maduración, se tomará la conversión, la venta.

#### **4.2.5. Comunicación integrada**

En el momento de plantear una estrategia de comunicación no hay que perder de vista que el diálogo y la conversación es constante, no sólo con los clientes sino con todos los *stakeholders* que forman parte de la cadena productiva de la institución. Una comunicación integrada de marketing los incluye como público objetivo, entendiendo que la misión, visión y valores tienen que ser conocidos y replicados por todos los eslabones de la cadena productiva.

La comunicación de un lugar con “buen trato” tiene que reflejarse en un paciente se siente acompañado por la institución desde la recepción hasta la atención médica. Por eso también resulta importante que el cambio del producto Consultorio Externo lleve a una digitalización de la historia clínica y una disponibilidad inmediata de los resultados de los análisis adjuntos para poder estar a la altura del posicionamiento de “la última tecnología”. Esto está basado en el axioma de que “todo comunica”.

Similarmente, debe tener un buen control de lo que el equipo de ventas está comunicando, lo que requiere de capacitación y alineamiento con el mensaje corporativo. Actualmente, como ya vimos, hay un equipo de una sola persona en ventas. Se diseñará un programa de reclutamiento, selección y formación del equipo de ventas para que tenga conocimientos médicos, pueda entender y explicar los beneficios del equipamiento de los quirófanos e interprete las necesidades de los médicos para poder transmitirlos a la institución y generar una retroalimentación constructiva.

Otro enfoque necesario para entender el posicionamiento de la Clínica es la responsabilidad empresarial. La Clínica cuenta con una ubicación privilegiada y con un edificio con amplias zonas verdes que le permite realizar distintos tipos de acciones. Para poder hacer crecer la relación de la Clínica con el barrio se proponen distintos tipos de acciones. Como se desprende del análisis PESTEL, hoy en día está cada vez más en foco de la sociedad el Triple Impacto, el impacto social, el ambiental y el económico. El posicionamiento de cuidado que tiene la Clínica le permite acrecentar y volverse un referente local en varios de esos temas.

Se proponen tres actividades a realizarse con la Clínica como centro:

- **Plan de capacitación profesional médica.** La Clínica San Camilo tiene un auditorio grande que puede utilizarse para generar seminarios, charlas, lecturas y talleres para

profesionales médicos sobre avances tecnológicos, técnicos y de especialización.

- **Cursos abiertos a la comunidad:** También se proponen cursos de primeros auxilios, de concientización de problemas de salud comunes y capacitaciones que puedan ayudar a los emprendedores del barrio. Abrir el espacio a un flujo más constante de los vecinos sin necesidad de tener una necesidad médica, ayudando a generar conciencia y poniendo a disposición el espacio para generar una mayor sensación de comunidad para los vecinos.
- **Maratón anual por San Camilo.** La idea es fomentar desde la Clínica que la salud está en mantenerse sano y no curarse cuando uno está enfermo. Se daría lugar y soporte a una actividad que cada vez tiene más adeptos y generar un espacio anual para practicarlo.

Estas iniciativas pueden generar una mayor apertura al barrio, aumentar la interacción con los vecinos y permitir una escucha de qué está pasando en la sociedad, interactuando no sólo en el momento de la atención médica.

#### 4.2.6. Funnel – Alimentando el crecimiento

Las acciones contempladas en los puntos anteriores tienen como objetivo incrementar el *funnel* de conversión de cirugías, la meta de este plan. Este *funnel* nos permite saber si hay una fuga de casos a otras instituciones en los puntos clave. Los pasos son los siguientes:

- **Awareness:** El posicionamiento de la Clínica es un posicionamiento distorsionado con respecto al nivel tecnológico de los quirófanos. El primer paso es que los cirujanos tengan el conocimiento de con lo que cuentan a

su disposición en San Camilo para realizar las cirugías, así como de los métodos para sacar turnos y relacionarse con la Clínica.

