



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

**Posicionamiento de marca del Instituto de Microcirugía
Ocular Córdoba (IMOC)**

Alumna: Lucía Ingratta

DNI: 38.401.291

Tutora: María de las Mercedes Gerding

Lugar y fecha: Córdoba, Argentina, diciembre 2022

Índice

Introducción	3
Resumen Ejecutivo	5
Marco Teórico	7
Análisis de situación	10
Análisis del entorno	10
Análisis de mercado	14
Análisis de competencia	16
Análisis de la industria	16
Análisis del microentorno	17
Análisis del consumidor	19
Análisis interno	25
Diagnóstico de la situación	28
Análisis FODA	28
Otras herramientas estratégicas	30
Estrategia	33
Segmentación y targeting	33
Diferenciación y posicionamiento: Propuesta de valor	37
Objetivos y metas	41
Mix de Marketing	42
Producto (servicio)	42
Precio	45
Plaza	46
Comunicación	49
Análisis económico y financiero	54
Conclusión	60
Bibliografía	62
Anexos	68

Introducción

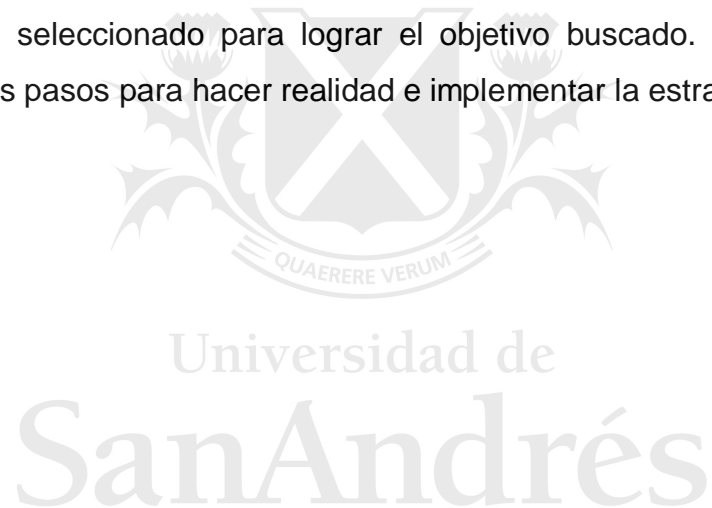
Cuando pensamos en Marketing se nos vienen a la cabeza cuestiones como: promociones, lenguaje informal, apelar a mensajes divertidos, 2x1, etc. En la mayoría de los rubros, estos elementos se ven con frecuencia y funcionan de manera efectiva. En el área de salud, sin embargo, ciertos usos y costumbres del Marketing suelen parecer poco éticos, contraproducentes o “mala palabra”. Quizás si nos imaginamos un centro estético, sería atractivo ofrecer descuentos en tratamientos faciales. Pero, ¿acaso nos operaríamos la visión en un lugar en donde sortean cirugías? Puntualmente en la oftalmología, la comunicación tiende a ser más seria y hasta a veces menos cercana al paciente.

Por lo anteriormente citado, **considero que es un gran desafío canalizar el aprendizaje de una formación en Marketing en el rubro salud.** Combinar la comunicación de los mensajes correctos, de una manera profesional, pero a la vez entendible para la comunidad de pacientes, sin dejar de lado el prestigio de una institución conformada por profesionales reconocidos, y que al final del día, quien nos lee o escucha considere que se le está brindando valor y se acerque a conocerla o recomendarla es, sin dudas, una gran meta para emprender.

En este punto, me encuentro desempeñándome como responsable de Marketing de la clínica oftalmológica IMOC (Instituto de Microcirugía Ocular Córdoba) situada en Córdoba Capital (Argentina), realizando mi tesis en donde pretendo adaptar las grandes proposiciones del Marketing, a un sector en donde (a mi juicio) no ha podido explotarse al máximo. La empresa bajo análisis se fundó en 2017 y al día de hoy crece basándose en el boca en boca tanto de pacientes como de médicos derivantes y bajos niveles de inversión en marketing digital (tanto en web como en redes sociales). Sin embargo, aún no cuenta con un reconocimiento de marca relevante frente a las clínicas competidoras las cuales poseen más de 30 años de trayectoria en el mercado.

El objetivo de la presente Tesis es, entonces, la elaboración de una estrategia de posicionamiento para IMOC que la ubique como un instituto de referencia en el

interior del país, poniendo especial énfasis en la provincia de Córdoba. De esta manera, se busca potenciar el crecimiento que hasta hoy ha sido casi en su totalidad orgánico y aprovechando lo construido hasta el momento. IMOC es una clínica en donde el paciente siente un trato personalizado y cercano, ubicada en un edificio moderno y agradable, que cuenta con profesionales reconocidos a nivel nacional e internacional. Dichas cualidades suelen ser percibidas y valoradas por quienes hoy en día son pacientes de la clínica. Para lograr el objetivo previamente citado, en primer lugar, se buscará diagnosticar fehacientemente el estado actual de awareness de la empresa mediante encuestas conducidas al mercado target, ya que al día de hoy ese dato se desconoce. Luego de analizar la situación externa e interna de la empresa, se elaborará la estrategia, en base a un marco teórico especialmente seleccionado para lograr el objetivo buscado. Finalmente, se presentarán los pasos para hacer realidad e implementar la estrategia.



Resumen Ejecutivo

Con el objetivo del aumento del awareness de IMOC, basado en la definición e impulso de un posicionamiento claro, la presente Tesis se elaboró basándose en las teorías de la Miopía del Marketing, Marketing de Servicios y Marketing one-to-one. Es decir, el fundamento teórico gira entorno de la centricidad en las necesidades del cliente (paciente), la cual toma mayor relevancia al no existir un intercambio físico de producto, y en donde el establecimiento de relaciones con los mismos y la personalización en la prestación del servicio son el foco. La clínica se encuentra inmersa en un entorno donde aumenta la conciencia e interés sobre la salud, así como también del mercado en general, por aumento de patologías oculares y la esperanza de vida de la población. Sin embargo, mediante el uso de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, se detecta un atractivo moderado de mercado relacionado a un alto nivel de rivalidad entre competidores. Por ello, se procedió a analizar aquellos competidores directos e indirectos de IMOC, definiendo que los mismos cuentan con ventajas competitivas ligadas a la trayectoria, aparatología o alianzas con otras clínicas, dejando así oportunidades de posicionamiento para ser aprovechadas por el resto de los integrantes del mercado.

Con posterioridad, se llevó a cabo el análisis del consumidor, en donde tanto fuentes primarias como secundarias señalan puntos ligados a la conexión humana y emocional entre las preferencias que se destacan. La encuesta realizada a una muestra de 114 personas, ratificó el bajo nivel de awareness con el que cuenta IMOC en el mercado, pero también las respuestas mostraron asociaciones positivas con la marca en aquellos encuestados que habían recibido atención en el instituto.

Del análisis interno, se rescata una necesidad de profundización en las habilidades de atención al cliente, las cuales son valoradas por la gran mayoría de los pacientes actuales, pero en ocasiones objetadas en la encuesta realizada, basándose en experiencias de demora en sala de espera. A su vez, los valores de IMOC, ligados con la transparencia, innovación, excelencia y empatía, son tomados como eje para la posterior propuesta de valor.

A los fines de enfocar los esfuerzos estratégicos y de Marketing en una porción del mercado, se definieron cuatro targets que comparten ubicación geográfica (Provincia de Córdoba), nivel socio-económico (ABC1) y beneficio buscado (funcionales) pero que difieren en edad y patología. De esa forma, se generaron los segmentos targets de: pacientes de catarata, retina, refractivos y presbicia. La propuesta de valor mediante la cual se posicionará IMOC hacia dichos targets, se fundamenta en brindar una atención basada en el trato personalizado y calidez humana. La misma se centra en el “cómo” se brinda el servicio, en vez de en el “qué” se está brindando.

En lo que respecta al precio, se propone una política de “más por lo mismo” en términos generales. La propuesta en el ámbito de la plaza, por su lado, se centra en enfocarse en el ambiente de la clínica, la atención al cliente, y la incorporación de aparatología que fomente la optimización en los tiempos de espera de los pacientes, conveniencia y mayores grados de personalización. Finalmente, en la estrategia de comunicación, se propone impartir mensajes relacionados con los pilares de posicionamiento variando formatos y temáticas en función a los distintos canales utilizados, incorporando nuevos a los ya utilizados que deberán optimizarse. Se sugiere el comienzo de pauta en radio, vía pública y televisión, así como también añadir influencers en la red social Instagram para lograr mayor llegada al target más joven (pacientes refractivos).

Finalmente, mediante el Análisis económico-financiero, se concluye que el proyecto cuenta con mayor certidumbre de rentabilidad si no se incorpora la aparatología planteada. Sin embargo, de plantearse el escenario base en donde la venta bruta aumenta un 35%, el VAN es de \$72.962, TIR 28% y ROMI 2677%, aceptándose la propuesta.

Marco Teórico

Es habitual que en sectores como el de la salud, en gran parte liderados por médicos, se tienda a poner a las prestaciones (servicios) en el centro de la escena, dejando de lado las definiciones más amplias del negocio. En su comunicación, se suele enfatizar la incorporación de la tecnología incorporada, de los tratamientos realizados, y en la formación de los profesionales médicos, olvidando que los pacientes valoran en la mayoría de los casos aspectos ligados a cuestiones menos objetivas. Difícilmente, por lo tanto, pueda lograrse un posicionamiento fuerte si nuestra estrategia de Marketing se basa en lo anteriormente citado.

Tal como plantea Theodore Levitt, en su artículo “Marketing Myopia”, a las empresas les iría mucho mejor si se dedicaran a satisfacer las necesidades de los clientes en vez de enfocarse en vender sus productos (o servicios) (Levitt, 2021). En las empresas donde su valor no es entregado finalizando con la transferencia de un bien, este último punto tiene aún mayor relevancia.

Aquí es donde el **Marketing de servicios** cobra su mayor sentido. Según Arellano Cueva justamente, el mismo “es la especialidad de marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacía el cliente” (Arellano Cueva, 2000).

Esta centricidad en el cliente, es aún más importante si tenemos en cuenta que el **servicio** implica una relación directamente humana que requiere de la activación de efectivos sistemas de comunicación y de una serie de principios fundamentados en valores humanos fundamentales (Camacho Castellanos, J. C., 2011, p 15). Es decir, en este tipo de empresas se deben tener en cuenta dimensiones ligadas a cuestiones más emocionales y de conexión con el cliente. Esto, se potencia si nuestro cliente es un paciente, que está padeciendo algún tipo de enfermedad. El autor continúa fundamentando esta teoría añadiendo que “cuando se presta un servicio no se ha de ver si el receptor nos agrada o no, se

debe procurar estar en sintonía con la persona y empáticamente actuar en busca de la solución de su necesidad. A veces la gente solo espera que llegue el momento de un breve contacto con el prestador de servicio para sentirse importante, valioso o respetado”. (Camacho Castellanos, J.C.,2011, p 12). Todo esto se ve reforzado por los doctores William B. Weeks y James N. Weinstein en su libro Unraveled, en donde proponen que la provisión del servicio debe ser diseñada en torno al paciente: sus necesidades, preocupaciones y su conveniencia. Proponen que el fin último de la prestación de los servicios de salud debería ser mantener a los pacientes felices y saludables. De esta forma, la relación paciente – profesional tendría tonos de coaching, incorporando aspectos subjetivos (lo que el paciente quiere y dice que necesita), objetivos (lo que los estudios dicen de la salud del paciente), e investigación (información sobre qué funciona y cuáles son los efectos colaterales de los tratamientos y cirugías). Las intervenciones deberían estar predicadas sobre la base de lo que el paciente valora (si vale la pena soportar los efectos colaterales luego de la intervención) e informadas con datos sobre los resultados de otros pacientes que ya se han operado para que los pacientes puedan tomar decisiones informadas sobre su salud (Weeks, W. y Weinstein J., 2016).

En ese sentido, considero que el Marketing masivo o de masas en ese caso no daría fruto. Una de las piedras fundamentales en los servicios (y más en la actualidad) es la atención personalizada al cliente, idea sustentada por el **Marketing one-to-one o Marketing de relaciones**. El marketing one to one se caracteriza por tratar de alcanzar el nivel más alto posible de personalización, puesto a que se dirige a un solo individuo.¹ Los clientes no quieren verse tratados como masa, pero tampoco desean ser únicos, quieren ser tratados como si lo fueran y éste es el reto al que tienen que enfrentarse las empresas del siglo XXI, tratar de forma personalizada, es decir; como si fueran únicos, a todos y cada uno

¹ Inbound Cycle (2022) “Marketing one-to-one o marketing personalizado: qué es y por qué ahora es más importante que nunca”. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-one-to-one>

de los cientos o miles de clientes que quieren atraer y retener. (Cuesta Fernández, F., 2004). Sus características principales son:



Fuente: Marketing Relacional, Jaime Rivera Camino, p. 50

Este tipo de Marketing trae aparejado como ventaja la fidelización del cliente, lo cual, en ámbitos de salud es de suma importancia ya que los costos de cambio son relativamente bajos.

Análisis de situación

Análisis del entorno

A continuación, mediante la aplicación de la herramienta PESTEL se analizará el macroentorno del sector salud (particularmente oftalmológico) de Argentina. En el mismo, se presentan aquellas variables que, a mi juicio, considero tienen mayor impacto y posibilidad de variación en un futuro.

Político

- La situación política inestable del país afecta a la intención de inversión de los participantes en el mercado (clínicas oftalmológicas).
- Restricciones de importación². Una gran cantidad de equipos e insumos médicos (ej.: lentes intraoculares) que son utilizados en oftalmología son importados. Esto afecta directamente al avance tecnológico de las clínicas y a su planificación quirúrgica.
- Políticas del gobierno tendientes al cierre de fronteras o a la reducción/trabas al turismo internacional. Sin embargo, a partir de noviembre de 2021 se habilitaron medidas tendientes a la reactivación del turismo internacional³.

² Infobae (2021) “El Gobierno salió a frenar las importaciones ante la fuerte caída de reservas del BCRA” . Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/09/24/el-gobierno-salio-a-frenar-las-importaciones-ante-la-fuerte-caida-de-reservas-del-bcra/>

³ Infobae (2021) “Vuelta del turismo internacional: cómo se posiciona la Argentina para volver a recibir visitantes de todo el mundo”. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/11/03/vuelta-del-turismo-internacional-como-se-posiciona-la-argentina-para-volver-a-recibir-visitantes-de-todo-el-mundo/>

Económico

- Volatilidad y aumento del valor del dólar.⁴ Esto afecta al mercado de salud oftalmológico debido a que la mayoría de insumos, instrumental y equipamiento se adquieren y valúan en dólares.
- Inflación de Argentina en crecimiento constante (52,1% interanual)⁵. Esta variable afecta negativamente a las clínicas debido a que incrementa de manera constante sus costos, afectando a la planificación de mediano plazo y las obliga a actualizar sus presupuestos y valores de consultas y estudios oftalmológicos de manera periódica.
- Reactivación al turismo médico argentino, post pérdidas millonarias causadas por la baja de Turismo por COVID-19. En los últimos meses, desde el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) se comenzó un impulso del mismo alegando el enorme potencial que proyecta.⁶

Sociocultural

- Unión de clínicas oftalmológicas en todo el país con el objetivo de negociar en conjunto los aranceles con obras sociales. Los valores de mercado de cirugías oftalmológicas convenidos en las coberturas médicas se encuentran bajos en relación al costo de los insumos quirúrgicos oftalmológicos.
- Aumento de campañas de concientización referidas a los chequeos anuales en numerosas especialidades médicas.

⁴ El Cronista (2021) “¿Cuánto subió el dólar este año? La alarmante cifra que sorprende a todos”. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/cuanto-subio-el-dolar-este-ano-la-alarmante-cifra-que-sorprende-a-todos/>

⁵ BBC News Mundo (2021) “Por qué Argentina tiene una inflación anual que supera el 50% (casi cinco veces la de Brasil y más de ocho veces la de México)”. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59239933>

⁶ Ámbito (2021) “Impulsan el Turismo Médico por su "enorme potencial" de crecimiento”. Recuperado de <https://www.ambito.com/lifestyle/turismo/impulsan-el-medico-su-enorme-potencial-crecimiento-n5268404>

- Aumento de conciencia en la sociedad ligada a la salud y movimiento fitness. El alza de actividades al aire libre genera la necesidad de evitar la dependencia de gafas.
- Incremento de trabajo remoto - home office con gran uso de pantallas, a causa de la pandemia. Esto conduce al aumento de patologías inducidas como miopía y ojo seco.⁷
- Globalización en constante expansión.

Tecnológico

- Auge y caída de la Telemedicina, ante la pandemia, post campañas de vacunación.⁸
- Desarrollo de nuevo equipamiento médico relacionado al diagnóstico y tratamiento quirúrgico de patologías oftalmológicas. La misma tendencia se observa en algunos insumos clave (ej.: lentes intraoculares).
- Avance de técnicas micro invasivas en la cirugía oftalmológica.

Ecológico

- El cambio climático genera mayores y nuevas afecciones oculares debido al aumento de las sequías, aumento de potencia de rayos solares, incendios, etc. como por ejemplo alergias oculares, ojo seco, conjuntivitis.⁹

⁷ Forbes (2021) "Recomendaciones para el cuidado de la vista en tiempos de home office". Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/salud-home-office-provoca-miopia-inducida/>

⁸ El Economista (2021) "Auge y caída de la 'telemedicina' con el covid: las compañías que brillaron en 2020 se desploman hasta un 70%". Recuperado de <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11432189/10/21/Auge-y-caida-de-la-telemedicina-con-el-covid-las-companias-que-brillaron-en-2020-se-desploman-hasta-un-70-.html>

⁹ Organización Panamericana de la Salud (2020). Cambio Climático para Profesionales de La Salud: un libro de bolsillo (pp. 58) https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52950/9789275322833_spa.pdf?sequence=4

Legal

- La Ley contrato de trabajo Argentina, afecta negativamente a las empresas argentinas, ya que favorece en mayor parte a los empleados, en detrimento de los empleadores. Actualmente, se discute fuertemente la necesidad de una Reforma Laboral¹⁰ y existe la posibilidad de que la misma se concrete.
- Falta de ley de salud visual integral, que exija controles en diferentes etapas de la vida, a los fines de prevenir o tratar enfermedades oculares graves.¹¹ Este tipo de leyes pueden provocar un cambio en la afluencia de pacientes a las clínicas oftalmológicas.



