



# **“Unidad dermatológica Centro médico integral Medicien”**

## **PARTE I**

**Plan de Marketing para optar al grado de  
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumna: Chris Fonseca  
Profesor Guía: Leslie Valenzuela**

**Santiago, 07 de Noviembre de 2018**

## Índice de Contenido

<b>I.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>III.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>11</b>
<b>IV.</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SUPUESTOS.....</b>	<b>13</b>
<b>V.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>15</b>
	<b>5.1 Análisis Externo .....</b>	<b>15</b>
	5.1.1 Contexto Político/Legal .....	15
	5.1.2 Contexto Económico .....	17
	5.1.3 Contexto Socio/Cultural .....	19
	5.1.4 Contexto Tecnológico.....	26
	5.1.5 Contexto Ecológico/Medioambiental .....	28
	<b>5.2 Análisis del Microentorno.....</b>	<b>30</b>
	5.2.1 Análisis de la Industria (Grupos de interés) .....	30
	5.2.2 Tamaño del mercado .....	33
	5.2.3 Análisis Competitivo: Modelo 5 fuerzas de Porter.....	36
	5.2.4 Análisis de la Competencia.....	40
	<b>5.3 Análisis Interno .....</b>	<b>77</b>
	5.3.1 Descripción General Consultas Dermatológicas Medicien.....	77
	5.3.2 Análisis de los recursos y capacidades .....	78
	5.3.3 Cadena de Valor .....	78
	5.3.4 Recursos Tangibles e intangibles.....	88
	5.3.5 Capacidades y Ventajas competitivas .....	90
	<b>5.4 Análisis FODA .....</b>	<b>91</b>
<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>93</b>

## **Índice de Tablas**

<b><i>Tabla 1. Distribución de Melanoma Maligno por Edad.....</i></b>	<b><i>20</i></b>
<b><i>Tabla 2. Variación de beneficiarios por sistema de salud en Chile (2016).....</i></b>	<b><i>31</i></b>
<b><i>Tabla 3. Cuadro análisis de afiliados Colmena.....</i></b>	<b><i>34</i></b>
<b><i>Tabla 4 . Part. Comunal de afiliados Colmena por nivel socioeconómico de la RM de Santiago.....</i></b>	<b><i>35</i></b>
<b><i>Tabla 5. Lista de precios para servicio de atención médica en dermatología .....</i></b>	<b><i>42</i></b>
<b><i>Tabla 6. Resumen de prestaciones y servicios ofrecidos por los competidores de Medicien....</i></b>	<b><i>43</i></b>
<b><i>Tabla 7. Resumen de Plaza/Locales de atención los de los competidores de Medicien.....</i></b>	<b><i>50</i></b>
<b><i>Tabla 8. Resumen de acciones de la página web de los competidores.....</i></b>	<b><i>56</i></b>
<b><i>Tabla 9. Tabla comparativa de precios de consulta médica particular en dermatología .....</i></b>	<b><i>83</i></b>
<b><i>Tabla 10. Resultados de ventas y proyecciones 2018 – Unidad de Dermatología Medicien.....</i></b>	<b><i>88</i></b>
<b><i>Tabla 11. Análisis FODA.....</i></b>	<b><i>91</i></b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Mapa de ubicaciones de Centro Médicos y unidades Medicien en la RM.....	9
Figura 2. Gobierno Corporativo Medicien .....	10
Figura 3. Infografía sobre el consumo de cremas faciales en Chile .....	22
Figura 4. Distribución de la Atención Privada en Dermatología de la RM durante los años 2012 a 2016 .....	24
Figura 5. Atención médica privada en dermatología según comunas de la RM (2012-2016).....	24
Figura 6. Distribución de beneficiarios por sistema de salud previsional en Chile. ....	30
Figura 7. Distribución del gasto privado en salud.....	32
Figura 8. Participación de los prestadores privados en otorgamiento de prestaciones de salud, por año. ....	33
Figura 9. Mapa de Calor de los Afiliados de Colmena dentro de la RM .....	34
Figura 10. Principales marcas de la industria de Tecnobelleza .....	38
Figura 11. Oferta de Precio de Medicien .....	43
Figura 12. Descripción de los Servicios del canal Bupa Contigo .....	52
Figura 13. APP Indisa .....	57
Figura 14 App Bupa .....	58
Figura 15. APP Clínica Alemana.....	59
Figura 16. APP Núcleo Móvil y Docente CAS.....	59
Figura 17. Diagrama flujo de proceso de atención en dermatología de los competidores .....	61
Figura 18. Flujo de proceso de atención en dermatología de Vidaintegra .....	62
Figura 19. Post Preventivos en Facebook de Integramédica .....	65
Figura 20. Comentarios en Facebook de Pacientes de Integramédica .....	66
Figura 21. Acción BTL de Integramédica, Bupa y Cruz Blanca en Ciclorecreovia.....	67
Figura 22. Comentarios en Facebook de Pacientes de Vidaintegra .....	68
Figura 23. Post de Campañas de prevención RED UC Christus en Facebook. ....	69
Figura 24. Post en Instagram Red UC Christus.....	70
Figura 25. Post Preventivo en Facebook de Clínica Indisa .....	71
Figura 26. Canal de Indisa en Youtube.....	71
Figura 27. Reportaje Preventivo Dermatológico Red Salud .....	72
Figura 28. Post en Facebook de Clínica Alemana, auspicio “Chile Lindo” .....	73
Figura 29. Post en Facebook de Clínica Alemana, auspicio “Chile Lindo” .....	73
Figura 30. Post Preventivo en Facebook de Clínica Santa María.....	75
Figura 31. Equipo Médico de la Unidad de Dermatología Medicien.....	77
Figura 32. Flujo de atención del paciente de la Unidad Dermatológica Medicien .....	80
Figura 33. Campañas de Marketing de Medicien realizadas durante 2018 .....	81
Figura 34. Dimensiones e Instalaciones del Centro Medico Medicien .....	82
Figura 35. Resultados NPS Score Medicien, por cada uno de los servicios evaluados. ....	84
Figura 36. Infografía con los resultados de la evaluación de la encuesta y nota NPS Score.....	85
Figura 37. Estructura Organizacional Medicien.....	86