- **Estudio:** Previo a cualquier intervención hay estudios que se pueden realizar en la Clínica. En este caso, el paciente toma la decisión de dónde realizarlos, aunque el profesional puede sugerir dónde logrando que el paciente siga adentro de la institución. Es un paso más en el funnel que puede terminar en la cirugía. El estudio, unidad no analizada en este plan, implica una decisión mixta. El médico puede influir recomendando un lugar para realizarlos, pero el paciente tiene completa potestad para decidir. Es un indicador claro de retención. Hay ciertos estudios que llevan comúnmente a una intervención quirúrgica. Una cantidad alta de estudios en la Cámara Gamma con poca conversión a cirugías implican una fuga de clientes a otra institución ya que ese estudio suele ser un paso previo a una intervención quirúrgica coronaria, por lo que necesitan un foco de atención.
- **Consulta Turnos:** La interacción del profesional con la institución implica la presencia de un paciente que necesita cirugía y un profesional que tiene interés en realizarla en la San Camilo. Es el momento más caliente del Lead, y si se dificulta en esta instancia, el profesional puede abandonar la conversión y migrar a otra institución.
- **Cirugía:** La intervención quirúrgica es la conversión buscada en este plan. Se descuenta que, en un producto de tanta sensibilidad como una cirugía es necesario que todo salga perfecto y a tiempo, facilitándole la delicada labor al profesional.
- **Retención/Referencia:** Una vez que la cirugía está realizada, se busca un seguimiento en la consulta y mantener la relación con el paciente. Una buena experiencia puede potenciar una futura referencia entre

profesionales, así como un futuro *pull* de pacientes a sus médicos que tienen buenas referencias sobre la institución.

### 4.3. Objetivos y plan de acción

Realizando una proyección a 4 años, considerando el fin de la pandemia del Covid-19 y la implementación del plan de marketing; se diagraman los próximos 4 años con foco en los mercados apuntados, el crecimiento del producto, el equipo de ventas y la implementación de la estrategia de comunicación.

**Tabla 10 – Objetivos y Plan de Acción**

Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mercado	Apertura al barrio	Profundización de la penetración en el barrio.	Consolidación en el barrio.	Afianzamiento en el barrio y presencia en los espacios deportivos.
	Apertura y profundización de los especialistas objetivo	Contacto realizado con todos los profesionales de CABA dentro del target.	Desarrollo del contacto con los profesionales y aumento de la tasa de conversión	Desarrollo de la relación con los profesionales.
Producto	Digitalización total de la operativa de la Clínica	Inducción de la API de la San Camilo a los profesionales	Penetración del 30% de la API a los profesionales.	Penetración del 40% de la API
	Desarrollo de la API para pedir turnos en el quirófano	Turnos de quirófano diarios completos.	Refinamiento del tipo de cirugías hacia las más complejas y rentables.	Estabilidad en el número de las cirugías complejas
	Revisión de la iconografía y señalética de la Clínica	50 cirugías diarias aprox.		
	Armado de un manual de comunicación e implementación de marca			
	Diseño de un manual de procedimiento y presentación de servicios para Consultorios Externos			