¹⁰ Clarín (2021) “¿Qué reforma laboral?”. Recuperado de https://www.clarin.com/opinion/-reforma-laboral-0_GGSq0r5aN.html

¹¹ La Nación (2019) “Por una ley de salud visual”. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/por-una-ley-de-salud-visualde-los-lectorescartas-ampe-mails-nid2291007/>

Análisis de mercado

En términos de tendencias de mercado, desde una perspectiva global, nos encontramos con un mercado oftalmológico, de acuerdo a Research and Markets¹², estimado en USD 52.07 billones en 2020, USD 55.28 billones en 2021, y está proyectado a crecer en un CAGR de 6.52% para alcanzar los USD 81.05 billones para el 2027.

En lo que respecta a Argentina, según Forbes¹³, se encuentran presentes doce tendencias en el sector salud, de las cuáles considero que las siguientes son de especial importancia en lo que respecta a la oftalmología:

1. Transformación digital: principalmente en lo ligado a la telemedicina y hospitales líquidos¹⁴.
2. Enfoque One Health: el concepto se basa en lograr “una sola salud para garantizar el bienestar”, en donde uno de los factores fundamentales es la globalización.
3. Enfermedades no transmisibles: Según la OMS, equivalen al 71% de las muertes a nivel mundial. Entre ellas, encontramos la diabetes, una patología muy asociada a enfermedades crónicas oculares.
4. Salud silver: el crecimiento del grupo etario mayor a 65 años está sucediendo con mayor rapidez que el resto de las franjas. Por ello, esto desembocará en una mayor cantidad de pacientes crónicos que requerirán tratamiento. En el caso de la oftalmología, esto se traduce en un aumento de patologías ligadas a catarata, glaucoma y de retina-mácula.

¹² Research and Markets (2022) “Worldwide Ophthalmology Industry to 2027 - Surge in Research and Development to Provide New Treatment Presents Opportunities”. Recuperado de <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/01/18/2368138/28124/en/Worldwide-Ophthalmology-Industry-to-2027-Surge-in-Research-and-Development-to-Provide-New-Treatment-Presents-Opportunities.html>

¹³ Forbes Argentina (2022) “Doce tendencias para el sector de la salud”. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/columnistas/doce-tendencias-sector-salud-n15070>

¹⁴ Docline (2022) “Hospital Líquido – Medicina Predictiva”. Recuperado de <https://www.docline.com/blog/hospital-liquido-medicina-predictiva/>

5. El poder de la colaboración público privada: durante la pandemia la colaboración de los hospitales privados para con los públicos, fue un hecho que continúa al día de hoy. La oftalmología es una de las especialidades en donde esta tendencia se visualizó, debido a la necesidad de equipamiento quirúrgico oftalmológico que solo las clínicas privadas contaban.

Por otro lado, según Mordor Intelligence, identifica al Turismo médico como una tendencia que se encontrará en crecimiento en el periodo 2022 a 2027 a un ritmo de 8,5% de CAGR. Los factores asociados con el crecimiento del mercado incluyen mayor costo de tratamiento en países desarrollados, disponibilidad de las últimas tecnologías médicas, creciente cumplimiento de estándares internacionales de calidad, alta calidad de servicio, portabilidad de seguros de salud y publicidad y mercadeo del turismo médico.¹⁵ En lo que respecta puntualmente a Argentina, según la nota realizada al Dr. Martín Fernández (cirujano plástico) por TN¹⁶, el país por razones de gusto, económicas y por la alta valoración que tienen los profesionales argentinos, recibe y recibirá un gran flujo de turismo médico extranjero.

¹⁵ Mordor Intelligence (2022) "Mercado de turismo médico: crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos (2022-2027)". Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/medical-tourism-market>

¹⁶ Todo Noticias (2022) "Turismo médico y cirugía plástica: la Argentina, un lugar económico con excelentes profesionales". Recuperado de <https://tn.com.ar/salud/noticias/2022/06/25/turismo-medico-y-cirugia-plastica-la-argentina-un-lugar-economico-con-excelentes-profesionales/>

Análisis de competencia

Análisis de la industria

Evaluando la industria desde la perspectiva de la herramienta “Cinco fuerzas de Porter” se puede determinar que:

- Poder de negociación de los clientes (pacientes): Es moderado, debido al bajo volumen de consumo del servicio de manera individual de cada paciente en cada clínica; a la baja importancia en la estructura de costos de los mismos ya que la atención oftalmológica no significa una gran inversión; a los servicios de la clínica poco diferenciados y al bajo costo del paciente de cambiar la atención médica.
- Poder de negociación de los proveedores: Es alto, debido a la falta de productos sustitutivos; a los pocos proveedores concentrados; poca importancia relativa para el proveedor; y a los insumos otorgados que son moderadamente diferenciados.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: Es bajo, ya que existen altas barreras de entrada y salida; altas economías de escala por prestar servicio a menor precio; se requiere alto capital para ingresar al mercado; y existe excesiva burocracia y cumplimiento de requisitos para ingresar al mercado.
- Amenaza de productos sustitutos: Es bajo, debido a que la necesidad de atención oftalmológica no es fácilmente sustituida por otro servicio. Podrían ubicarse a nivel de oftalmología general, la prescripción de lentes de manera directa en ópticas.
- Rivalidad entre competidores: Es alto, debido a la baja tasa de crecimiento de la demanda; al bajo costo de cambio de marca; al alto grado de diferenciación de los productos; y a la existencia de altas barreras de entrada y salida al mercado.

En base al análisis realizado en esta sección, se puede concluir que, si bien algunos stakeholders poseen alto poder de negociación, otros poseen bajo, por lo que considero que esta industria tiene nivel de atracción moderado.

Análisis del microentorno

En lo que respecta al microentorno, IMOC compite de manera **directa** con los siguientes centros/institutos oftalmológicos:

Competidor	Localización	Segmento	Canales de publicidad	Antigüedad	Ventaja competitiva
Clínica de ojos Córdoba	Córdoba Capital - Nueva Córdoba y Cerro de las Rosas	Clase media - alta	Redes Vía pública (cartelería - torneos golf Jockey Club) Web Radio Notas La Voz - Clarín (Diario Arq.) Entrevistas Canal C (Tv Córdoba) - Economix (canal 12)	35	Ubicación estratégica de las sedes (Nueva Córdoba principalmente)
Onnis	Córdoba Capital - Nueva Córdoba, Cerro de las Rosas y Valle Escondido	Clase media - alta	Redes Vía pública Web Entrevistas Punto a Punto Revista Entrevistas Canal 12	45	Trayectoria
Mostaza Sánchez	Córdoba Capital - Centro	Clase media-baja	Redes Web	50	Trayectoria

Reyes Giobellina	Córdoba Capital - Centro	Clase media - alta	Redes Web Entrevistas Canal 12 Canal 10	35	Equipamiento moderno y avanzado (láser femtosegundo para cirugía refractiva)
IOC	Córdoba Capital - Nueva Córdoba	Clase media - alta	Redes Web Notas en La Voz	45	Sociedad con Sanatorio Allende (polivalente con reconocimiento)
Maldonado Bas	Córdoba Capital - Nueva Córdoba y Cerro de las Rosas	Clase media-baja	Redes Web	45	Trayectoria
Provisus	Córdoba Capital (Cofico) y Jesús María	Clase media-baja	Redes Web Pag web Entretenimientos córdoba sección Salud Radio - Cadena 3 Entrevistas TV (Canal 10, Canal 8, Canal Coop. Jesús María - Programa impulso vital)	40	Alianza con Instituto Zaldívar para estudios prequirúrgicos Habilidad comunicativa del director médico en medios masivos
Zaldívar	Mendoza y Buenos Aires - Referente Nacional	Clase alta	Redes Web Vía pública	60	Líder de mercado - reconocimiento nacional e internacional

Fuente: Autoría propia 2022

De manera **indirecta**, la competencia también está dada por Clínicas polivalentes que ofrecen dentro de sus servicios la oftalmología. Con respecto a estos competidores (Reina Fabiola, Sanatorio Allende, Instituto Oulton). Los mismos se ubican en lugares de alto tránsito dentro de la ciudad (Nueva Córdoba, Cerro, Barrio General Paz) y gracias a sus imponentes edificios, antigüedad en el mercado, pacientes que concurren a estos centros por otras especialidades, cuentan con un alto nivel de awareness como ventaja competitiva.

Análisis del consumidor

Fuentes secundarias

El presente análisis se comenzará utilizando fuentes secundarias. En primer lugar, el consumidor dentro del sector salud está dado por aquellos pacientes con o sin patologías (es decir, aquellos con potencial de desarrollar patologías). Dentro del sistema de salud, según E. San Román¹⁷ (Unidad de Terapia Intensiva de Adultos. Hospital Italiano de Buenos Aires, Argentina) se puede observar que los pacientes valoran y esperan que los profesionales tengan en cuenta las siguientes dimensiones (San Román, E. 2006):

1. Respeto a valores, preferencias y necesidades (el paciente tiene la percepción de ser un anónimo, con pérdida de su identidad. De allí la necesidad de ser tratado con dignidad y respeto).
2. Coordinación e integración de los cuidados (el paciente tiene un sentimiento de vulnerabilidad y necesidad de confiar).
3. Información, comunicación y educación (el paciente tiene temor a que no se le diga la verdad).
4. Confort físico (el paciente tiene temor al sufrimiento).
5. Apoyo emocional, alivio del miedo y la ansiedad.

¹⁷ San Román, E. (2006) Medicina Intensiva Vol.30 No.9. Editorial Doyma
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0210-56912006000900005

6. Participación de la familia y los amigos.

7. Transición y continuidad (el paciente siente ansiedad acerca de su futuro después del alta).

Por otro lado, Alan S. Detsky¹⁸ (2011), afirma que lo que los pacientes quieren en mayor medida es:

- Recuperar la salud cuando se está enfermo. Es decir, al momento de sentir síntomas, dolor, etc.
- Oportunidad: aquellos pacientes que no procrastinan la atención médica, desean obtenerla de manera inmediata.
- Amabilidad: los pacientes desean un trato amable, empático y con respeto a su privacidad.
- Esperanza y certeza: aun así cuando los pacientes se encuentran en una situación en donde la cura es extremadamente improbable, necesitan que se le transmita esperanza y compartan opciones que podrían llegar a ayudarlos, y de esa manera reducir la ansiedad.
- Continuidad, elección y coordinación: los pacientes prefieren establecer una relación a largo plazo con el profesional y su equipo. A su vez, espera que se le sea contactado para coordinar sus intervenciones.
- No pago de coseguro: los pacientes esperan gastar lo menos posible de su propio dinero a la hora de recibir atención médica, por lo que espera obtener cobertura por parte de prepaga y obras sociales.
- La mejor medicina: los pacientes buscan a profesionales altamente calificados, y en muchas oportunidades, los mejores en su especialidad. No se basan en estadísticas, sino más bien en testimonios de otros pacientes.
- Medicación y cirugía: se prefieren tratamientos que impliquen el menor esfuerzo por parte del paciente. Por ese motivo, suelen optar por

¹⁸ Detsky, Allan S. (2011). What patients really want from health care. Vol 306. No.22. JAMA.

medicación y opciones quirúrgicas en vez de tratamientos que impliquen cambios de comportamiento o ejercicio físico.

Fuentes primarias

Al haber identificado las necesidades del consumidor, será necesario analizar con mayor profundidad en qué situación se encuentra IMOC relacionada a los puntos críticos en la atención médica. Sin embargo, al ser una institución con 5 años de antigüedad, en primera instancia se procederá a tomar noción del nivel de awareness que posee dentro del espectro de los consumidores.

Por ello, se confeccionó una encuesta que fue enviada a potenciales y actuales pacientes de IMOC vía e-mail y Whatsapp. Se obtuvieron 114 respuestas en su mayoría de “no pacientes” (54,5%) y la misma tuvo como finalidad la medición de awareness de IMOC (en los diferentes niveles) así como también esbozar el posicionamiento que la misma posee a través de identificación. A su vez, se buscó ratificar e indagar a través de esta fuente primaria, aquellos aspectos que los pacientes consideran de mayor importancia al momento de recibir atención oftalmológica. Finalmente, teniendo en cuenta que un 44%¹⁹ de los pacientes de IMOC han asistido en una única oportunidad, se incluyó en la encuesta preguntas ligadas a posicionamiento para profundizar en los motivos que estarían relacionados a esa elevada cifra de pacientes con una sola visita. A continuación, se presentan los principales hallazgos del trabajo de campo. Los resultados completos del mismo se encuentran en el Anexo 1²⁰.

En primer lugar, se realizaron preguntas ligadas al **awareness**, a los fines de confirmar que IMOC contaba con bajos niveles del mismo dentro del mercado meta. A tales fines se comenzó indagando acerca del **Unaided awareness**, es decir, se midió qué porcentaje de los encuestados tenían en su mente a IMOC al ser consultados acerca de las clínicas oftalmológicas de Córdoba, sin ningún tipo de asistencia. Por los resultados obtenidos, se observa que IMOC se encontraría dentro del Top 5 de las clínicas oftalmológicas en la mente de los potenciales

¹⁹ Dato extraído del CRM de IMOC

²⁰ Anexo 1: Resultados completos de Fuente Primaria

consumidores. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que un 28% de los encuestados, había asistido a IMOC en alguna oportunidad. A pesar de ello, se observa al Instituto Onnis liderando el Unaided awareness, seguido por la Clínica de Ojos Córdoba (COC) y el Instituto Mostaza Sánchez.

Luego, se procedió a realizar una pregunta ligada al **Aided awareness**, es decir, aquel en donde sí se da asistencia para la respuesta. Los resultados referidos a este tipo de awareness indican que la competencia también obtiene mejores resultados (primero Mostaza Sánchez, seguido por Clínica de Ojos Córdoba y Onnis), estando IMOC muy por debajo del resto. Es importante destacar, sin embargo, que de las 33 personas que afirmaron haber escuchado nombrar IMOC, solamente 15 se atendieron efectivamente en el instituto. Es decir, a pesar del bajo awareness en comparación con la competencia, existe cierto reconocimiento por parte de personas que aún no fueron pacientes de la clínica. Por otro lado, analizando el awareness referido a staff médico, los resultados indicarían que no existe (en general) un nexo claro entre dicho staff y la institución en el ámbito de los clientes potenciales. Finalmente, el segundo aspecto adicional de awareness que se buscó medir, es si existe conocimiento de la ubicación dentro de la Ciudad de Córdoba de IMOC. Los resultados de dicha medición fueron favorables, ya que un 60,6% asocia IMOC con la Zona Sur de Córdoba Capital (donde efectivamente se ubica). Sin embargo, casi un 40% de los encuestados no identifica claramente la ubicación, por lo que es un punto a ser reforzado.

En segundo lugar, como se mencionó anteriormente, la investigación primaria se dirigió a indagar acerca de aquellos **aspectos más valorados** por el paciente cordobés al momento de recibir atención médica oftalmológica. Del análisis de las respuestas de los encuestados, se desprende que los tres aspectos de la atención médica más valorados son: cobertura por obra social o prepaga, experiencia y trayectoria del médico y poca demora al momento de agendar un turno. Sin embargo, en cuarto lugar (en términos de porcentaje muy cercano al tercer aspecto) se encuentra el factor "atención cálida y humana". Es relevante destacar que el aspecto con menor importancia para la muestra es el hecho de contar con instalaciones agradables, seguido por la cercanía en ubicación del centro

oftalmológico, al menos en comparación con el resto de los puntos sugeridos en la encuesta.

Finalmente, la última parte de la encuesta fue destinada a preguntas relacionadas al **posicionamiento**. En esta sección se observó que la mayoría de los encuestados (93,33%), otorgó al servicio de IMOC un puntaje entre 8 y 10. Entre las razones de las altas calificaciones se encuentran: calidad en la atención, rapidez en el otorgamiento de turnos, instalaciones impecables y aparatología modernas, diagnósticos acertados y diferentes a los dados en otras instituciones, excelencia y seriedad del staff médico. Uno de los encuestados otorgó una calificación baja en esta sección, la cual fue motivada por los altos tiempos de espera en consultorio. A pesar de ello, ante la consulta a los encuestados acerca de si recomendarían IMOC, se obtuvieron resultados muy favorables: 93,3% de los encuestados recomendarían IMOC a un amigo. Realizando una medición de la percepción de los pacientes acerca del liderazgo en el mercado de IMOC, se observaron resultados menos contundentes, ya que la mayoría de ellos (46,7%) opina que se encuentra dentro de las mejores opciones en lo referido a clínicas oftalmológicas, pero no es el líder.

Indagando aún más en el posicionamiento actual de IMOC, se consultó acerca de aquellas ideas que venían a la mente de los encuestados al momento de pensar en IMOC. Para ello se pidió a los mismos que lo describieran en una palabra. Se obtuvieron los siguientes términos, los cuáles en su mayoría tienen una connotación positiva:

- Aceptable
- Calidad
- Clínica
- Confianza
- Coordinar
- Excelencia
- Genial
- Gente conocida

- Impecable
- Perfección
- Atención perfecta
- Profesionalismo
- Tranquilidad
- Bien

Siguiendo la misma línea, se consultó a los encuestados qué es lo que más les gustaba de IMOC, y se señalaron:

- La instalación
- Los profesionales, atención médica, su profesionalismo y reconocimiento
- Seguridad en el diagnóstico

Por último, a aquellas personas que habían asistido a IMOC en una única oportunidad, fueron consultados acerca de los motivos. La mayoría de ellos mencionó la falta de necesidad de asistir nuevamente, mientras que un encuestado reforzó el punto de la demora en consultorio y otro, refirió que asistió a únicamente a interconsulta.