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente informe describe un Plan de Marketing para la Unidad de Dermatología, del Centro Médico Integral Ambulatorio Medicien, el cual está orientado a todos los Afiliados de Isapre Colmena, que residen en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa, los cuales por pertenecer a la Isapre podrán acceder a un precio y cobertura preferente, además de promociones y beneficios exclusivos en Medicien.

El objetivo de este plan de marketing es lograr un incremento en la demanda de consultas dermatológicas en un 25% con relación al resultado esperado para el año 2018, teniendo como principal segmento objetivo los afiliados a Isapre Colmena que vivan en las comunas nororiente de la Región Metropolitana. Este objetivo se define en función de las oportunidades de mercado que se hallan al realizar un análisis situacional del actual mercado chileno. Y para cumplir con este objetivo, haremos que la Unidad de Dermatología sea percibida como la mejor opción en cuanto a precio y cobertura, calidad de atención siendo atendida por un equipo de dermatólogos, todos con más de 10 años de experiencia y con equipos con tecnología de punta.

En este plan se busca identificar las variables del mercado tanto internas como externas que puedan afectar de manera positiva o negativa al éxito del proyecto para así poder elaborar una propuesta de marketing Mix basada en el modelo de las 7P.

Cabe destacar que Medicien abre sus puertas en diciembre del año 2017, considerando el inicio de masificación del lanzamiento con las diversas variables del Marketing Mix. Sin embargo, es un proyecto que se encuentra en fase de maduración, donde queda aún posicionar y mejorar la demanda de algunas especialidades y servicios, como lo son la Unidad de Dermatología, algunos exámenes y procedimientos ambulatorios asociados a esta especialidad, potenciar nuevos canales de contacto como los digitales y la animación de la especialidad durante el año de manera de mantener la marca en la mente de sus consumidores buscando el cumplimiento de los objetivos comerciales.

## II. INTRODUCCIÓN

Medicien es un Centro Médico Integral Ambulatorio que cuenta con todos los servicios e infraestructura necesaria para resolver las complicaciones de carácter ambulatorio de manera integral. Enfocados en dar una atención acogedora y de calidad, lo que contribuye a que el paciente tenga una experiencia positiva y se sienta acompañado en todo momento.