Ventas	Armado de perfil de vendedores buscados.	Final del proceso de reclutamiento.	Capacitaciones y especializaciones del equipo de venta en búsqueda de los objetivos planteados.	Extensión del target médico fuera de CABA.
	Reclutamiento	Capacitaciones y especializaciones del equipo de venta en búsqueda de los objetivos planteados.	<i>Awareness</i> de los atributos de los quirófanos dentro de las especialidades target cercano al 100%	
	Puesta en marcha del nuevo equipo de ventas	Generación de nuevos leads.	Incremento de las ventas	
Promoción	Relanzamiento de RRSS y afianzamiento del canal	Aumento de los followers en RRSS y del engagement.	Lanzamiento de la Maratón San Camilo	Consolidación en RRSS.
	Apertura de canales directos de comunicación	Lanzamiento de la Clínica como centro neurálgico de la zona para actividades relacionadas a la salud y el ambiente.	Consolidación de San Camilo como centro neurálgico de la zona para actividades relacionadas a la salud y el ambiente	Mantenimiento de las campañas
	Comienzo de integración de la Clínica	Clínica como centro neurálgico de la zona para actividades relacionadas a la salud y el ambiente.	relacionadas a la salud y el ambiente	Acciones de retención de clientes.
	Desarrollo de primeras campañas barriales y lectura del feedback	Desarrollo de tareas de Marketing	Campañas focalizadas en los profesionales deseados.	
	Comienzo de las actividades sociales que involucran al barrio.	directo: llamadas, contacto por LinkedIn y <i>mailing</i> a profesionales.		
	Apertura de la Clínica a convocatorias barriales.	Presencia en Vía Pública en el barrio.		

#### 4.4. KPIs y Medidas de Control

Para poder mantener un control sobre la evolución de la implementación de la estrategia planteada, se proponen los siguientes KPIs y su respectivo tiempo de control:

**Tabla 11 – KPIs y Medidas de Control**

Indicador	Uso	Tiempo	Fuente
Rentabilidad	Medida del rendimiento de la Clínica	Mensual	Reporte interno
ROMI	Rendimiento del presupuesto de marketing sobre lo invertido, para entender su eficacia	Mensual	Reporte Interno
Tasa de uso de Cámara Gamma/ cirugías	Caso testigo para entender qué fuga hay de cirugías en una instancia avanzada del <i>funnel</i> de conversión	Mensual	Reporte Interno
Tasa de conversión de cirugías/consultas	Entender el grado de conversión de las consultas para saber si la estrategia de crecimiento de las cirugías está creciendo o se está estimulando demasiado la consulta	Trimestral	Reporte Interno
Prospectos Generados	Conocer los prospectos que se están generando de nuevos cirujanos potenciales clientes de la Clínica.	Quincenal	Equipo de ventas
Cirugías por vendedor	Conocer el rendimiento del equipo de ventas	Mensual	Equipo de ventas
Prospectos generados por especialidad	Conocer los prospectos que se están generando de nuevos cirujanos por especialidad para tener una expectativa de que cirugías pueden incrementarse	Mensual	Equipo de ventas

Prospectos generados por financiador	Entender qué financiador aporta la mayor parte de los profesionales para poder proyectar un rinde más certero.	Mensual	Equipo de ventas
Tasa de repetición de consultas	Conocer la fidelización que genera la Clínica en los pacientes.	Anual	Reporte Interno
Tasa de visita de consultas/guardia	Conocer en qué cantidad se convierten las emergencias en clientes habituales	Bimestral	Reporte Interno
TOM	Conocer la pregnancia de la marca en la zona apuntada	Anual	Encuestadora
Lealtad de marca	Conocer la relación emocional de los vecinos con la marca	Anual	Encuestadora
% engagement en RRSS	Saber la interacción que existe con el público	Semanal	Estadísticas de las redes
Concurrencia eventos	Poder apreciar el resultado de las relaciones con los vecinos	Semestral	Reporte Interno
Tasa de mails abiertos	Entender cómo funciona la herramienta del marketing directo	Mensual	Webmailing
Tasa de penetración de la APP	Conocer cómo adoptan los médicos la APP para utilizar el sistema de turnos.	semestral	Estadísticas de la APP
Tasa de desinstalación de la APP	Saber la permanencia de la APP en los dispositivos y su adopción	Mensual	Estadísticas de la APP

#### **4.5. Proyecciones Financieras y Objetivos de Marketing**

Siendo una institución religiosa que aún no tiene las cuentas en orden y mantiene la reserva en cuanto a sus papeles, no contamos con Estado de Resultados detallado sino ciertos valores agregados sobre la performance. En este sentido, se trabajó sobre el impacto esperado del plan de marketing sobre las variaciones en la cantidad de atenciones y cirugías. La efectividad del plan puede evaluarse diferencialmente en base a los márgenes promedio por cada tipo de prestación.