Análisis interno

Utilizando la herramienta de las “7 S” de Mc Kinsey, se procederá a efectuar una revisión de la situación interna de la clínica IMOC.

En primer lugar, se identifica la **estrategia** de IMOC como una de diferenciación, centrada en ofrecer atención personalizada y humana, la cual es acompañada por sus recursos humanos (profesionales de trayectoria y reconocimiento). Se enfoca a los recursos de la misma manera, invirtiendo en infraestructura y tecnología que se destaque de sus competidores. A su vez, la estrategia se ideó en base a las necesidades que se detectaron en el mercado, por lo que se observa una tendencia a la centralización en el cliente y su experiencia.

En segundo lugar, analizando la **estructura** de la empresa, es decir la forma en que se organiza en divisiones y unidades de negocio, oscila entre el tipo lineal y funcional. Ya que si bien la empresa está dirigida por 3 socios (gerente general administradora de empresas y dos médicos), la Gerencia General suele ejercer la mayoría del poder. Sin embargo, en los temas administrativos, la gerencia general suele tener la última palabra, mientras que, en los asuntos médicos, son los profesionales de la salud los encargados. Eso genera entre el personal cierta duda acerca de a quién deben obedecer, tomando ventaja en algunos casos (si existen diferencias entre la gerencia general o los directivos médicos). Por otro lado, empleados con mayor antigüedad, en ocasiones actúan como mandos medios. Sin embargo, al no estar esa jerarquía formalizada, el staff no suele responder a órdenes provenientes de estos “mandos medios”, lo cual genera roces.

En cuanto a los **sistemas** de IMOC, se observa cierta estandarización de los procesos. Sin embargo, algunos miembros del personal suelen desviarse tomando sus propias decisiones y sin consultar sobre las mismas en ciertas oportunidades. El sistema de información es utilizado por toda la organización, con diferentes autorizaciones y accesos. No obstante, toda la institución tiene acceso a las historias clínicas de los pacientes, así como a las prácticas y cirugías realizadas. Los sistemas funcionan de manera correcta, segura y toda la

información necesaria es recolectada y se actualiza a diario a los fines del análisis del negocio.

En lo que respecta a las **habilidades**, es decir aquellas capacidades y competencias requeridas por los miembros, considero que el personal de IMOC cuenta con las necesarias para el correcto funcionamiento de la clínica. Tanto las capacidades médicas, así como de atención al cliente, trato personalizado y cordial, se destacan en cada una de las reseñas y devoluciones de los pacientes. Existen sin embargo puntos débiles en lo que refiere a atención al cliente, en la mesa de entrada de la clínica, teniendo en cuenta quejas ocasionales de pacientes.

Desde la perspectiva de los **recursos humanos**, la institución está conformada por sus directores, 10 médicos de staff (profesionales independientes, monotributistas o responsables inscriptos, remunerados a través de un porcentaje sobre los ingresos generados de sus pacientes) y 15 empleados en relación de dependencia con sueldo fijo. En lo que respecta a los médicos, se los motiva a la derivación de estudios y cirugías mediante el pago de derivaciones. En el caso del personal, se abona el concepto variable de "plus de cirugías" a secretarías quirúrgicas y personal de quirófano. Por otro lado, al personal administrativo que se destaque por su desempeño y compromiso, se estila aumentar el sueldo por encima del de convenio, a los fines de demostrar que la empresa valora el esfuerzo y su trabajo. Las secretarías de mesa de entrada y resto del personal, no poseen motivación en forma de bonos o premios variables. En lo referido a reclutación, la misma es realizada por Gerencia y Subgerencia general, de manera interna, buscando a aquellos candidatos que, por capacidad y personalidad, se alineen a la experiencia que busca ofrecer la empresa a sus clientes. A su vez, el entrenamiento, en el caso del personal administrativo es impartido en primera instancia por Subgerencia general y en segunda instancia por los compañeros de trabajo con mayor experiencia. De manera similar, en el caso de personal relacionado a la salud (enfermeros, instrumentadores quirúrgicos, técnicos ópticos y médicos nuevos) la capacitación es brindada en sus inicios por los directores médicos, y luego, por los pares con mayor antigüedad de cada puesto de trabajo.

En cuanto al estilo y/o **cultura organizacional** de IMOC, se observa una cultura flexible y abierta. Los empleados tienen total acceso a los directivos para plantear sus necesidades y son escuchados. Sin embargo, las decisiones son tomadas con previa autorización del Directorio. El Directorio consensua las decisiones en conjunto, antes de ser tomadas. Existe un buen clima laboral entre los miembros de la institución, lo cual facilita las tareas diarias. Los canales de comunicación de la empresa además de las conversaciones personales, transcurren en grupos de Whatsapp y llamadas telefónicas.

Finalmente, los **valores** compartidos de IMOC están basados en la transparencia, innovación, excelencia y empatía.

Teniendo en cuenta las anteriores secciones del análisis, considero que en líneas generales la empresa cuenta con elementos bien alineados y que se refuerzan mutuamente. En primer lugar, encuentro que los elementos hard (estrategia, estructura y sistemas) son coherentes con los valores de la empresa. Por otro lado, tanto la estructura como los sistemas contribuyen al logro de la estrategia. En cuanto a los elementos soft entre sí (valores, habilidades, cultura y staff) se puede observar compatibilidad. Sin embargo, opino que es necesario trabajar sobre las habilidades de atención al cliente para potenciar aquellos valores de excelencia en el servicio y empatía en la atención con el paciente.

Diagnóstico de la situación

Análisis FODA

Analizando a IMOC desde la perspectiva de la herramienta FODA, en comparación a sus principales competidores se determina el siguiente análisis:

Fortalezas

- Infraestructura moderna, cálida y agradable ubicada estratégicamente en un lugar central de la Ciudad de Córdoba con fácil acceso y estacionamiento.
- Miembros de Staff Médico altamente capacitados reconocidos local e internacionalmente.
- Fuerte reputación digital de la clínica basada en puntuación de 4.8 en Google My Business otorgada por 124 reseñas. También es muy positiva en Facebook con una puntuación de 4.8 basada en 19 opiniones.
- Bajo tiempo de espera para agendar turnos.
- Atención médica y administrativa percibida como superior por parte de los pacientes actuales, teniendo en cuenta reseñas actuales.
- Red de médicos que derivan casos quirúrgicos a IMOC.

Oportunidades

- Crecimiento y auge de la Telemedicina a nivel mundial y país. En cuanto al mercado de la Telemedicina a nivel mundial, Fortune Business Insight estima un crecimiento considerable que va desde USD 90,74 mil millones en 2021 a USD 636,38 mil millones para el 2028.²¹

²¹ BBVA (2022) "Telemedicina: cifras importantes de su impacto en la sociedad". Recuperado de <https://www.bbva.ch/noticia/telemedicina-cifras-importantes-de-su-impacto-en-la-sociedad/>

- Turismo médico en auge en el país. Argentina se encuentra en el puesto número 20 en destinos de Turismo Médico según el Medical Tourism Index.²²
- Avance de las tecnologías ligadas a la oftalmología las cuales permiten el tratamiento de patologías que anteriormente no contaban con solución (por ejemplo: Valeda para tratamiento de maculopatía seca).
- Apertura de PAMI hacia un sistema por prestación, lo cual motiva a una incorporación de nuevos prestadores. Esta obra social cuenta con 5 millones de afiliados aproximadamente, donde la gran mayoría de ellos padece de patologías oftalmológicas al tratarse de pensionados y jubilados (ej.: catarata y glaucoma).
- Búsquedas sobre temas de salud en internet en auge: 1 de cada 20 búsquedas en internet es sobre salud, a razón de 70 mil por minuto.²³
- Según estudios científicos, la miopía en niños y afecciones a la superficie ocular se encuentran en aumento por el mayor uso de pantallas luego de la pandemia.²⁴

Debilidades

- El 80% de la facturación de IMOC está ligada a un sólo médico.
- Infraestructura actual sin posibilidades de ampliación para el crecimiento de la oferta.
- Poca trayectoria de la Institución en el mercado y falta de presencia en medios de comunicación tradicionales offline.
- IMOC no cuenta con Servicio de guardia 24 horas ni programa de Residencia médica, lo que puede limitar su oferta en comparación a la competencia.
- No cuenta con aparatología propia para realizar cirugías refractivas (miopía, astigmatismo, hipermetropía, queratocono): Excimer Láser o Láser

²² Medical Tourism Index (2022). Argentina: global ranking 20th. Recuperado de <https://www.medicaltourism.com/destinations/argentina>

²³ Infobae (2022). "Las consultas médicas y el "doctor Google". Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2022/08/02/que-tan-confiable-es-el-doctor-google/>

²⁴ Infobae (2021). "Cómo afectó la pandemia a la salud visual de los argentinos". Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2021/09/12/como-afecto-la-pandemia-a-la-salud-visual-de-los-argentinos/>

femtosegundo. Al día de hoy, la clínica abona cánones elevados a los competidores que sí las poseen para llevar a cabo esas cirugías, dependiendo también de las agendas de estos centros.

Amenazas

- Situación económica inestable del país (fluctuación de precios de insumos, aumento del tipo de cambio, restricciones a la importación, etc.)
- Desactualización de aranceles médicos en obras sociales y prepagas de todo el país.
- Éxodo de profesionales de la medicina principalmente hacia Europa y Estados Unidos, debido a bajas remuneraciones.
- Potencial aparición de nuevas pandemias de similar magnitud a la del COVID-19.

Otras herramientas estratégicas

Matriz FODA

Luego de detallar el análisis FODA, se procede a formular las estrategias de la Matriz FODA. De dicha herramienta se desprenden los siguientes lineamientos:

Estrategia FO: De la observación de las fortalezas y oportunidades de IMOC, se observa que cada uno de los puntos fuertes internos potencia el aprovechamiento de las oportunidades. En especial, considero que la reputación digital positiva de la clínica es un punto clave a la hora de aprovechar las tendencias de Telemedicina, Turismo médico y auge del interés en salud en internet.

Estrategia DO: Las limitaciones de infraestructura y nivel de staff médico pueden no ser ideales a los fines de aumentar el volumen de pacientes de la clínica en oportunidades como la apertura de PAMI.

Estrategia FA: La amenaza de la desactualización de los aranceles de las obras sociales y prepagas puede ser disminuida a través de la fortaleza ligada al reconocimiento y trayectoria del staff médico, ya que esto permite a los mismos la atención de manera particular, sin depender exclusivamente de coberturas médicas.

Estrategia DA: La debilidad de la elevada dependencia de la facturación en un solo profesional empeora la amenaza de la situación económica inestable del país, ya que, de no atender u operar este profesional por el motivo que fuere, la clínica podría enfrentarse a no poder lograr la cobertura de sus costos fijos. Por ende, considero fundamental la incorporación de profesionales que aporten volumen de pacientes rentables hacia la clínica.

Matriz Ansoff



Fuente: Ansoff, Igor (1990)

Bajo la óptica de la Matriz de expansión de productos y mercados Ansoff, tomando en cuenta tanto el análisis llevado a lo largo de la presente tesis como la cantidad

reducida de años de IMOC en el mercado oftalmológico cordobés (5), aconsejo seguir una estrategia de **Penetración de mercado**. Esto implica la continuidad de prestación de los servicios que al día de hoy ofrece dentro del mercado actual. Considero que es la estrategia más acorde, ya que es una empresa joven y el mercado se encuentra en crecimiento (teniendo en cuenta las oportunidades planteadas en el análisis FODA). La misma conlleva aumentar el gasto en Marketing a los fines de captar nuevos pacientes provenientes de la competencia o que aún no cuenten con oftalmólogo de cabecera, así como también aumentar la facturación por medio de los pacientes actuales mediante el aumento de aranceles y fidelización (recurrencia).



Universidad de
San Andrés

Estrategia

Segmentación y targeting

Debido a la incapacidad de atender a todos los segmentos que conforman el mercado oftalmológico argentino en su conjunto y la necesidad de optimizar la efectividad de los mensajes impartidos por medio de la comunicación (y por consiguiente, el presupuesto de Marketing), es necesario segmentar el mercado. Teniendo en cuenta los conocimientos previos sobre el mercado, los análisis realizados en la presente tesis, y tomando como referencia lo propuesto por Philip Kotler en su libro Principios de Marketing, se puede determinar que las variables relevantes para la segmentación del mercado oftalmológico son las siguientes: **geográficas, demográficas y beneficio buscado.**

En lo que respecta a la variable **geográfica**, se podría optar por un enfoque nacional, provincial (Provincia de Córdoba) o de ciudad (Córdoba Capital). Debido a la presencia de un fuerte líder a nivel nacional, con una trayectoria de 60 años y por consiguiente un posicionamiento prominente, se descarta dirigirse hacia el país en su totalidad. Por otro lado, al contar la Ciudad de Córdoba con numerosas clínicas oftalmológicas también con antigüedad en el mercado de 30 años, las cuales cuentan con profesionales de trayectoria y pacientes fidelizados, considero que el enfoque de ciudad tampoco es el más óptimo. Por lo tanto, en lo que refiere a este tipo de variable, se selecciona un enfoque provincial, por los motivos anteriormente mencionados, sumado a la falta de profesionales de alto nivel en el interior provincial cordobés, y la consiguiente red de derivación médica que existe al día de hoy.

Por otro lado, en lo referido a las variables **demográficas**, teniendo en cuenta la **edad**, se podrían identificar los siguientes posibles segmentos:

- **Bebés:** Incluye a personas recién nacidas y menores a los cinco años.

- **Niños:** Este grupo aglomera a niños de más de cinco años y de menos de doce años.
- **Adolescentes:** Este grupo engloba a personas mayores a doce años y menores de dieciocho años.
- **Jóvenes:** El grupo de jóvenes son las personas mayores a dieciocho años y menores de veinticinco años.
- **Adultos jóvenes:** Este segmento incluye personas mayores de veinticinco años y menores de cuarenta años.
- **Adultos:** Son las personas mayores de cuarenta años y menores a los cincuenta y cinco años.
- **Adultos mayores:** Encontramos en este grupo a las personas mayores de cincuenta y cinco años y menores de sesenta y cinco.
- **Ancianos:** Son las personas con más sesenta y cinco años y menos de setenta y cinco años.
- **Longevos:** Son todas las personas de setenta y cinco años en adelante.

Debido a que, por cuestiones de rentabilidad, IMOC prioriza a los pacientes con posibilidades quirúrgicas y las cirugías son realizadas (en su mayoría) a partir de los 25 años (excepto patologías congénitas), es que se descartan los segmentos de bebés, niños, adolescentes y jóvenes. Patologías quirúrgicas tales como miopía, astigmatismo, hipermetropía, queratocono son recomendables de ser tratadas por medio de cirugía una vez que se estabilizan, y, en general, esto ocurre con posterioridad a los ya mencionados 25 años de edad. A medida que el ojo envejece, comienza a desarrollar patologías relacionadas con la edad, lo cual conlleva a diferentes tipos de cirugías. Sin embargo, al llegar a la edad del segmento longevo, los cirujanos suelen desaconsejar exponer a las personas de dicha edad a cirugías, siempre y cuando no existan riesgos de ceguera. Por estos motivos previamente descritos, es que se seleccionan los segmentos de: **adultos jóvenes, adultos, adultos mayores y ancianos**. A su vez, también dentro del grupo de las variables demográficas, se toma en cuenta la **renta**. Aquí, los

segmentos factibles a ser seleccionados están dados por los diferentes niveles socioeconómicos argentinos: ABC1, C1, C2, C3, D1 y D2. Debido a que IMOC cuenta con reducida capacidad edilicia y con profesionales de excelencia y trayectoria, se aconseja un enfoque de margen y no de volumen. Por dichos motivos, se selecciona al segmento ABC1 entre todas las alternativas posibles.

Finalmente, teniendo en cuenta las variables de segmentación **conductual** o en función del comportamiento, se toma al **beneficio buscado** como el último diferenciador. Aplicado a este mercado, los pacientes oftalmológicos pueden buscar en un servicio dos beneficios diferentes. El primero está dado por mejorar su visión y salud visual, por lo que a este se lo denomina beneficio funcional. En segundo lugar, el paciente puede concurrir persiguiendo un beneficio únicamente estético, como sucede en el caso de algunas cirugías tales como las de párpados (blefaroplastias, por ejemplo). De los dos beneficios identificados, se decide seleccionar el beneficio funcional, ya que el diferencial médico del instituto está dado en las patologías de catarata, refractivas, presbicia y retina. Dichas afecciones visuales están, en todos los casos, ligadas con la mejora de la visión, y puntualmente en el caso de retina, con la prevención de la ceguera de los pacientes.

De la anterior selección de las variables de segmentación, se conforman los siguientes segmentos target:

1. **Pacientes de catarata:** se encuentran en la provincia de Córdoba, son adultos mayores y ancianos (mayores de 50 pero menores de 75 años), pertenecientes al segmento ABC1, y buscan un beneficio funcional. Este target tiene como objetivo mejorar su calidad de vida dejando de depender de los lentes que comenzó a usar a causa de la catarata. Suelen no haber

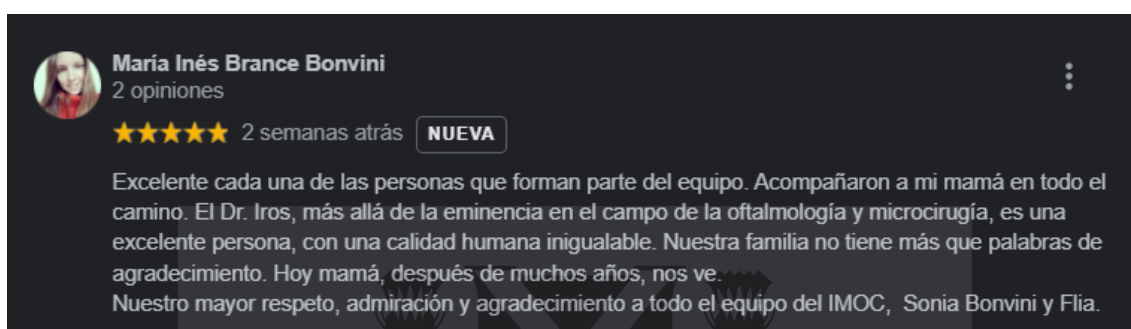
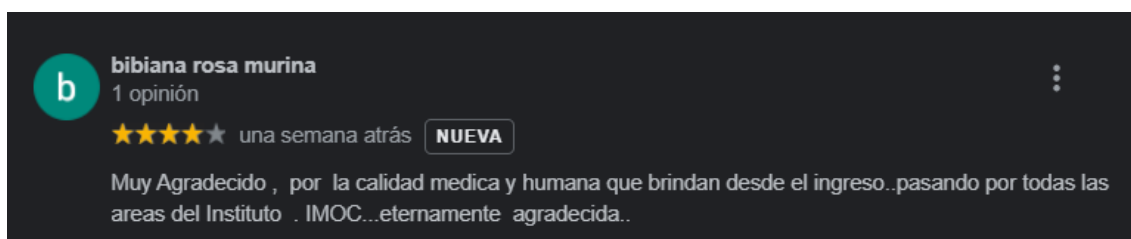
tenido problemas visuales antes de la catarata y luego de operarse de catarata están muy satisfechos con recuperar su calidad visual.

- 2. Pacientes refractivos:** se encuentran en la provincia de Córdoba, son adultos jóvenes (mayores de 25 pero menores de 40 años), pertenecientes al segmento ABC1, y buscan un beneficio funcional. Padecen de los defectos refractivos de miopía, astigmatismo o hipermetropía. Son candidatos a cirugías refractivas láser o con colocación de lente intraocular. Son pacientes usuarios de lentes desde temprana edad, hacen uso extensivo de computadora, realizan deportes y actividades al aire libre, por lo que su deseo es dejar de depender de los lentes los cuales los incomodan en su día a día. También, es probable que sean usuarios de lentes de contacto y hayan desarrollado cierta intolerancia.
- 3. Pacientes de retina:** se encuentran en la provincia de Córdoba, son en general adultos mayores y ancianos (mayores de 50 pero menores de 75 años) pertenecientes al segmento ABC1, y buscan un beneficio funcional. Este tipo de patologías incluye tantas urgencias (desprendimientos de retina) o enfermedades relacionadas con la edad con carácter crónico (maculopatías). El tratamiento de las mismas es indispensable ya que en ambos casos, pueden ocasionar ceguera, por lo que el paciente depende del tratamiento quirúrgico para evitar que eso suceda. Los mismos involucran las vitrectomías, inyecciones intravítreas y fotobiomodulación Valeda.
- 4. Pacientes con presbicia:** se encuentran en la provincia de Córdoba, son en general adultos (mayores de 40 pero menores de 55 años) pertenecientes al segmento ABC1, y buscan un beneficio funcional. Este target tiene como objetivo mejorar su calidad de vida dejando de depender de los lentes (no ve bien de cerca). Suelen no haber tenido problemas visuales antes de la presbicia y luego de operarse están muy satisfechos con recuperar su calidad visual. Son candidatos a cirugía de presbicia con colocación de lente intraocular.

Diferenciación y posicionamiento: Propuesta de valor

Tal como se vio reflejado en la encuesta realizada, si bien al día de hoy IMOC se asocia con cuestiones de connotación positiva tales como excelencia y calidad en la atención, no posee un posicionamiento claro en el mercado que lo diferencie o destaque de su competencia. Por ese motivo es que, una vez seleccionada la porción de mercado a la que se apuntará la estrategia, es necesario elegir su diferenciación y posicionamiento, así como su propuesta de valor.

En el ámbito de salud, las prestaciones médicas o servicios a ser brindados en sí mismos son inherentemente comunes entre todos los profesionales médicos de una misma especialidad. Las distintas cirugías, prácticas y tratamientos médicos que surgen a través de los años, tienen origen en avances de tecnología impulsadas por empresas de equipamiento médico y/o medicamentos que son producto de años de investigación liderados por laboratorios. Es por ello que la diferenciación no puede estar dada, en mi opinión, por cualidades de la prestación médica en sí misma. Por ese motivo, considero que las ventajas competitivas deben surgir de aspectos ligados al “cómo” la prestación médica es brindada y la experiencia que tiene el paciente en la institución. Dentro de las posibles diferencias de valor y ventajas competitivas (producto, servicio, canal elegido, empleados o imagen) considero que en el caso de IMOC, el servicio es lo que la destaca del resto de la oferta oftalmológica y es aquel factor que puede ser apalancado en pos de su crecimiento. Hoy en día, sin contar con una comunicación sólida de su posicionamiento, la calidez humana de la atención es percibida y valorada por los pacientes actuales, tal como puede observarse (a modo de ejemplo) en las reseñas compartidas por ellos en los perfiles digitales:



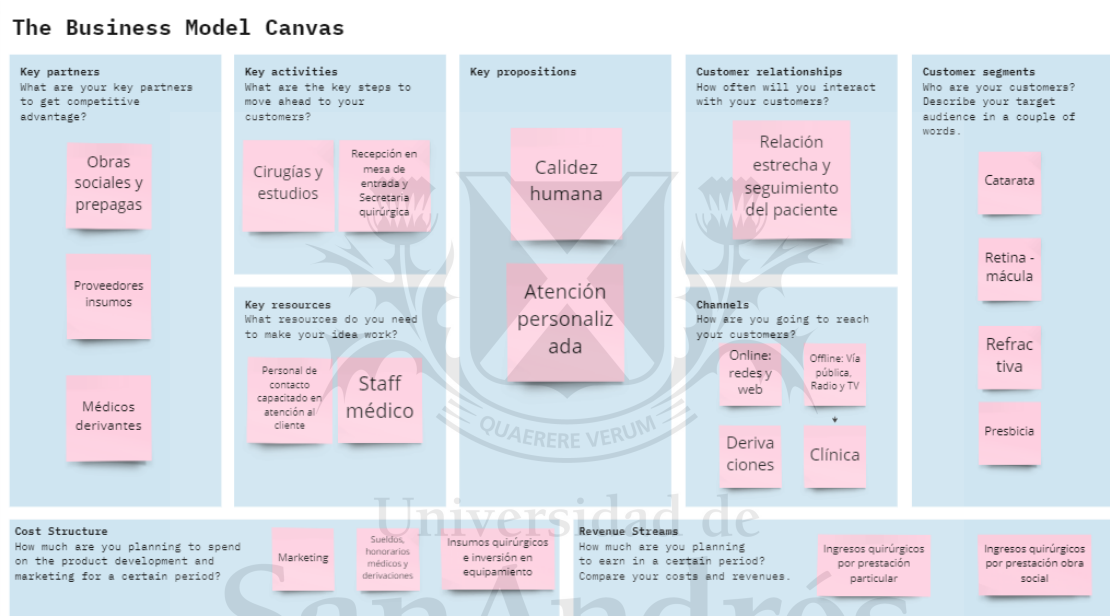
Fuente: Google My Business IMOC

Por los motivos previamente expuestos, en línea también con el marco teórico de la presente tesis, es que considero que la estrategia de posicionamiento de IMOC debería estar basada en los pilares de **calidez humana y atención personalizada**. Dicha propuesta de valor, en comparación con los competidores directos, es del tipo en “más por lo mismo” (tal como propone Philip Kotler). Es decir, se estaría ofreciendo mayores beneficios que la competencia (atención más personalizada y cálida) al mismo valor. Para ello, es fundamental el aprovechamiento y sostenimiento de ventajas competitivas dentro de la Cadena de valor de Servicios²⁵. Principalmente, considero focalizarse en el eslabón de Personal de contacto, es decir aquel que interviene directamente en la prestación interactuando con el paciente, ya que son portadores de gran parte de la misma y generadores directos de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa. En el caso de IMOC, el personal de contacto estaría conformado por secretarías de mesa de entrada, secretarías quirúrgicas, telefonista, y asistentes de consultorio. La prestación, por su lado, es un eslabón primario indispensable ya que aquí se encuentran involucrados de manera directa los

²⁵ Anexo 2: Cadena de valor de Servicios

profesionales médicos, quiénes son también responsables de ofrecer calidez humana y atención personalizada a los pacientes. A su vez, dentro de los Eslabones de Apoyo, será imprescindible la Dirección general y de Recursos Humanos a los fines de capacitar y guiar al personal de contacto en la generación de atención personalizada y calidez humana.

A los fines de describir cómo crea, ofrece y captura valor la empresa, se confeccionó el siguiente modelo de negocio Canvas, propuesto por Osterwalder:



Fuente: elaboración propia 2022

Con el objetivo de alcanzar la propuesta de valor, será necesario hacer foco en las actividades claves de: cirugía y estudios, y recepción tanto en mesa de entrada y secretaría quirúrgica. La provisión del servicio de cirugía debe ser llevado a cabo a la perfección. Sin embargo, no se llegaría a ese punto si se cuenta con una atención de primera vez en la mesa de entrada, o, posteriormente, una pobre o descuidada coordinación quirúrgica. Es por este motivo que tanto los médicos como el personal de contacto son los recursos clave para desarrollar estas actividades. Ambos deben estar capacitados ampliamente en la atención al cliente (paciente). La relación con el paciente, por lo tanto, necesita ser estrecha, y el

mismo debe sentir la importancia que tiene para IMOC, por lo que el seguimiento es fundamental.

Para lograr una ventaja competitiva sostenible, será necesario establecer alianzas claves, las cuales están enfocadas en la obtención de pacientes de primera vez, como en el logro de la perfecta coordinación y éxito quirúrgico. En primer lugar, el mantenimiento de una relación de respeto y armonía con obras sociales y prepagas es fundamental, ya que es uno de los aspectos más valorados por los pacientes a la hora de elegir una clínica oftalmológica, tal como fue demostrado por la encuesta realizada. En segundo lugar, la relación con los proveedores de insumos principalmente quirúrgicos es muy importante, ya que garantiza la oportuna provisión de lo necesario para cada cirugía en tiempo y forma. Finalmente, el vínculo con médicos derivantes, el cual tiene como contrapartida el pago de derivaciones, es clave ya que es una gran fuente de nuevos pacientes.

La propuesta de valor de IMOC, será transmitida hacia potenciales y actuales pacientes a través de cuatro canales: online (redes y web), offline (vía pública, TV y radio), la clínica en sí misma y finalmente a través de la recomendación de médicos pertenecientes a la red de derivantes. De esta forma, se logrará alcanzar a los cuatro targets ya mencionados y desarrollados anteriormente.

Por último, los costos que deberán ser controlados y optimizados deberán ser los más vinculados a las actividades clave de retención de pacientes (cirugías, estudios y recepción) así como también los de captación de nuevos pacientes. Por dicho motivo, considero que los costos clave en el modelo a ser gestionados, en términos de retención de pacientes son los de insumos, equipamiento médico, sueldos de personal de contacto, honorarios médicos y derivaciones. En el caso de captación de nuevos pacientes, será necesario un incremento y optimización en los gastos de Marketing. Dichos costos serán descontados de dos ingresos principales: ingresos quirúrgicos por prestaciones de obra social y prepagas, así como también los provenientes de pacientes particulares.

Objetivos y metas

Luego de analizar los resultados de la encuesta conducida a potenciales pacientes, así como haber analizado tanto el entorno externo e interno de la institución, se establece como fin último del presente Plan de Marketing el logro del posicionamiento de IMOC como una clínica oftalmológica de referencia en la Provincia de Córdoba, en un plazo de 5 años. Puntualmente, en lo que refiere a la Ciudad de Córdoba, el objetivo planteado sería lograr un posicionamiento Top 3 en la mente y elección de los pacientes. Para ello, se tendrán en cuenta los pilares de posicionamiento establecidos en el apartado anterior, así como también la propuesta de valor.

El logro del objetivo, al seguir una estrategia de penetración de mercado, estará íntimamente ligado a un aumento en la inversión en Marketing. Al ser un objetivo de mediano plazo, se propone la consecución de las siguientes metas en el mismo horizonte temporal:

1. Aumento del awareness del 9% actual al 20%.
2. Aumento volumen de pacientes de primera vez en un 40%, con la consiguiente reducción de capacidad ociosa tanto quirúrgica como ambulatoria (principalmente del segmento comprendido entre los 25 a 35 años). Hoy, el promedio mensual de pacientes de primera vez ronda los 270.
3. Incrementar de manera interanual las cirugías en un 50%.

Mix de Marketing

Producto (servicio)

A los fines de destacar las distintas necesidades que se encuentran dentro del servicio a ser brindado, se procederá a analizar el servicio desde los 3 niveles propuestos por Philip Kotler. Antes de comenzar, se definen los servicios a ser brindados, objeto de la presente tesis, como los siguientes:

- Cirugía de Catarata
- Cirugía de retina y tratamientos para maculopatía (inyecciones intravítreas para maculopatía húmeda y fotobiomodulación Valeda para maculopatía seca).
- Cirugía de Presbicia con colocación de lente intraocular
- Cirugías refractivas: Excimer láser o ICL (con colocación de lente intraocular).

En primer lugar, el beneficio o **servicio básico** de las cirugías anteriormente mencionadas es la mejora de la salud visual o conservación de la salud visual actual, dependiendo si el tratamiento tiene posibilidad de curar la patología (ej.: catarata) o únicamente detenerla debido a que es de una condición crónica (ej.: maculopatía).

Siguiendo con el segundo nivel de servicio real, es decir, aquel ligado a sus características básicas, encontramos en él las siguientes dimensiones:

- **Oportunidad:** que el servicio sea brindado en el momento que se necesite y sin incurrir en demoras ni en agenda de turnos, ni autorizaciones, u otras gestiones administrativas.
- **Personalización y trato cálido:** Para llevar a cabo esta dimensión del servicio es necesario comenzar por una correcta indagación del motivo de consulta del paciente, a los fines de asesorarlo para que, desde un primer momento, agende un turno con el profesional especialista, evitando de esta manera pérdida de tiempo y posibles derivaciones. Luego, el profesional médico podrá indicar el tratamiento quirúrgico adecuado para cada

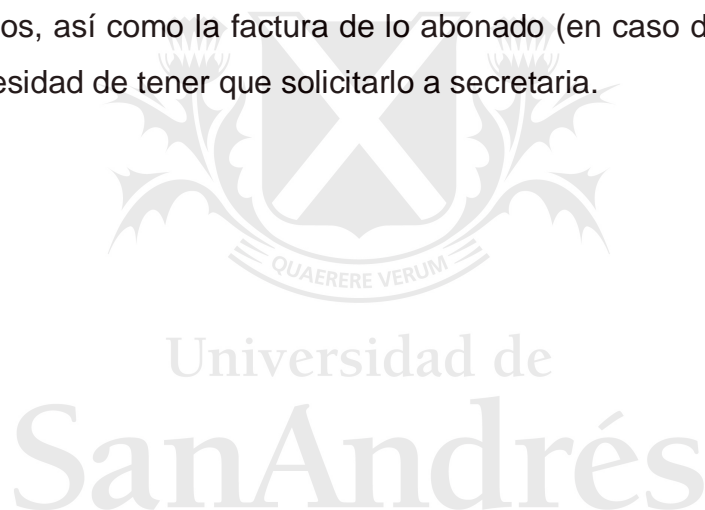
paciente, en función a su patología, patologías preexistentes, estilo de vida, presupuesto, etc. A su vez, al momento de la coordinación quirúrgica, la secretaria deberá encargarse de que el paciente cuente con toda la documentación e información necesaria en función a sus requerimientos personales, brindando un teléfono celular específico para evacuar dudas y consultas de cada paciente. Luego de la cirugía, al paciente se le brinda un teléfono de guardia, que tendrá como finalidad que el mismo pueda realizar consultas fuera de los horarios de atención de la clínica de manera directa con un médico.

- **Ética médica:** Este punto está referido a que la indicación de la cirugía por el médico se efectúe sí y solo sí sea necesario para el paciente, comentando pros y contras de la misma, con total honestidad respecto a el pronóstico. Es un aspecto clave, sobre todo ante la tendencia en alza de los pacientes de ver a la “medicina como negocio”.
- **Cobertura:** Contar con convenios con obras sociales y prepagas a los fines de que los pacientes aprovechen el “ahorro” puesto en estas entidades, no debiendo desembolsar valores extras, en los casos que sea factible.

Finalmente, dentro del producto aumentado, es decir aquel que incluyen beneficios adicionales que agregan valor, encontraremos:

- **Recordatorio:** Como beneficio adicional, se brindará al paciente dos tipos de recordatorios vía Whatsapp. En primer lugar, un recordatorio de turno enviado 24 horas antes del mismo (hoy en día se envía por e-mail y no es el método más efectivo para el paciente debido a las grandes cantidades de correos electrónicos que recibe, así como también la posibilidad de que el mismo ingrese al Spam). También, se le brindará al paciente la opción de cancelación (o reprogramación) ágil y automática por la misma vía. Por otro lado, se ofrecerá un segundo recordatorio enviado automáticamente al año luego de la última consulta, indicando el momento de realizar su control oftalmológico anual.

- **Seguimiento:** Luego de la cirugía, desde secretaría quirúrgica, se brindará un seguimiento del paciente, consultando lo que necesite para que su recuperación sea lo más rápida y amena posible.
- **Kit postquirúrgico:** A la salida de la cirugía, se le proveerá al paciente operado un neceser que contendrá distintos elementos que le serán útiles, en función al tipo de intervención que se haya realizado. Por ejemplo, incluiría gotas, gafas de sol, protectores oculares, etc.
- **Acceso a estudios y facturación de manera inmediata:** Con posterioridad a la visita a consultorio, estudios o cirugía, el paciente recibirá vía e-mail un link en donde podrá visualizar los resultados de los estudios realizados, así como la factura de lo abonado (en caso de ser particular), sin necesidad de tener que solicitarlo a secretaria.