El escenario base es llevar las intervenciones quirúrgicas anuales de 10.000 a 15.000 para el año 2024 y lograr un incremento de un 50% en la consulta a los Consultorios Externos. Eso significa que el plan de marketing esperado resultaría en un margen bruto incremental de \$1,772,308 dólares para el Quirófano y de \$136,154 dólares para los consultorios en comparación con el 2024. Debido a una proyección de ampliación de financiadores, el Margen Bruto sobre Ventas se estima que se reducirá levemente, pero aumentará el número de cirugías y atenciones total.

Tabla 12 – Resultados Financieros del Plan de Marketing

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Quirófano</b>					
Cantidad de Intervenciones	10,000	11,250	12,500	13,750	15,000
Ingresos Intervenciones	\$8,861,538	\$9,969,231	\$11,076,923	\$12,184,615	\$13,292,308
Margen Bruto sobre Ventas	55%	52%	50%	50%	50%
Margen Bruto Total	\$4,873,846	\$5,184,000	\$5,538,462	\$6,092,308	\$6,646,154
Margen Bruto Incremental vs 2020		\$310,154	\$664,615	\$1,218,462	\$1,772,308

Diseño Web Turnera	\$21,302	\$1,183	\$1,183	\$1,183	\$1,183
Equipo de ventas (x 3) (se suma uno por año)	\$30,769	\$61,538	\$92,308	\$92,308	\$92,308
Pauta RRSS	\$1,183	\$888	\$888	\$888	\$888
Eventos presentación / stands	\$4,734	\$1,775.15	\$1,775.15	\$1,775.15	\$1,775.15
Capacitaciones	\$2,959	\$2,959	\$2,959	\$2,959	\$2,959
	\$60,947	\$68,343	\$99,112	\$99,112	\$99,112

ROMI		4.54	6.71	12.29	17.88
------	--	------	------	-------	-------

Flujo de Fondos Diferencial - Cirugías	-\$60,947	\$241,811	\$565,503	\$1,119,349	\$1,673,195
TIR - Cirugías	510%				
VAN - Cirugías	\$1,913,458.50				

<b>Consultorios Externos</b>					
Atenciones	300,000	325,000	375,000	400,000	450,000
Ingresos Atenciones	\$1,089,231	1,180,000	1,361,538	1,452,308	1,633,846
Margen Bruto sobre Ventas	25%	25%	25%	25%	25%
Margen Bruto Total	\$272,308	\$295,000	\$340,385	\$363,077	\$408,462
Margen Bruto Incremental vs 2020		22,692	68,077	90,769	136,154

Pauta RRSS	\$1,775	\$888	\$888	\$888	\$888
Vía Pública	\$592	\$592	\$592	\$592	\$592
Eventos presentación	\$4,142	0	0	0	0
Capacitaciones	\$2,959	\$2,959	\$2,959	\$2,959	\$2,959
Maratón	\$8,876	\$8,876	\$8,876	\$8,876	\$8,876
	\$18,343	\$13,314	\$13,314	\$13,314	\$13,314

ROMI		1.70	5.11	6.82	10.23
------	--	------	------	------	-------

Flujo de Fondos Diferencial - Consultorios Externos	-\$18,343	\$9,379	\$54,763	\$77,456	\$122,840
TIR - Consultorios Externos	163%				
VAN - Consultorios Externos	\$128,167.07				

Tasa de Descuento\* 15.9%

Tasa Libre Riesgo (2%) + Beta \* Risk Premium (0.85 \* 6.9%) + Riesgo País LP (800pp)

La implementación de este plan va a generar un aumento en los costos de la Clínica, pero logrando el incremento esperado de intervenciones y atenciones, se puede cubrir y aumentar el volumen de las ventas. En esta proyección, el Retorno de la Inversión de Marketing resulta positivo por lo que, ante un posible rechazo de una institución que no está acostumbrada a invertir en este campo, esto funciona como argumento para su implementación.