Precio

Antes de comenzar a profundizar sobre la política de precios propuesta en la presente tesis, cabe aclarar que en IMOC, en promedio 35% del volumen de pacientes al día de hoy se atiende de manera particular, mientras que el 65% restante lo hace a través de su obra social o prepaga. Dicho porcentaje se mantiene estable a lo largo de los últimos años. A nivel política de precio, este hecho tiene implicancia debido a que los valores en obras sociales y prepagas son establecidos por las mismas, para todos los prestadores por igual (en líneas generales). Además, IMOC forma parte de la Cámara Argentina Oftalmológica, la cual logra negociaciones en conjunto con las empresas de medicina prepaga y obras sociales, a los fines de unificar aranceles entre los distintos prestadores. También, por dicha asociación, es que los valores particulares entre cirugías de los diferentes prestadores de Córdoba, cuentan con valores similares. Por ese motivo, tal como se comentó anteriormente, la política de precio estará ligada a ofrecer “más por lo mismo”.

En lo referente a estrategia de precio, se sugiere continuar con una estrategia de precios basada en la competencia en el ámbito ambulatorio (consultas y estudios oftalmológicos), ya que en esa instancia el paciente aún no percibe el valor diferencial que significa operarse en IMOC, y puede ser una barrera para que el mismo inicie su atención en la clínica. En ese sentido, se propone la estrategia de precio descontado (menor a la competencia) para las consultas y precio medio (similar a la competencia) para los estudios oftalmológicos. Para los precios quirúrgicos, la estrategia sugerida también se basa en la competencia, del tipo precio medio. Si bien existe un porcentaje importante de los pacientes oftalmológicos que deciden su cirugía en función a aquella que ofrece el menor precio posible, la estrategia propuesta está enfocada en la elección de aquel grupo que valora factores por fuera del valor monetario de la cirugía.

Cabe aclarar que el modelo de monetización en la que se encuentra inmersa la presente tesis, se basa en un modelo B2C, ya que la clínica como empresa ofrece servicios a pacientes individuales. Por otro lado, si bien en el ámbito de la salud en general se considera que los servicios médicos poseen elasticidad (relación

precio-demanda) inelástica, factores como el sentido de urgencia ante la posible pérdida permanente de la visión inciden en dicha variable. Es decir, aquellos pacientes que sufran riesgo de perder su calidad de manera irreversible (ej.: desprendimientos de retina), serán mucho más inelásticos al precio que aquellos que sencillamente busquen mejorar su calidad visual, pero que la falta de cirugía no ocasione ceguera y por ende puedan programar y pensar su decisión con mayor tranquilidad (ej.: cirugías refractivas y catarata). Finalmente, en lo referido a políticas de descuentos, considero que al ser el foco de IMOC el margen y no el volumen, y con la probabilidad de que aplicar descuentos genere desconfianza en el paciente al tratarse de una cirugía, no es aconsejable generar dicha política.

Plaza

La plaza o distribución se entiende como la forma en la cual un bien o servicio se conecta desde una empresa con el consumidor final. Tal y como se anticipó en la sección de Targeting, la plaza propuesta en la presente tesis, comprende como región geográfica a la provincia de Córdoba. Al día de hoy, la clínica está ubicada en el Barrio Rogelio Martínez de la Ciudad de Córdoba, el cual considero que está alineado con la propuesta de valor que se imparte a los targets que se dispone alcanzar, al ser un barrio de fácil acceso, estacionamiento, rodeado de espacios verdes y residencias de elevado valor.

El canal en el caso de IMOC, ayuda a “completar transacciones” tal como lo plantea Philip Kotler, al tratarse de una prestación de un servicio en donde no es necesaria la entrega física de un bien. El punto de contacto por excelencia de IMOC, es su propia clínica, es decir, estamos en presencia de un canal de distribución directo (sin intermediario). Tal como sostienen Eiglier y Langeard²⁶, el soporte físico donde se desarrolla un servicio intenta obtener dos resultados de manera simultánea: la generación de un ambiente estético y sensorial que a su vez facilite la interacción entre personal de contacto y paciente (funcionalidad). En este sentido, se observa que a nivel estético el edificio supera las expectativas²⁷

²⁶ Eiglier, P. y Langeard, E. (1989) “Servucción, el Marketing de Servicios”. (pp. 67-79).

²⁷ Ver Anexo 2: Imágenes de instalaciones.

(en base a reseñas y comentarios de pacientes actuales), pero funcionalmente cuenta con oportunidades de mejora.

Teniendo en cuenta que el foco de la propuesta de valor es el de ofrecer un trato personalizado y cálido, se propone:

- Llevar a cabo capacitaciones trimestrales referidas a atención al cliente, con foco en resolución de problemas y metodologías ágiles. La centricidad en el paciente es un concepto fundamental en propuestas orientadas a la personalización. En clínicas oftalmológicas donde el personal de contacto de mesa de entrada y secretarías tiene tanto un cliente externo (paciente) como cliente interno (médicos), y por ese motivo, se tiene a priorizar en ocasiones uno sobre otro, es necesario hacer hincapié en la resolución de las necesidades de personas que acuden a recibir atención oftalmológica a IMOC en primera instancia.
- Renovación de uniformes del personal de contacto, jerarquizando la vestimenta a través de prendas de sastrería (pantalones, trajes y blazers) a los fines de lograr un aspecto unánime y de mayor categoría. El mismo deberá contar con identificación de nombre en todo el personal, a los fines de que el paciente logre identificar a la persona que lo está atendiendo y facilitar el vínculo staff-paciente.
- Creación y capacitación de un rol de “azafata” al ingreso de la clínica. Dicho puesto, tendrá como principal función la de guiar al paciente que ingresa (en la mayoría de los casos) desorientado. Por lo tanto, la función del rol es indicarle dónde debe sacar número, qué debe esperar luego de eso, así como también responder otros tipos de consultas que se le presenten a los pacientes (ej.: ubicación de toillettes, agua, etc.)

- Incorporación de aparatología orientada a la personalización de la consulta.

En este sentido, se propone la compra del equipo Optos Daytona, el cual permite al médico oftalmólogo la explicación al paciente de su patología, teniendo como soporte una imagen del fondo de ojo del paciente, de alta resolución y tomada en un cuarto de segundo, sin necesidad de dilatación.



Equipo Optos Daytona. Fuente: Optos

Esto no solo amplía la personalización de la comunicación del diagnóstico al paciente, sino que también le otorga como beneficio adicional el hecho de no necesitar la asistencia a la clínica con compañía, ya que, al no ser dilatado, puede conducir y manejarse con total normalidad luego de la consulta con el oftalmólogo. Por otro lado, implicaría una reducción del tiempo total de permanencia del paciente en IMOC, por lo que contribuiría a reducir el inconveniente detectado de los ocasionales elevados tiempos de espera. Es importante destacar que, al día de hoy, ningún centro oftalmológico de Córdoba Capital cuenta con este equipo.

- Finalmente, se propone la optimización y personalización del ambiente en las salas de espera. Para ello, se deberá aumentar la cantidad de aromatizadores de ambientes y ventilación, cantidad de número de lugares de sentado, y consultar a los pacientes sobre el contenido que desean ver en los televisores de las mismas. También, en los casos que sea posible y solicitado, se ofrecerá al paciente el pedido de taxis o remises, logrando así una mayor calidez y personalización en la atención.

Comunicación

Tal y como se planteó en la sección de objetivos y metas, el foco de la comunicación será el del incremento del awareness y por consiguiente aumento del volumen de pacientes quirúrgicos. El mensaje comunicado estará enfocado en resaltar la atención personalizada y calidez humana, en un tono profesional y formal, a los fines de denotar prestigio. Al apuntar a su vez a cuatro targets con la misma propuesta de valor, pero que, a su vez, difieren en edad y condiciones médicas y prioridades, considero necesario diferenciar los mensajes y focos de los canales de comunicación en términos de formatos y temáticas, para lograr una llegada óptima a cada uno de ellos. Se propone una estrategia omnicanal, optimizando la presencia en algunos canales actuales, así como también la incorporación de nuevos.

En primer lugar, la **página web** deberá conservarse y optimizarse como canal de comunicación para todos los targets. En el sector salud y empresas de servicio, el carácter de las páginas web es en general informativo, al no tener la posibilidad el cliente de finalizar su compra exclusivamente online. Sin embargo, se propone la creación de cuatro landing pages con información referida a las cuatro tipologías de cirugía de interés de los targets, correctamente posicionadas a través de palabras clave relacionadas a grupos de anuncios en Google Ads. Dichas landing pages, deberán contar con call to action muy visibles que los conecte directamente con el Whatsapp de secretaría quirúrgica, a los fines de lograr una mayor conversión, al no tener que llenar formularios de contacto.

A su vez, con el objetivo de optimizar el posicionamiento orgánico de la web, se propone la incorporación de un Blog en donde se incluiría contenido ligado a preguntas frecuentes, el cual se deberá relacionar con frases de búsqueda de Google con gran volumen. Dicha información, puede extraerse de Google Trends así como también del mismo buscador de Google. Finalmente, se propone la modificación del Home de la web, ya que al tener un bajo awareness, el visitante de la web debe poder tomar conocimiento en unos minutos de qué ofrece IMOC, por qué elegirlo sobre otro centro oftalmológico, qué hacer después (calls to action

para agendar turnos) y dónde está ubicado. A modo de ilustración, lo anteriormente mencionado se plantea de la siguiente manera:

¿Qué prestaciones oftalmológicas brindamos?



Consultas



Estudios



Cirugías y Láseres

¿Por qué elegimos?



Atención personalizada



Profesionales con trayectoria y reconocimiento nacional e internacional



Calidez humana

¿Cómo agendar un turno?



TELÉFONO FIJO

4690115



TURNO ONLINE

Las 24 hs



WHATSAPP

351 353-7937



Fuente: elaboración propia 2022

En segundo lugar, se propone conservar y optimizar las **redes sociales** como medio de comunicación. Aquí es necesario realizar una distinción entre los targets. En Facebook, se deberá impulsar económicamente contenido para pacientes de los targets de catarata, retina y presbicia, ya que en general los usuarios argentinos de esta red social superan los 40 años. En esta red, se propone la publicación de contenidos ligados a consejos de salud visual, recomendaciones, contenido que muestre al staff médico, ya que, según las métricas obtenidas en el último año, ese tipo de contenido es el que mayor engagement genera en los seguidores actuales que han ido en alza. Cabe aclarar que el mismo debe estar orientado a temáticas de interés de esos targets. En Instagram, por otro lado, el impulso publicitario será dirigido hacia los pacientes refractivos, ya que ellos son el target que más frecuenta esta plataforma. De esa manera, se deberá publicar contenido ligado a patologías de miopía, astigmatismo, queratocono e hipermetropía en formatos atractivos para esta franja etaria (video). Por otro lado, se sugiere realizar campañas mediante influencers mostrando las instalaciones, asistiendo a una consulta preoperatoria en donde realicen preguntas frecuentes y recalcando los motivos por los cuáles se operarían en IMOC.



Fuente: Instagram 2022

A modo de ejemplo, se propone al influencer cordobés usuario de lentes @holaestapablo, quien realiza contenido referido a situaciones de la vida diaria de las personas treintañeras, por lo cual se considera que el target de pacientes refractivos se encuentra entre sus seguidores. Tanto en Instagram como en Facebook (en línea con Google My Business) se propone convocar a los pacientes ya intervenidos quirúrgicamente para realizar contenido en formato video contando su experiencia testimonial de su cirugía en IMOC, a los fines de animar a nuevos pacientes con su misma patología a realizar una consulta preoperatoria. En ambas redes sociales, además, se sugiere el posteo de contenidos que incentive la interacción con imágenes del staff médico, a los fines de lograr aumentar el engagement y una comunidad de pacientes que se identifican con sus doctores. El esquema de publicación se conservaría en tres posteos en feed y stories por semana, habilitando en paralelo 4 campañas por mes dirigida a cada uno de los targets.

En tercer lugar, se insta a comenzar a realizar publicidad en canales de comunicación offline que hasta el día de hoy no se había incursionado. Sin embargo, luego de confirmar que la marca aún no se encuentra en el top of mind luego de estar presente 5 años, considero importante contar con presencia en medios locales para que la marca IMOC resuene con mayor fuerza en la mente de los potenciales pacientes de Ciudad de Córdoba. En primer lugar, se propone el inicio de campañas publicitarias en **radio**. Teniendo en cuenta que las emisoras con mayor audiencia en Córdoba poseen oyentes mayores a 40 años, considero

que los spots a realizar deben mencionar temáticas ligadas a catarata, presbicia y retina para lograr mayor conversión.

Es decir, el spot debe comenzar con interrogantes cautivantes en torno de esas temáticas, pero a su vez comunicar con claridad qué es IMOC, dónde se ubica, por qué elegirlo y qué ofrecemos (cirugías de catarata, presbicia, y retina). A su vez, es importante aprovechar las oportunidades que se presentan a los profesionales que forman parte de IMOC de ser invitados a programas radiales, en donde pueden profundizar sobre dichas patologías, debatiendo sobre preguntas frecuentes. Se plantea un esquema de 3 salidas por día de lunes a viernes, con un spot de 15 segundos de duración en radios de la emisora Grupo Shopping (94.7, 96.1, 103.1 (Mansa), 88.9 y 93.3 CNN) por cuestiones de valores de segundo, cantidad y edad de audiencia.

En segundo lugar, se sugiere el inicio de pauta en **Vía Pública** en zonas aledañas a la clínica: Barrios Nueva Córdoba, Centro y Barrios de zona Sur (intercountries). La finalidad de este canal es lograr que los potenciales clientes que viven cerca de la clínica y que aún no saben de ella se enteren por medio de los carteles. Por lo tanto, los mismos deberán ser claros en resaltar qué es IMOC y recalcar su cercanía. Hoy en día muchos pacientes (pertenecientes a todos los targets propuestos) acuden a clínicas en el centro de Córdoba con difícil acceso, desconociendo que cuentan con una opción con mayor facilidad de estacionamiento y excelentes prestaciones. Se propone ubicar avisos del tipo séxtuples en 15 ubicaciones en las zonas anteriormente mencionadas.

En tercer lugar, a los fines de lograr el aumento de awareness se propone la presencia en la **televisión** cordobesa. Al ser un medio muy costoso, se sugiere incorporarse a programas en donde cuenten con una sección referida a salud, en los cuales los profesionales puedan ser entrevistados sobre distintas opciones quirúrgicas y tratamientos que se ofrecen, principalmente para los targets de mayor edad (catarata, presbicia y retina). Generalmente dichos spots se transmiten en los horarios de la mañana. Se sugiere el programa "Vení mañana" en Teleocho, bajo un formato de 4 auspicios mensuales (uno por semana) en el

segmento salud de una duración de dos minutos. Los auspicios son también compartidos en las redes sociales del programa (Instagram y Facebook).

Para llevar a cabo las anteriores acciones comunicacionales citadas, se prevén los siguientes presupuestos²⁸:

- Modificaciones página web \$110.000 (única vez)
- Landing pages \$145.000 (única vez)
- Gasto mensual Google Ads \$20.000
- Gasto mensual Publicidad Redes sociales \$30.000
- Gasto mensual en Influencers en Redes sociales \$90.000
- Gasto mensual Radio \$230.000
- Gasto mensual Vía pública \$242.000
- Gasto mensual TV \$96.000

Análisis económico y financiero

Para el presente análisis económico financiero, se tendrán en cuenta aquellas inversiones y gastos propuestos en la sección de Marketing Mix a los fines de determinar la viabilidad de las mismas. Al ser un proyecto de inversión del tipo incremental, se tuvieron en cuenta todos aquellos ingresos, egresos e inversiones que varían de la situación actual de IMOC.

Para la elaboración del análisis se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- La dolarización de los valores a los fines de anular los efectos inflacionarios entre los años analizados, utilizando como tipo de cambio un dólar billete tipo vendedor de \$312.
- Se tomó como horizonte temporal un periodo de 5 años, tal como fue planteado previamente en la sección de Objetivos y metas.
- Se plantea en un escenario base en donde se estima un incremento en ventas brutas del 35%. Sin embargo, se incluye un análisis de sensibilidad

²⁸ Los presupuestos incluyen IVA.

de este porcentaje de aumento al ser una variable propensa a variación e incertidumbre.

- En el año 0 (2022) se incluyen las inversiones previamente citadas referidas a compra de equipamiento médico (Daytona USD 60.044) y modificaciones de página web con creación de landing pages (USD 817). Debido a que la inversión en dicho equipamiento es elevada, se realizó un análisis prescindiendo de la compra del mismo, a los fines de observar la variación en los indicadores.
- El resto de gastos en marketing, se incluyó con posterioridad totalizando USD 2638 en el primer año y previendo un aumento del 10% interanual.
- Se toma una tasa de descuento del 27% teniendo en cuenta Riesgo país promedio de 2022 más Tasa del Tesoro de Estados Unidos.
- Finalmente, no se cuentan con gastos de administración y comercialización incrementales, así como tampoco descuentos comerciales ni gastos de logística. Esto se debe a que se trabajará lo propuesto con la agencia de Marketing con la que actualmente se vincula IMOC, no debiendo incurrir en honorarios extras hacia la misma. Por otro lado, la clínica cuenta con el personal necesario para afrontar un aumento en la cantidad de pacientes, debido a que al día de hoy cuentan con tiempo ocioso dentro de su jornada laboral que puede ser optimizado.

Escenario base - moderado

En el escenario base o moderado, se plantea un aumento de ventas brutas del 35%. Siendo la TIR mayor a la Tasa de descuento, el VAN positivo y el ROMI muy favorable, se procedería a aceptar el proyecto.

Análisis Económico Financiero							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Ventas							
Ventas Brutas		USD 182.022	USD 245.730	USD 331.736	USD 447.843	USD 604.589	USD 1.811.921
Ventas Netas		USD 150.432	USD 203.083	USD 274.162	USD 370.119	USD 493.660	USD 1.497.455
Unidades Vendidas		6.829	9.214	12.439	16.732	22.669	67.939
Precio Promedio Neto		USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 110
Descuentos Comerciales	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%	-USD 7.522	-USD 10.154	-USD 13.708	-USD 18.506	-USD 24.983	-USD 74.873
Total Ventas Netas		USD 142.910	USD 192.929	USD 260.454	USD 351.613	USD 474.677	USD 1.422.582
Costos							
Producto / Servicio		USD 121.955	USD 164.639	USD 222.263	USD 300.055	USD 405.074	USD 1.213.987
Total Costos		USD 121.955	USD 164.639	USD 222.263	USD 300.055	USD 405.074	USD 1.213.987
Margen Bruto		USD 20.955	USD 28.289	USD 38.191	USD 51.558	USD 69.603	USD 208.596
Gastos							
Comercialización	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Administración		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Logística	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Depreciación	3	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 8.453
Marketing		USD 2.263	USD 2.496	USD 2.746	USD 3.020	USD 3.322	USD 7.511
Total Gastos Operativos		USD 3.960	USD 4.187	USD 4.436	USD 4.711	USD 5.013	USD 15.964
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 16.995	USD 24.103	USD 33.754	USD 46.847	USD 64.590	USD 186.289
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 5.099	USD 7.231	USD 10.126	USD 14.054	USD 19.377	USD 55.887
Utilidad Neta		USD 22.094	USD 31.333	USD 43.881	USD 60.901	USD 83.967	USD 242.175
CAPEX		USD 60.862	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 60.862
FREE CASH FLOW		-USD 60.862	USD 23.785	USD 33.024	USD 45.571	USD 85.657	USD 189.766
VAN	27%	-USD 60.862	USD 18.728	USD 20.475	USD 22.247	USD 30.556	USD 41.817
TIR							28%
ROMI							2677%

Fuente: elaboración propia 2022

Sin embargo, al ser la TIR muy cercana a la Tasa de descuento, se analizó la propuesta **sin incorporar el equipamiento Daytona**, que, si bien contribuye, no es indispensable para la propuesta de valor. En ese caso, los números del proyecto serían los siguientes:

Análisis Económico Financiero								
Ventas		2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Ventas Brutas			USD 182.022	USD 245.730	USD 331.736	USD 447.843	USD 604.589	USD 1.811.921
Ventas Netas			USD 150.432	USD 203.083	USD 274.162	USD 370.119	USD 499.660	USD 1.497.455
Unidades Vendidas			6.825	9.214	12.439	16.792	22.669	67.939
Precio Promedio Neto			USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 110
Descuentos Comerciales	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%		-USD 7.522	-USD 10.154	-USD 13.708	-USD 18.506	-USD 24.983	-USD 74.873
Total Ventas Netas			USD 142.910	USD 192.929	USD 260.454	USD 351.613	USD 474.677	USD 1.422.582
Costos			USD 121.955	USD 164.639	USD 222.263	USD 300.055	USD 405.074	USD 1.213.987
Producto / Servicio			USD 121.955	USD 164.639	USD 222.263	USD 300.055	USD 405.074	USD 1.213.987
Total Costos			USD 121.955	USD 164.639	USD 222.263	USD 300.055	USD 405.074	USD 1.213.987
Margen Bruto			USD 20.955	USD 28.289	USD 38.191	USD 51.558	USD 69.603	USD 208.596
Gastos			USD 2.292	USD 2.519	USD 2.768	USD 3.043	USD 3.345	USD 7.625
Comercialización	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Administración			USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Logística	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Depreciación	3		USD 23	USD 23	USD 23	USD 23	USD 23	USD 114
Marketing			USD 2.269	USD 2.496	USD 2.746	USD 3.020	USD 3.322	USD 7.511
Total Gastos Operativos			USD 2.292	USD 2.519	USD 2.768	USD 3.043	USD 3.345	USD 7.625
Utilidad Operativa (EBIT)			USD 18.663	USD 25.771	USD 35.422	USD 48.514	USD 66.258	USD 194.628
Impuesto a las Ganancias	30%		USD 5.599	USD 7.731	USD 10.627	USD 14.554	USD 19.877	USD 58.388
Utilidad Neta			USD 13.064	USD 18.040	USD 24.795	USD 33.960	USD 46.381	USD 136.240
CAPEX			USD 817	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 817
FREE CASH FLOW			-USD 817	USD 24.285	USD 33.524	USD 46.072	USD 63.092	USD 252.313
VAN	27%		-USD 817	USD 19.122	USD 20.785	USD 22.492	USD 30.801	USD 42.061
TIR								3009%
ROMI								2677%

Fuente: elaboración propia 2022

Todos los indicadores, al ser la inversión inicial muy pequeña, crecen en gran proporción, sin necesidad de que la venta bruta aumente considerablemente. Tan solo con el aumento en venta bruta de un 5%, el proyecto sería aceptado ya que los indicadores son favorables (VAN positivo, TIR mayor a tasa de descuento y ROMI elevado):

Análisis Económico Financiero								
Ventas		2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Ventas Brutas			USD 26.003	USD 27.303	USD 28.669	USD 30.102	USD 31.607	USD 143.684
Ventas Netas			USD 21.490	USD 22.565	USD 23.693	USD 24.878	USD 26.122	USD 118.747
Unidades Vendidas			975	1.024	1.075	1.129	1.185	5.387
Precio Promedio Neto			USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 110
Descuentos Comerciales	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%		-USD 1.075	-USD 1.128	-USD 1.185	-USD 1.244	-USD 1.306	-USD 5.937
Total Ventas Netas			USD 20.416	USD 21.437	USD 22.508	USD 23.634	USD 24.815	USD 112.810
Costos			USD 17.422	USD 18.293	USD 19.208	USD 20.168	USD 21.177	USD 96.268
Producto / Servicio			USD 17.422	USD 18.293	USD 19.208	USD 20.168	USD 21.177	USD 96.268
Total Costos			USD 17.422	USD 18.293	USD 19.208	USD 20.168	USD 21.177	USD 96.268
Margen Bruto			USD 2.994	USD 3.143	USD 3.300	USD 3.465	USD 3.639	USD 16.541
Gastos			USD 2.292	USD 2.519	USD 2.768	USD 3.043	USD 3.345	USD 7.625
Comercialización	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Administración			USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Logística	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Depreciación	3		USD 23	USD 23	USD 23	USD 23	USD 23	USD 114
Marketing			USD 2.269	USD 2.496	USD 2.746	USD 3.020	USD 3.322	USD 7.511
Total Gastos Operativos			USD 2.292	USD 2.519	USD 2.768	USD 3.043	USD 3.345	USD 7.625
Utilidad Operativa (EBIT)			USD 702	USD 624	USD 532	USD 422	USD 294	USD 2.574
Impuesto a las Ganancias	30%		USD 210	USD 187	USD 160	USD 127	USD 88	USD 772
Utilidad Neta			USD 492	USD 437	USD 372	USD 295	USD 206	USD 1.802
CAPEX			USD 817	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 817
FREE CASH FLOW			-USD 817	USD 935	USD 834	USD 714	USD 572	USD 2.643
VAN	27%		-USD 817	USD 736	USD 517	USD 349	USD 279	USD 197
TIR								92%
ROMI								120%

Fuente: elaboración propia 2022

Escenario pesimista

Análisis Económico Financiero								
Ventas		2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Ventas Brutas			USD 104.013	USD 124.815	USD 149.778	USD 179.734	USD 215.681	USD 774.022
Ventas Netas			USD 85.961	USD 103.153	USD 123.784	USD 148.541	USD 178.249	USD 639.687
Unidades Vendidas			3.900	4.680	5.616	6.739	8.087	29.022
Precio Promedio Neto			USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 22
Descuentos Comerciales	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%		-USD 4.298	-USD 5.158	-USD 6.189	-USD 7.427	-USD 8.912	-USD 31.984
Total Ventas Netas			USD 81.663	USD 97.996	USD 117.595	USD 141.114	USD 169.336	USD 607.703
Costos								
Producto / Servicio			USD 69.689	USD 83.626	USD 100.352	USD 120.422	USD 144.506	USD 518.595
Total Costos			USD 69.689	USD 83.626	USD 100.352	USD 120.422	USD 144.506	USD 518.595
Margen Bruto			USD 11.974	USD 14.369	USD 17.243	USD 20.692	USD 24.830	USD 89.108
Gastos								
Comercialización	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Administración								USD 0
Logística	0%		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Depreciación	3		USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 8.453
Marketing			USD 2.269	USD 2.496	USD 2.746	USD 3.020	USD 3.322	USD 7.511
Total Gastos Operativos			USD 3.960	USD 4.187	USD 4.436	USD 4.711	USD 5.013	USD 15.964
Utilidad Operativa (EBIT)			USD 8.015	USD 10.182	USD 12.807	USD 15.981	USD 19.817	USD 66.802
Impuesto a las Ganancias	30%		USD 2.404	USD 3.055	USD 3.842	USD 4.794	USD 5.945	USD 20.040
Utilidad Neta			USD 10.419	USD 13.237	USD 16.649	USD 20.775	USD 25.762	USD 86.842
CAPEX			USD 60.862	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 60.862
FREE CASH FLOW			-USD 60.862	USD 12.109	USD 14.928	USD 18.339	USD 22.466	USD 27.453
VAN	27%		-USD 60.862	USD 9.535	USD 9.255	USD 8.953	USD 10.967	USD 13.402
TIR								-13%
ROMI								1086%

Fuente: elaboración propia 2022

En este escenario, se plantea que el aumento de venta bruta sea únicamente del 20%, es decir, muy similar al aumento que se da actualmente en IMOC sin llevar a cabo la estrategia que trata la presente tesis. Mediante el análisis del mismo, se refuerza lo comentado anteriormente en el escenario base, incluyendo nuevamente la compra del equipo Daytona. Teniendo en cuenta que la variable de porcentaje de variación de venta bruta conlleva mucha incertidumbre, una pequeña diferencia en la misma podría hacer que el proyecto no sea viable. Como se observa, el VAN y TIR son negativos, aunque el ROMI se mantiene en un valor favorable.

Escenario optimista

Análisis Económico Financiero							
Ventas	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total
Ventas Brutas		USD 234.029	USD 339.342	USD 492.046	USD 713.466	USD 1.034.526	USD 2.813.408
Ventas Netas		USD 193.412	USD 280.448	USD 406.649	USD 589.641	USD 854.980	USD 2.325.131
Unidades Vendidas		8.775	12.724	18.449	26.752	38.790	105.490
Precio Promedio Neto		USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 22	USD 110
Descuentos Comerciales	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%	-USD 9.671	-USD 14.022	-USD 20.332	-USD 29.482	-USD 42.749	-USD 116.257
Total Ventas Netas		USD 183.742	USD 266.425	USD 386.317	USD 560.159	USD 812.231	USD 2.208.874
Costos							
Producto / Servicio		USD 156.799	USD 227.359	USD 329.671	USD 478.022	USD 693.132	USD 1.884.984
Total Costos		USD 156.799	USD 227.359	USD 329.671	USD 478.022	USD 693.132	USD 1.884.984
Margen Bruto		USD 26.942	USD 39.066	USD 56.646	USD 82.137	USD 119.099	USD 323.891
Gastos							
Comercialización	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Administración		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Logística	0%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Depreciación	3	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	USD 8.453
Marketing		USD 2.269	USD 2.496	USD 2.746	USD 3.020	USD 3.322	USD 7.511
Total Gastos Operativos		USD 3.960	USD 4.187	USD 4.436	USD 4.711	USD 5.013	USD 15.964
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 22.982	USD 34.880	USD 52.210	USD 77.426	USD 114.086	USD 301.584
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 6.895	USD 10.464	USD 15.663	USD 23.228	USD 34.226	USD 90.475
Utilidad Neta		USD 29.877	USD 45.344	USD 67.873	USD 100.654	USD 148.311	USD 392.059
CAPEX		USD 60.862	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 60.862
FREE CASH FLOW		-USD 60.862	USD 31.568	USD 47.034	USD 69.563	USD 102.345	USD 339.650
VAN	27%	-USD 60.862	USD 24.857	USD 29.161	USD 33.960	USD 49.964	USD 73.230
TIR							52%
ROMI							4212%

Fuente: elaboración propia 2022

Finalmente, se plantea el escenario en donde la venta bruta logre un aumento del 45%, luego de aplicar la estrategia planteada y se compre el equipo Daytona. En este caso, la TIR logra ser mucho mayor a la tasa de descuento y el VAN y ROMI crecen considerablemente.

Conclusión

Luego de haber elaborado la presente Tesis, se logró confirmar que IMOC cuenta al día de hoy con un bajo nivel de awareness y, por consiguiente, su posicionamiento aún no se encuentra instaurado. También, se logró definir que no hay vínculo claro entre el staff que forma la clínica y la ubicación de la misma. Habiendo ratificado dicha hipótesis, se prosiguió el trabajo considerando lo citado en el marco teórico ligado al establecimiento de fuertes relaciones humanas en los servicios. A su vez, se percibió al mercado en una fase de crecimiento, orientada en un futuro a la salud silver.

Teniendo en cuenta que la clínica hoy tiene como fortaleza su nivel de atención y que, en el análisis de la competencia, las ventajas competitivas de los diferentes actores están ligadas con otras cuestiones (relacionadas a aparatología, trayectoria, alianzas, etc.) es que se define posicionar a IMOC dentro de la mente de los pacientes oftalmológicos cordobeses a través de una propuesta de valor ligada al trato personalizado y calidez humana. Esto también está íntimamente ligado con lo propuesto por los autores sobre la preferencia de los pacientes en el ámbito salud, así como los resultados de la encuesta y fundamentalmente estar inmersos en un sistema de salud actual en Argentina donde la despersonalización y maltrato son moneda corriente.

No obstante, se propone enfocar la propuesta hacia cuatro targets con ubicación geográfica en provincia de Córdoba pertenecientes al segmento ABC1, pero que difieren entre sí en edades y patologías (catarata, retina, refractivos y presbicia), a los fines de optimizar la inversión en Marketing y lograr sostener niveles de personalización y calidez humana en una escala de pacientes manejable. En términos de precio, se propuso optar por un enfoque de “más por lo mismo”, ya que la propuesta de valor no significa un incremento de costos significativo. Por otro lado, la plaza es un punto crucial en lo que refiere a la optimización de la experiencia, fortaleciendo las habilidades de atención al cliente (la cual fue identificada como posible debilidad en el análisis FODA), tecnología de apoyo a esta experiencia, así como también el ambiente en general en la clínica. Se

apuesta a la omnicanalidad en comunicación, la cual se encuentra en línea con el aumento del awareness que se detectó y confirmó como necesidad inminente.

Dicho mix, se analizó a nivel económico y financiero, llegando a la conclusión de que la propuesta es viable con la inversión tecnológica propuesta siempre y cuando se logre un 35% de aumento de ventas brutas. Sin embargo, al ser posible prescindir de la compra de dicho equipamiento al no ser eje fundamental de la propuesta de valor, aún con un pequeño aumento de ventas brutas del 5%, lo indicado es altamente favorable a nivel indicadores.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

1. Ámbito (2021) "Impulsan el Turismo Médico por su "enorme potencial" de crecimiento". Recuperado de <https://www.ambito.com/lifestyle/turismo/impulsan-el-medico-su-enorme-potencial-crecimiento-n5268404>
2. American Academy of Ophthalmology (2022). "¿Qué es la hipermetropía?". Recuperado de <https://www.aao.org/salud-ocular/enfermedades/hipermetropia>
3. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124.
4. Arellano Cueva, R. (2000). Marketing - enfoque América Latina. McGraw-Hill Companies.
5. BBC News Mundo (2021) "Por qué Argentina tiene una inflación anual que supera el 50% (casi cinco veces la de Brasil y más de ocho veces la de México)". Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59239933>
6. BBVA (2022) "Telemedicina: cifras importantes de su impacto en la sociedad". Recuperado de <https://www.bbva.ch/noticia/telemedicina-cifras-importantes-de-su-impacto-en-la-sociedad/>
7. Camacho Castellanos, J. C. (2011). Marketing de Servicios. Eae Editorial Academia Española.
8. Clarín (2021) "¿Qué reforma laboral?". Recuperado de https://www.clarin.com/opinion/-reforma-laboral-0_GGSq0r5aN.html

9. Clínica Baviera (2022). "Cirugía refractiva ocular". Recuperado de <https://www.clinicabaviera.com/cirugia-refractiva>
10. Clínica Baviera (2022). "¿Qué es la miopía y sus síntomas?". Recuperado de <https://www.clinicabaviera.com/refractiva-miopia>
11. Clínica Universidad de Navarra (2022). "¿Cómo sé si tengo ojo seco?". Recuperado de <https://www.cun.es/enfermedades-tratamientos/cuidados-casa/como-se-si-tengo-ojo-seco>
12. Cloud hospital (2022). "Turismo médico – cosas a considerar antes del tratamiento médico en el extranjero". Recuperado en <https://icloudhospital.com/es/articles/turismo-medico---cosas-a-considerar-antes-del-tratamiento-medico-en-el-extranjero>
13. Cuesta Fernández, F. (2004). Sin prisas, ¡pero sin pausas! Harvard Deusto Marketing y Ventas (pp. 38-42).
14. Docline (2022) "Hospital Líquido – Medicina Predictiva". Recuperado de <https://www.docline.com/blog/hospital-liquido-medicina-predictiva/>
15. Eiglier, P. y Langeard, E. (1989) "Servucción, el Marketing de Servicios". (pp. 67-79).
16. El Cronista (2021) "¿Cuánto subió el dólar este año? La alarmante cifra que sorprende a todos". Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/cuanto-subio-el-dolar-este-ano-la-alarmante-cifra-que-sorprende-a-todos/>
17. El Economista (2021) "Auge y caída de la 'telemedicina' con el COVID: las compañías que brillaron en 2020 se desploman hasta un 70%". Recuperado de <https://www.eleconomista.es/mercados->