## **5. Conclusiones**

El mercado de las instituciones está en proceso de cambio. La tecnología se está introduciendo en todos los procesos, dándole más poder a los pacientes de elegir el lugar que les resulte más cómodo y afín a sus valores. A su vez, la sociedad está atravesando un proceso de cambio en su modo de consumo, teniendo que estar cerca de ella para poder atender a sus necesidades y fluctuaciones.

La conclusión de la escisión del cliente en cada unidad de negocios permite proponer una estrategia de acción específica, cumpliendo el posicionamiento planteado basado en el análisis del mercado, del entorno y de las fortalezas y debilidades internas.

La adaptación a un nuevo contexto requiere una inversión que puede traer aparejado un aumento de la atención, tanto en los Consultorios Externos como en los Quirófanos. Pero también puede permitir generar una escucha con todos sus colaboradores, formando parte de una comunidad activamente y teniendo la capacidad de adaptarse y responder a las necesidades que se puedan identificar.

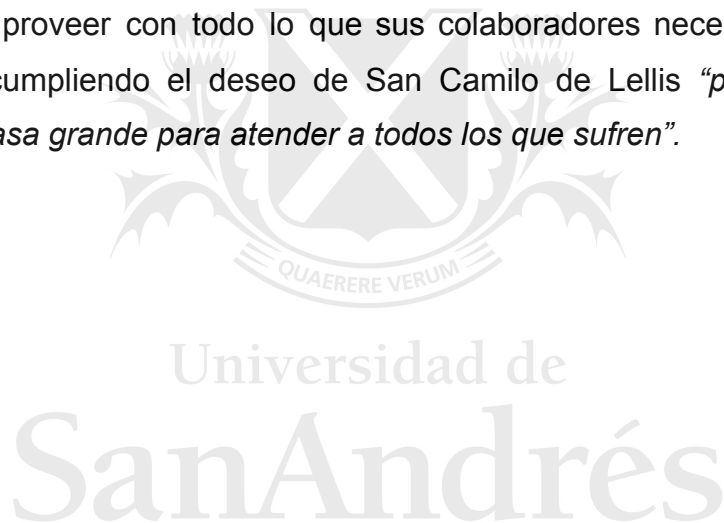
Para generar esta transformación se plantearon los siguientes pasos:

- Análisis de los clientes, colaboradores, influencia de cada uno en las decisiones de consumo y planteo de acciones para mejorar sus interacciones con la Clínica.
- Definición de targets para las unidades de negocio objetivo del plan.

- Redefinición del posicionamiento de la Clínica con respecto al nivel de complejidad de su atención
- Desarrollo de un Marketing Mix acorde a la necesidad de mejorar la relación entre el cliente target y la Clínica, apuntando a lograr una mejor comunicación del posicionamiento objetivo.

Con el éxito en la implementación de este Plan, se prevé un incremento del 50% de las intervenciones quirúrgicas en 4 años y un aumento de la atención en los consultorios externos reflejando una penetración efectiva en el target.

La Clínica San Camilo tiene la oportunidad de reconvertirse para poder ser parte del futuro de la atención a los pacientes, generando un ambiente que invite a su visita y pueda proveer con todo lo que sus colaboradores necesiten. Y de esta forma seguir cumpliendo el deseo de San Camilo de Lellis *“poder tener cien brazos y una casa grande para atender a todos los que sufren”*.



## 6. Bibliografía

Cámara de Instituciones de Diagnóstico Médico, “Informe sectorial 12”, Marzo 2019,

[http://fundaciondpt.com.ar/wp-content/uploads/2019/03/Informe\\_Sectorial\\_N\\_12\\_marzo-2019.pdf](http://fundaciondpt.com.ar/wp-content/uploads/2019/03/Informe_Sectorial_N_12_marzo-2019.pdf)

Cetrángolo, Oscar y Glodschmit, Ariela. Julio 2018. “Las obras sociales y otras instituciones de la seguridad social para la salud en Argentina. Origen y situación actual de un sistema altamente desigual”

<https://docplayer.es/92643237-Obras-sociales-en-argentina.html>

Superintendencia de Servicios de Salud, Padrón Obras Sociales,

<https://www.sssalud.gob.ar/index/index.php?page=consultas>

(Consultado 03/12/2020)

Lo Prete, Octavio. “Cómo se financian las religiones en Argentina” Clarín, 08 de mayo, 2018, Sociedad,

[https://www.clarin.com/sociedad/financian-religiones-argentina\\_0\\_Byr0\\_Ky0z.html](https://www.clarin.com/sociedad/financian-religiones-argentina_0_Byr0_Ky0z.html)

Ingrassia, Victor. “Aciertos y problemas en las obras sociales y medicinas prepagas durante la pandemia por COVID 19” Infobae, 24 de mayo, 2020, Salud

<https://www.infobae.com/salud/2020/05/24/aciertos-y-problemas-en-las-obras-sociales-y-medicinas-prepagas-durante-la-pandemia-por-covid-19/>

Ministerio de Salud, Materiales para equipos de salud

[http://www.msal.gob.ar/index.php?option=com\\_bes\\_contenidos](http://www.msal.gob.ar/index.php?option=com_bes_contenidos)

(Consultado 03/12/2020)

Ministerio de Salud, “Guía de capacitación para la gestión de residuos en establecimientos de atención de la salud, serie: Temas de Salud Ambiental No 23,”

[https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2018-10/0000001024cnt-23-guia\\_de\\_capacitacion\\_para\\_la\\_gestion\\_baja.pdf](https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2018-10/0000001024cnt-23-guia_de_capacitacion_para_la_gestion_baja.pdf)

(Consultado 03/12/2020)

Peger, Elizabeth. “Las elecciones definirán el rumbo de la reforma laboral que se viene” El Cronista, 23 de julio, 2019, Economía y Política

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Las-elecciones-definiran-el-rumbo-de-la-reforma-laboral-que-se-viene-20190723-0064.html>

Gourville, John T. y Norton, Michael I. 2014. Consumer Behaviour and the Buying Process, Harvard Business Publishing Education.



Ciudad de Buenos Aires, "Población total por sexo, superficie y densidad de población según comuna y barrio. Ciudad de Buenos Aires. Año 2010"  
<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=28011>

Ries, Al y Trout, J. 1981. Positioning, The battle for your mind. Warner Books - McGraw-Hill Inc.

Dolan, Robert J. 1997. Comentario sobre estrategia de marketing, Harvard Business School.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Anexo

Section 1 of 9

### Una encuesta sobre la salud en Buenos Aires

Hola, esta es una encuesta muy corta armada por Felipe García Garrido. Es un estudio para una tesis que estoy haciendo sobre las instituciones médicas de CABA y alrededores. Si me podés ayudar completándola te estaré agradecido. Y recordá que la encuesta es anónima. ¡Gracias!

Quando digo instituciones médicas me refiero a hospitales, sanatorios y clínicas.