[cotizaciones/noticias/11432189/10/21/Auge-y-caida-de-la-telemedicina-con-el-covid-las-companias-que-brillaron-en-2020-se-desplomaron-hasta-un-70-.html](https://www.elpais.com/cotizaciones/noticias/11432189/10/21/Auge-y-caida-de-la-telemedicina-con-el-covid-las-companias-que-brillaron-en-2020-se-desplomaron-hasta-un-70-.html)

18. Forbes (2021) “Recomendaciones para el cuidado de la vista en tiempos de home office”. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/salud-home-office-provoca-miopia-inducida/>

19. Forbes Argentina (2022) “Doce tendencias para el sector de la salud”. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/columnistas/doce-tendencias-sector-salud-n15070>

20. Glosario. “Catarata”. Recuperado de https://www.google.com/search?q=catarata&rlz=1C1SQJL_enAR896AR896&oq=catarata&aqs=chrome..69i57j35i39j0i433i512i2j0i512j46i175i199i433i512j0i512j0i131i433i512j0i512i2.3297j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

21. Glosario. “Desprendimiento de retina”. Recuperado de https://www.google.com/search?q=desprendimiento+de+retina&rlz=1C1SQJL_enAR896AR896&oq=despren&aqs=chrome.1.69i57j35i39j0i512i2.3009j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

22. Glosario. “Glaucoma”. Recuperado de https://www.google.com/search?q=glaucoma&rlz=1C1SQJL_enAR896AR896&oq=glaucoma&aqs=chrome..69i57j0i433i512j0i512j0i433i512j0i512i6.3637j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8

23. IMO (2022). ¿Qué es la vitrectomía”. Recuperado de <https://www.imo.es/tratamientos/vitrectomia/>

24. IMO (2022). “¿Qué son las inyecciones intravítreas?”. Recuperado de <https://www.imo.es/tratamientos/inyecciones-intravitreas/>
25. Inbound cycle (2022). “Marketing one-to-one o marketing personalizado: qué es y por qué ahora es más importante que nunca”. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-one-to-one>
26. Infobae (2021). “Cómo afectó la pandemia a la salud visual de los argentinos”. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2021/09/12/como-afecto-la-pandemia-a-la-salud-visual-de-los-argentinos/>
27. Infobae (2021) “El Gobierno salió a frenar las importaciones ante la fuerte caída de reservas del BCRA”. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/09/24/el-gobierno-salio-a-frenar-las-importaciones-ante-la-fuerte-caida-de-reservas-del-bcra/>
28. Infobae (2021) “Vuelta del turismo internacional: cómo se posiciona la Argentina para volver a recibir visitantes de todo el mundo”. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/11/03/vuelta-del-turismo-internacional-como-se-posiciona-la-argentina-para-volver-a-recibir-visitantes-de-todo-el-mundo/>
29. Infobae (2022). “Las consultas médicas y el “doctor Google”. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2022/08/02/que-tan-confiable-es-el-doctor-google/>
30. La Nación (2019) “Por una ley de salud visual”. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/por-una-ley-de-salud-visualde-los-lectorescartas-ampe-mails-nid2291007/>

31. Levitt, T. (2021). Marketing Myopia. Ed. Marketing and the Library (pp. 59–80). Routledge.
32. Mayo Clinic (2022). Blefaroplastia. Recuperado de <https://www.mayoclinic.org/es-es/tests-procedures/blepharoplasty/about/pac-20385174>
33. Medical Tourism Index (2022). Argentina: global ranking 20th. Recuperado de <https://www.medicaltourism.com/destinations/argentina>
34. Mordor Intelligence (2022) “Mercado de turismo médico: crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos (2022-2027)”. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/medical-tourism-market>
35. National Eye Institute (2022). “Presbicia”. Recuperado de [https://www.nei.nih.gov/espanol/aprenda-sobre-la-salud-ocular/enfermedades-y-afecciones-de-los-ojos/presbicia#:~:text=La%20presbicia%20es%20un%20error,parte%20de%20atr%C3%A1s%20del%20ojo\).](https://www.nei.nih.gov/espanol/aprenda-sobre-la-salud-ocular/enfermedades-y-afecciones-de-los-ojos/presbicia#:~:text=La%20presbicia%20es%20un%20error,parte%20de%20atr%C3%A1s%20del%20ojo).)
36. Oftalvist (2022). “¿Qué es el queratocono”. Recuperado de <https://www.oftalvist.es/especialidades/queratocono>
37. Organización Panamericana de la Salud (2020). Cambio Climático para Profesionales de La Salud: un libro de bolsillo (pp. 58) https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52950/9789275322833_spa.pdf?sequence=4
38. Research and Markets (2022) “Worldwide Ophthalmology Industry to 2027 - Surge in Research and Development to Provide New Treatment Presents Opportunities”. Recuperado de <https://www.globenewswire.com/en/news->

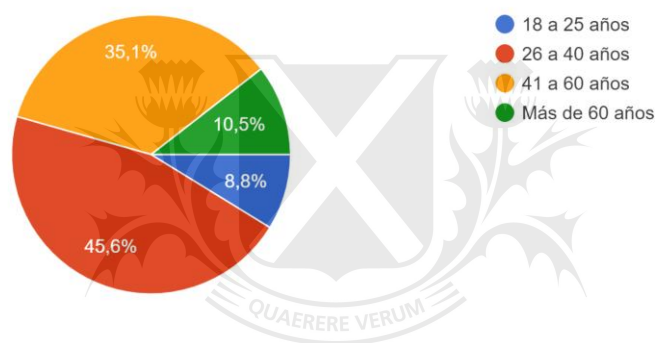
- [release/2022/01/18/2368138/28124/en/Worldwide-Ophthalmology-Industry-to-2027-Surge-in-Research-and-Development-to-Provide-New-Treatment-Presents-Opportunities.html](https://www.researchandmarkets.com/2022/01/18/2368138/28124/en/Worldwide-Ophthalmology-Industry-to-2027-Surge-in-Research-and-Development-to-Provide-New-Treatment-Presents-Opportunities.html)
39. Rivera Camino, J. (2016). Marketing Relacional. Pearson Education. (pp. 50)
40. San Román, E. (2006) Medicina Intensiva Vol.30 No.9. Editorial Doyma
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0210-56912006000900005
41. Sof Oftalmología (2022). “Excimer láser - Lasik y PRK”. Recuperado de
<https://www.sofoftalmologia.com.ar/cirugia-lasik.html>
42. Telam (2022). “Maculopatía: enfermedad visual que se previene con una dieta basada en vegetales de hoja”. Recuperado de
<https://www.telam.com.ar/notas/201801/244116-maculopatia-enfermedad-visual-que-se-previene-con-una-dieta-basada-en-vegetales-de-hoja.html>
43. Todo Noticias (2022) “Turismo médico y cirugía plástica: la Argentina, un lugar económico con excelentes profesionales”. Recuperado de
<https://tn.com.ar/salud/noticias/2022/06/25/turismo-medico-y-cirugia-plastica-la-argentina-un-lugar-economico-con-excelentes-profesionales/>
44. Unir (2022). “¿Qué es el hospital líquido? Descubre las ventajas de este modelo asistencial flexible”. Recuperado en
<https://www.unir.net/salud/revista/hospital-liquido/>
45. Weeks, W. y Weinstein J. (2016). Unraveled: Prescriptions to repair a broken health care system. CreateSpace. (pp. 33-34).

Anexos

Anexo 1: Resultados completos fuente primaria

En este primer anexo, se presentan los resultados completos de la encuesta realizada como fuente primaria de información. En lo que respecta a las características de los encuestados, los mismos generalmente (45,6%) pertenecen a la franja etaria comprendida entre los 26 y 40 años. Sin embargo, la distribución por edad de los mismos es la siguiente:

Edad
114 respuestas

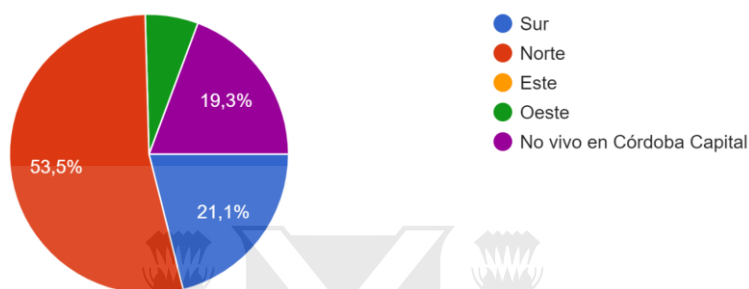


Fuente: encuesta de autoría propia 2022

Universidad de
San Andrés

Por otro lado, el 53,5% de los encuestados residía en la zona norte de Córdoba Capital. El restante porcentaje se dividió entre: 21,1% zona sur de Córdoba Capital, 6,1% zona oeste de Córdoba Capital y 19,3% no residía en Córdoba Capital, tal como se puede visualizar en el siguiente gráfico de torta:

¿En qué zona de Córdoba Capital residís?
114 respuestas



Fuente: encuesta de autoría propia 2022

En primer lugar, se realizaron preguntas ligadas al **awareness**, a los fines de confirmar que IMOC contaba con bajos niveles del mismo dentro del mercado meta. A tales fines se comenzó indagando acerca del Unaided awareness, es decir, se midió qué porcentaje de los encuestados tenían en su mente a IMOC al ser consultados acerca de las clínicas oftalmológicas de Córdoba, sin ningún tipo de asistencia. El resultado del Unaided awareness fue el siguiente:

Clinica	Cant. de menciones	
ONNIS	50	21%
COC	37	15%
MOSTAZA SANCHEZ	31	13%
MALDONADO BAS	24	10%
IMOC	21	9%
GIORBELLINA	20	8%
IOC	14	6%
ALLENDE	7	3%
ROMAGOSA	5	2%
SANTA LUCIA	4	2%
REINA FABIOLA	4	2%
URRETS	3	1%
OULTON	2	1%
PROVISUS	2	1%
HUMANA	2	1%
OFTALMO	2	1%
OCULISTAS ASOCIADOS	1	0%
ZALDIVAR	1	0%
REVIOLIO	1	0%
VITUS	1	0%
MARQUEZ CONSULTORIOS	1	0%
EYES LASER CENTER	1	0%
CASTRO CHAMUT	1	0%
BERARDO	1	0%
CENTRAL DE OJOS	1	0%
HOSPITAL MILITAR	1	0%
HOSPITAL ITALIANO	1	0%
LUZ Y FUERZA	1	0%
PRIVADO	1	0%
Total	241	

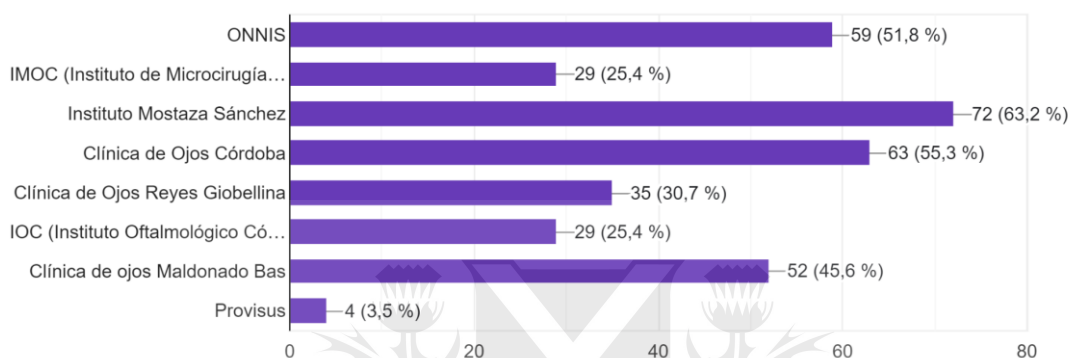
Fuente: encuesta de autoría propia 2022

La pregunta con objetivo de medición de Unaided awareness fue precisamente: “Cuando pensás en clínicas oftalmológicas en Córdoba, ¿cuáles son las que se te vienen a la mente? Listar hasta 5”. Por los resultados obtenidos, se observa que IMOC se encontraría dentro del Top 5 de las clínicas oftalmológicas en la mente de los potenciales consumidores. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que un 28% de los encuestados, había asistido a IMOC en alguna oportunidad. A pesar de ello, se observa al Instituto Onnis liderando el Unaided awareness, seguido por la Clínica de Ojos Córdoba (COC) y el Instituto Mostaza Sánchez.

En segundo lugar, se procedió a realizar una pregunta ligada al Aided awareness, es decir, aquel en donde sí se da asistencia para la respuesta. En este caso, los resultados arrojaron el siguiente gráfico:

¿Cuáles de las siguientes clínicas oftalmológicas sentiste nombrar o conocés? Seleccioná todas las que correspondan:

114 respuestas

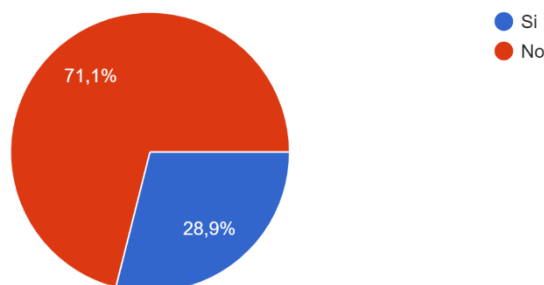


Fuente: encuesta de autoría propia 2022

Del anterior gráfico, se puede observar que a nivel de Aided Awareness también la competencia obtiene mejores resultados (primero Mostaza Sánchez, seguido por Clínica de Ojos Córdoba y Onnis), estando IMOC muy por debajo del resto. Esto se ve aún más reforzado en el siguiente gráfico:

¿Escuchaste nombrar o fuiste a la clínica IMOC - (Instituto de Microcirugía Ocular Córdoba)?

114 respuestas



Fuente: encuesta de autoría propia 2022

Es importante destacar, sin embargo, que de las 33 personas que afirmaron haber escuchado nombrar IMOC, solamente 15 se atendieron efectivamente en el instituto. Por lo que se visualiza, a pesar del bajo awareness en comparación con la competencia, existe cierto reconocimiento por parte de personas que aún no fueron pacientes de la clínica.

A su vez, se indagó acerca de otros aspectos de awareness. En primer lugar, a través de la encuesta se buscó medir si se asocia a IMOC con los profesionales que allí atienden. De los encuestados que expresaron haber oído o asistido a IMOC, solo el 60% pudo citar profesionales pertenecientes al staff médico. Dentro de aquellos que pudieron recordar los profesionales, la cantidad de menciones por profesional fue la siguiente:

Profesional	Cantidad de menciones
Iros	8
Medina	6
Casas	4
Urrets Zavalía	4
Espinosa	2
Banchig	1
Cuello	1

Fuente: encuesta de autoría propia 2022

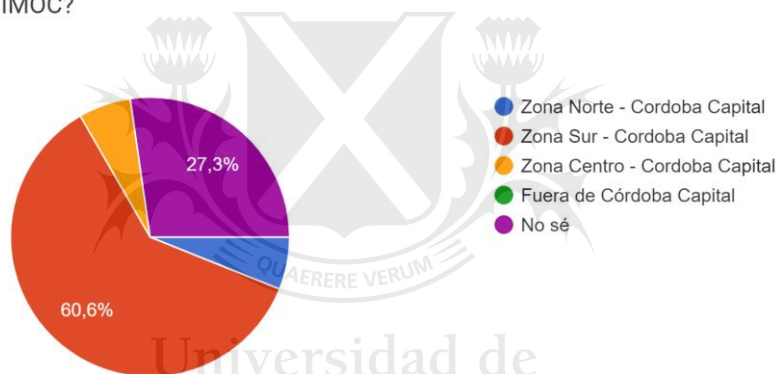
Se observa, por lo tanto, mayor asociación de IMOC con los médicos socios de la clínica, Dr. Mariano Irós y Dr. Esteban Medina. Realizando un análisis cruzado de las respuestas, se observa que el 100% de las personas que asociaron (correctamente) a los profesionales que atienden en IMOC son personas que asistieron en alguna oportunidad a la clínica. Al mismo tiempo, un 66% de aquellos que escucharon nombrar a IMOC, pero que no han ido a atenderse en ninguna oportunidad, desconocen cuáles son los profesionales parte del staff médico. Por otro lado, un 39% de aquellos que escucharon nombrar o se atendieron en IMOC, no recuerdan qué profesionales atienden. Esto indicaría que no existe (en general)

un nexo claro entre staff médico e institución en el ámbito de los clientes potenciales.

El segundo aspecto adicional de awareness que se buscó medir, es si existe conocimiento de ubicación dentro de la Ciudad de Córdoba de IMOC. Los resultados de dicha medición fueron favorables, ya que un 60,6% asocia IMOC con la Zona Sur de Córdoba Capital (donde efectivamente se ubica). Sin embargo, casi un 40% de los encuestados no identifica claramente la ubicación, por lo que es un punto a ser reforzado. Lo mencionado en este párrafo se ilustra en el siguiente gráfico de torta:

¿Dónde se ubica IMOC?