Description (optional)

Para empezar: ¿podés nombrar las primeras tres instituciones médicas Privadas de Buenos Aires que se te vengan a la mente? \*

Long answer text

¿Recordás alguna publicación de alguna institución de salud? ¿De cuál? Puede ser un cartel en la calle, un post en Facebook o una aparición en la tele. \*

Long answer text

Marcá cuál de estas conocés (no hace falta que hayas ido, eso viene en la próxima) \*

- Hospital Alemán
- Sanatorio Anchorena
- Mater Dei
- Clínica Santa Isabel
- Sanatorio San Camilo
- Clínica y Maternidad Suizo Argentina
- Hospital Italiano
- Sanatorio Güemes

¿Te atendiste en alguno de los que mencionamos arriba? \*

- Sí
- No

Section 2 of 9

## Sí, me atendí en uno de esos lugares



Description (optional)

¿En cuál? \*

- Hospital Alemán
- Sanatorio Anchorena
- Mater Dei
- Clínica Santa Isabel
- Sanatorio San Camilo
- Clínica y Maternidad Suizo Argentina
- Hospital Italiano
- Sanatorio Güemes

¿En alguno te atendés regularmente? \*

- Hospital Alemán
- Sanatorio Anchorena
- Mater Dei
- Clínica Santa Isabel
- Sanatorio San Camilo
- Clínica y Maternidad Suizo Argentina
- Hospital Italiano
- No
- Sanatorio Güemes

¿Te hiciste alguna cirugía alguna vez? \*

- Sí
- No

Section 3 of 9

No, no me atendí nunca ahí ✕ ⋮

Description (optional)

¿Te hiciste alguna cirugía alguna vez? \*

Sí

No

Section 4 of 9

Sección "Sí, me hice una cirugía alguna vez" ✕ ⋮

Description (optional)

¿Qué cirugía/s te hicieron? \*

Short answer text

¿Dónde? (podés poner más de uno) \*


Short answer text

¿Por qué elegiste ese lugar? ¿Quién te lo recomendó? \*

Long answer text

¿Qué fue lo que más recordás de tu paso por esa institución? \*

Long answer text



Section 5 of 9

## Sección "No, no me hice ninguna cirugía"



Description (optional)

Si te tuvieras que operar ¿cómo pensás que elegirías el lugar? \*

- Por cercanía
- Porque me lo recomienda el cirujanx
- Porque me lo recomendaron mis amigxs/familia
- Por costumbre
- Por la fama del lugar
- Por la higiene del lugar

Section 6 of 9

## ¿Qué importa en la salud?



Description (optional)

Qué te parece lo más importante con respecto a una institución hospitalaria? (podés elegir uno sólo) \*

- A. La excelencia médica
- B. La cercanía y comodidad para llegar
- C. La hotelería
- D. El trato del equipo de enfermería
- E. La higiene

¿A quién consultás para saber qué lugar médico es recomendable? \*

Short answer text  
.....

¿Te atenderías en una institución que no esté cubierta por tu plan médico? \*

- Sí
- No
- Other...

¿Te parece que podés conectar estas características con alguno de estos lugares? (Podés no conocer los lugares pero tener una idea de lo que te han contado. Clickeá las que puedas y listo. Puede ser más de una por lugar. Si no las ves todas, desliza con el dedo para la derecha y van apareciendo)

	Excelencia Méd...	Limpieza e higi...	Buen trato	Me queda cerc...	Buena hotelería
Hospital Alemán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanatorio Anch...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mater Dei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clínica Santa Is...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanatorio San C...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clínica y Mater...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hospital Italiano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanatorio Güe...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No sé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Universidad de  
San Andrés

Section 7 of 9

## Vamos a conocernos un poco más

Description (optional)

¿Cuántos años tenés? \*

Short answer text

¿Qué género te define? \*

Masculino

Femenino

Otro

¿En qué barrio vivís? \*

Short answer text

¿A qué te dedicás? \*

Short answer text

¿Cómo es tu cobertura médica? \*

Prepaga

Obra Social

Salud pública

Section 8 of 9

## ¿Cuál?

Description (optional)

¿Cuál es tu cobertura médica?

Short answer text



Section 9 of 9

Buenísimo, gracias!!! Te debo una. Si sabés de alguien que pueda contestar esta encuesta, no dudes en reenviársela. Y cualquier duda, consultame!  
felipemgarrido@gmail.com

Description (optional)



Universidad de  
**San Andrés**