33 respuestas

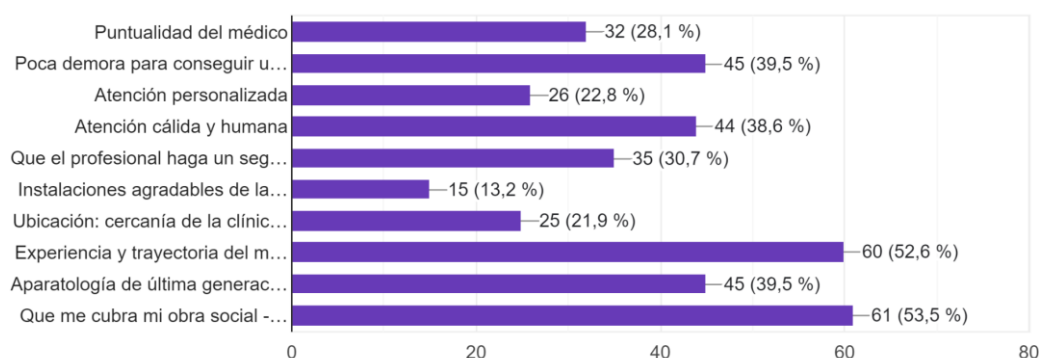


Universidad de
San Andrés
Fuente: encuesta de autoría propia 2022

En segundo lugar, como se mencionó anteriormente, la investigación primaria se dirigió a indagar acerca de aquellos **aspectos más valorados** por el paciente cordobés al momento de recibir atención médica oftalmológica. Los resultados ligados a esta sección de la encuesta, fueron los siguientes:

¿Cuáles son los TRES aspectos más importantes al momento de ir a un oftalmólogo? Seleccionar solo los 3 más importantes:

114 respuestas



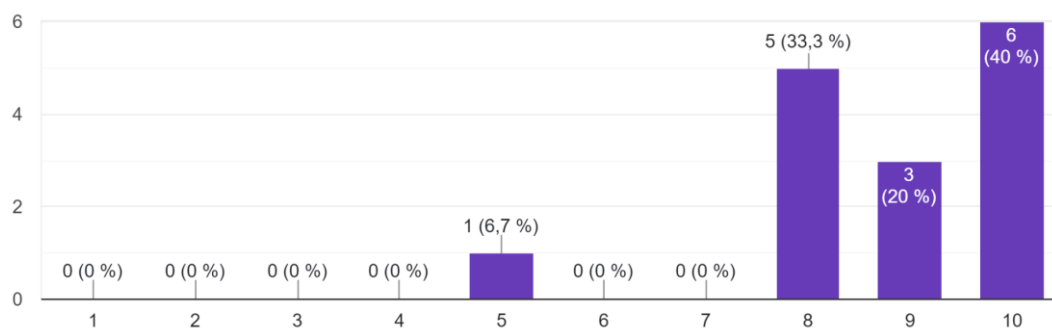
Fuente: encuesta de autoría propia 2022

Del análisis de las respuestas de los encuestados, se desprende que los tres aspectos de la atención médica más valorados son: cobertura por obra social o prepaga, experiencia y trayectoria del médico y poca demora al momento de agendar un turno. Sin embargo, en cuarto lugar (en términos de porcentaje muy cercano al tercer aspecto) se encuentra el factor “atención cálida y humana”. Es relevante destacar que el aspecto con menor importancia para la muestra es el hecho de contar con instalaciones agradables, seguido por la cercanía en ubicación del centro oftalmológico, al menos en comparación con el resto de los puntos sugeridos en la encuesta.

Finalmente, la última parte de la encuesta fue destinada a preguntas relacionadas al posicionamiento. En esta sección se observó que la mayoría de los encuestados (93,33%), otorgó al servicio de IMOC puntaje entre 8 y 10, tal como se observa en el siguiente gráfico:

Del 1 al 10, ¿qué nota le pondrías al servicio brindado en IMOC?

15 respuestas



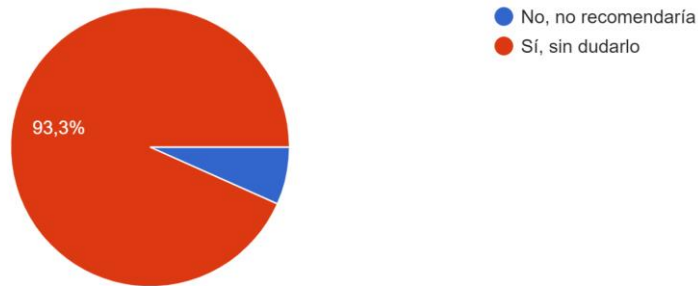
Fuente: encuesta de autoría propia 2022

Entre las razones de las altas calificaciones se encuentran: calidad en la atención, rapidez en el otorgamiento de turnos, instalaciones impecables y aparatología modernas, diagnósticos acertados y diferentes a los dados en otras instituciones, excelencia y seriedad del staff médico. La calificación baja que se observa en el gráfico anterior, tuvo como motivo los altos tiempos de espera en consultorio.

Ante la consulta a los encuestados acerca de si recomendarían IMOC, se obtuvieron resultados muy favorables, los cuales se exponen en el siguiente gráfico:

¿Recomendarías IMOC a un amigo?

15 respuestas

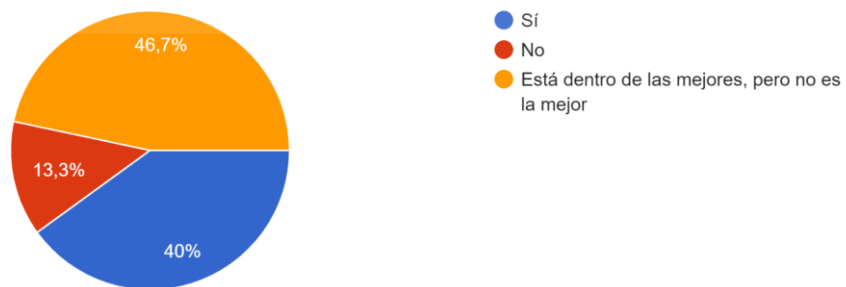


Fuente: encuesta de autoría propia 2022

Realizando una medición de la percepción de los pacientes acerca del liderazgo en el mercado de IMOC, se observaron resultados menos contundentes, ya que la mayoría de ellos (46,7%) opina que se encuentra dentro de las mejores opciones en lo referido a clínicas oftalmológicas, pero no es el líder.

¿Consideras que IMOC es la mejor clínica oftalmológica de Córdoba?

15 respuestas



Fuente: encuesta de autoría propia 2022

Indagando aún más en el posicionamiento actual de IMOC, se consultó acerca de aquellas ideas que venían a la mente de los encuestados al momento de pensar en IMOC. Para ello se pidió a los mismos que lo describieran en una palabra. Se obtuvieron los siguientes términos, los cuáles en su mayoría tienen una connotación positiva:

- Aceptable
- Calidad
- Clínica
- Confianza
- Coordinar
- Excelencia
- Genial
- Gente conocida
- Impecable
- Perfección
- Atención perfecta
- Profesionalismo
- Tranquilidad
- Bien



Universidad de
San Andrés

Siguiendo la misma línea, se consultó a los encuestados qué es lo que más les gustaba de IMOC, y se señalaron:

- La instalación
- Los profesionales, atención médica, su profesionalismo y reconocimiento
- Seguridad en el diagnóstico

Por último, a aquellas personas que habían asistido a IMOC en una única oportunidad, fueron consultados acerca de los motivos. La mayoría de ellos mencionó la falta de necesidad de asistir nuevamente, mientras que un encuestado reforzó el punto de la demora en consultorio y otro, refirió que asistió a únicamente a interconsulta.

Anexo 2: Cadena de valor de servicios



Anexo 3: Imágenes de Instalaciones de IMOC y staff médico

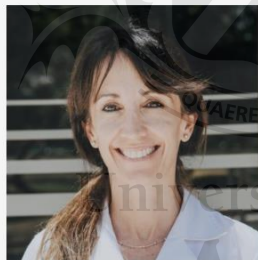




Dr. Mariano Irós y Dr. Esteban Medina directores médicos de IMOC



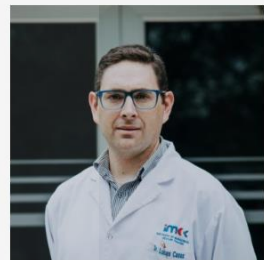
María Paula O'Brien
Médica Oftalmóloga



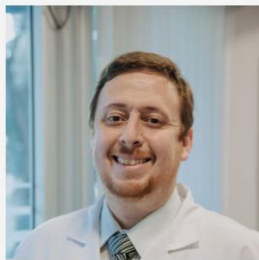
Cora Georgina Banchig
Médica Oftalmóloga



Osvaldo Cuello
Médico Oftalmólogo



Lucas Casas
Médico Oftalmólogo



Juan Manuel Giordano
Médico Oftalmólogo



Enrique Urrets Zavalia
Médico Oftalmólogo



José Espinosa
Médico Oftalmólogo



Georgina Pairone
Médica Cardióloga

Staff médico de IMOC

Anexo 4: Glosario

Blefaroplastia: “La blefaroplastia es un tipo de cirugía que extirpa el exceso de piel de los párpados. A medida que envejeces, los párpados se estiran y los músculos que los sostienen se debilitan. En consecuencia, se puede acumular un exceso de grasa arriba y abajo de los párpados. Esto provoca cejas flácidas, párpados superiores caídos y bolsas debajo de los ojos”.²⁹

Catarata: “Opacidad del cristalino de los ojos que normalmente es transparente. La mayoría de los casos de cataratas se desarrollan lentamente a lo largo de los años. El síntoma principal es la visión borrosa. Las cataratas provocan que el paciente sienta que está mirando a través de una ventana empañada. Cuando las cataratas interfieren en las actividades normales de una persona, se puede reemplazar la lente borrosa por otra nítida artificial. Este procedimiento es seguro y ambulatorio”.³⁰

Cirugía refractiva: “Es el conjunto de técnicas quirúrgicas que tienen como finalidad eliminar o minimizar los defectos refractivos oculares (miopía, hipermetropía, presbicia y/o astigmatismo)”.³¹

Desprendimiento de retina: “Situación de emergencia que se produce cuando parte del ojo (la retina) se desprende del tejido que la sostiene. El desprendimiento de retina es una emergencia. El tejido en la parte posterior del ojo se desprende de una capa de vasos sanguíneos que suministran el oxígeno y los nutrientes necesarios. Algunos de los síntomas son la aparición de pequeñas partículas (manchas flotantes), destellos de luz repentinos o una sombra en el campo visual. La atención médica inmediata puede salvar la visión del ojo afectado”.³²

Excimer láser: “Es un tipo de láser de última generación utilizado para las cirugías Lasik y PRK. Estas cirugías sirven para tratar la miopía, hipermetropía y astigmatismo. Su principio es cambiar la curvatura de la córnea. Lasik es la cirugía refractiva más frecuente realizada en el mundo”.³³

Fotobiomodulación Valeda: Único tratamiento aprobado por la Unión Europea para tratar la maculopatía seca basado en la aplicación de luz en las células de la

²⁹ Mayo Clinic (2022). Blefaroplastia. Recuperado de <https://www.mayoclinic.org/es-es/tests-procedures/blepharoplasty/about/pac-20385174>

³⁰ Glosario. “Catarata”. Recuperado de https://www.google.com/search?q=catarata&rlz=1C1SQJL_enAR896AR896&oq=catarata&aqs=chrome..69i57j35i39j0i433i512l2j0i512j46i175i199i433i512j0i512j0i131i433i512j0i512l2.3297j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

³¹ Clínica Baviera (2022). “Cirugía refractiva ocular”. Recuperado de <https://www.clinicabaviera.com/cirugia-refractiva>

³² Glosario. “Desprendimiento de retina”. Recuperado de https://www.google.com/search?q=desprendimiento+de+retina&rlz=1C1SQJL_enAR896AR896&oq=despren&aqs=chrome.1.69i57j35i39l2j0i512l7.3009j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

³³ Sof Oftalmología (2022). “Excimer láser - Lasik y PRK”. Recuperado de <https://www.sofoftalmologia.com.ar/cirugia-lasik.html>

retina que mejora la producción de energía y atiende la inflamación, isquemia y disfunción metabólica que inciden en la degeneración macular seca relacionada con la edad. Anteriormente, el paciente que padecía esta enfermedad tenía como tratamiento el consumo de vitaminas únicamente.

Glaucoma: “Conjunto de afecciones oculares que pueden provocar la ceguera. En todos los tipos de glaucoma, el nervio que conecta el ojo con el cerebro está dañado, generalmente debido a una presión ocular elevada”.³⁴

Hipermetropía: “La hipermetropía (también llamada hiperopía) es un error refractivo. Es cuando el ojo no refracta (o enfoca) correctamente la luz. Generalmente, una persona hipermetrope ve claramente los objetos distantes, pero su visión de cerca es borrosa”.³⁵

Hospital líquido: “El hospital líquido es una nueva forma de abordar a los pacientes, más accesible y de escucha hacia los mismos. Consiste en un modelo asistencial flexible que se adapta mejor al entorno y a las necesidades de los pacientes; estos siguen siendo el foco del proceso asistencial y pueden acceder a gran parte de los servicios que ofrecen los centros sanitarios, pero no necesariamente de forma presencial. El término líquido significa que esa instalación sanitaria mantiene la comunicación con los pacientes a través de la digitalización de todos sus procesos gracias a Internet y a las redes sociales (Facebook, YouTube, Twitter, Flickr, Slideshare, etc). Por tanto, el hospital líquido es multimedia, interactivo y más ágil en la resolución de los procesos”.³⁶

Inyección intravítrea: “Este procedimiento de terapia intraocular consiste en administrar fármacos dentro del ojo, que se liberan en la cavidad vítrea. De este modo, la medicación actúa localmente sobre la retina y, en concreto, la mácula (zona central responsable de la visión de detalle)”.³⁷

Láser femtosegundo: Láser de última generación utilizado en cirugías refractivas, el cual realiza un corte en la córnea sin utilización de cuchilla en millonésimas de segundos.

Lente intraocular: lente artificial que sustituye el lente natural del ojo (cristalino). Se colocan en cirugías de catarata, miopía y presbicia.

³⁴ Glosario. “Glaucoma”. Recuperado de https://www.google.com/search?q=glaucoma&rlz=1C1SQJL_enAR896AR896&oq=glaucoma&aq=s=chrome..69i57j0i433i512j0i512j0i433i512j0i512l6.3637j0i9&sourceid=chrome&ie=UTF-8

³⁵ American Academy of Ophthalmology (2022). “¿Qué es la hipermetropía?”. Recuperado de <https://www.aao.org/salud-ocular/enfermedades/hipermetropia>

³⁶ Unir (2022). “¿Qué es el hospital líquido? Descubre las ventajas de este modelo asistencial flexible”. Recuperado de <https://www.unir.net/salud/revista/hospital-liquido/>

³⁷ IMO (2022). “¿Qué son las inyecciones intravítreas?”. Recuperado de <https://www.imo.es/tratamientos/inyecciones-intravitreas/>

Maculopatía: “Es una enfermedad que afecta la mácula, la parte central de la retina, generando pérdida de la visión central. Si bien no conduce a la ceguera absoluta, produce severa incapacidad para la lectura o para ver nítidamente los objetos y los colores. Básicamente, existen dos tipos de maculopatía: húmeda y seca, que se diagnostican mediante estudios oftalmológicos”.³⁸

Miopía: “Es un problema de la refracción que se manifiesta cuando el paciente percibe borrosos los objetos lejanos. Se debe a que la imagen se forma delante de la retina, bien porque la córnea, el cristalino o ambos son muy potentes, o bien porque el ojo es más largo de lo normal”.³⁹

Ojo seco: “Es un término utilizado para hacer referencia a anomalías de la película lagrimal que recubre la superficie del ojo, protege los tejidos y mantiene una buena visión. Ojo seco no significa necesariamente que estén “secos” (de hecho, muchas personas diagnosticadas presentan lagrimeo y, por lo general, este lagrimeo se debe a una mala calidad de la lágrima)”.⁴⁰

Patología congénita: Es aquella que la persona posee antes de nacer, por su propio desarrollo o herencia.

Presbicia: “Es un error de refracción que le dificulta a las personas de mediana edad y a los adultos mayores ver cosas de cerca. Ocurre cuando el cristalino (el “lente” del ojo que ayuda a enfocar) deja de enfocar la luz correctamente en la retina (la capa de tejido sensible a la luz en la parte de atrás del ojo)”⁴¹.

Queratocono: “El queratocono es una alteración ocular concretamente de la córnea del ojo, que produce una distorsión de las imágenes y en una disminución de la visión, que afecta sobre todo a adultos jóvenes y adolescentes. Se produce por un adelgazamiento progresivo del espesor corneal en la zona central y paracentral de la misma así como una modificación en la curvatura corneal. De este modo la forma esférica de la córnea cambia por una cónica”⁴².

³⁸ Telam (2022). “Maculopatía: enfermedad visual que se previene con una dieta basada en vegetales de hoja”. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201801/244116-maculopatia-enfermedad-visual-que-se-previene-con-una-dieta-basada-en-vegetales-de-hoja.html>

³⁹ Clínica Baviera (2022). “¿Qué es la miopía y sus síntomas?”. Recuperado de <https://www.clinicabaviera.com/refractiva-miopia>

⁴⁰ Clínica Universidad de Navarra (2022). “¿Cómo sé si tengo ojo seco?”. Recuperado de <https://www.cun.es/enfermedades-tratamientos/cuidados-casa/como-se-si-tengo-ojo-seco>

⁴¹ National Eye Institute (2022). “Presbicia”. Recuperado de [https://www.nei.nih.gov/espanol/aprenda-sobre-la-salud-ocular/enfermedades-y-afecciones-de-los-ojos/presbicia#:~:text=La%20presbicia%20es%20un%20error,parte%20de%20atr%C3%A1s%20del%20ojo\).](https://www.nei.nih.gov/espanol/aprenda-sobre-la-salud-ocular/enfermedades-y-afecciones-de-los-ojos/presbicia#:~:text=La%20presbicia%20es%20un%20error,parte%20de%20atr%C3%A1s%20del%20ojo).)

⁴² Ofalvist (2022). “¿Qué es el queratocono”. Recuperado de <https://www.ofalvist.es/especialidades/queratocono>

Vitrectomía: “Es una técnica de microcirugía ocular que se utiliza para extraer el vítreo, es decir, el gel transparente que rellena la cavidad ocular. Es la cirugía que accede a la retina y, por tanto, todas las enfermedades de la retina que sean susceptibles de operarse pueden realmente beneficiarse de esta técnica”⁴³.



Universidad de
San Andrés

⁴³ IMO (2022). ¿Qué es la vitrectomía?. [Recuperado de https://www.imo.es/tratamientos/vitrectomia/](https://www.imo.es/tratamientos/vitrectomia/)