El centro médico entrega prestaciones ambulatorias demandada por pacientes de las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa, poniendo especial énfasis en los afiliados y beneficiarios de Isapre Colmena. Medicien representa el inicio del negocio prestador de Isapre Colmena bajo el mismo concepto de:

- Integramédica / Cruz Blanca
- Red Salud / Consalud
- Vidaintegra / Banmédica

### **Misión:**

La misión de Medicien es ser un Centro Médico Integral Ambulatorio que satisface necesidades de salud a las personas a través de un equipo profesional médico de excelencia, con equipo de última tecnología y entregando el mejor servicio a sus pacientes y familia.

### **Visión:**

Ser el principal aliado en la prevención y el cuidado de las necesidades de salud de sus pacientes, en todas las etapas de su vida.

### **Estrategia Corporativa:**

La estrategia corporativa definida por Medicien es posicionarse, como un centro médico de alta calidad, con un excelente servicio y a precios competitivos con respecto a las clínicas y centro ambulatorios del sector oriente.

Su principal centro médico, está ubicado en Avda. Américo Vespuccio Sur 100, Las Condes a pasos del metro Escuela Militar y ocupa los tres primeros pisos del edificio Vespuccio 100.

El establecimiento está diseñado con amplios accesos, salas de espera cómodas y modernas, con un alto estándar de servicio y estacionamientos exclusivo para pacientes. El centro consta de todos los servicios básicos ambulatorios:

- Consultas Médicas: Medicien cuenta con 29 especialidades médicas, a cargo de un equipo de más de 80 médicos. Dispone de precios preferentes para afiliados de Isapre Colmena y programas preventivos temporales a precios especiales, atención público transversal de otras Isapre según plan de salud contratado y Fonasa.
- Unidades de Toma de Muestras: 7 tomas de muestras repartidas en las comunas que se encuentra el segmento objetivo definido (Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Vitacura), esto se ve complementado por el servicio de toma de muestras a domicilio.
- Laboratorio Clínico de última tecnología y con calidad: Certificado por la Superintendencia de Salud, la revisión de los resultados se puede hacer desde el sitio web [www.medicien.cl](http://www.medicien.cl) de manera fácil y cómoda. Afiliados de Isapre Colmena, pueden acceder a sus exámenes copago cero, a través del beneficio Bono Costo Cero, mientras que atención público transversal de otras Isapre según plan de salud contratado y Fonasa.
- Imagenología: con un equipo de radiólogos y paramédico altamente calificado, servicio 100% digitalizado tanto en la obtención como en el proceso de las imágenes. Equipos especializados en obtención de imágenes de mama, cirugía vascular, neuroradiología

y cardiología. Precios preferentes para Afiliados Colmena y programas preventivos temporales con exámenes imagenológicos copago cero, a través del Beneficio Bono Costo Cero, atención público transversal de otras Isapre según plan de salud contratado y Fonasa.

- Kinesiología: Equipo de kinesiólogos con formación de experiencia, cuenta con 7 boxes de atención individual, gimnasio full equipado y sala de hidroterapia. Atención de tratamientos de rehabilitación osteomuscular, respiratoria, cardiovascular, neurológica, uroginecológica y cuadros respiratorios agudos.

Convenio especial con Isapre Colmena que entrega atención a sus beneficiarios sin tope anual en su cobertura, atención público transversal de otras Isapre según plan de salud contratado y Fonasa.

- Procedimientos Ambulatorios: 14 salas de procedimiento, para satisfacer prestaciones de 8 especialidades médicas, 1 pabellón de cirugía menor y 1 sala de recuperación ambulatoria.
- Centro Odontológico: Esquema de Dentista de cabecera, con un profesional de experiencia encargado de recibir al paciente, realizando un plan de tratamiento en base a un diagnóstico clínico apoyado por imágenes y tratándolo integralmente, orientando y monitoreando la atención con especialistas cuando sea necesario. Atención con valor preferencial para beneficiarios Colmena, 50% de descuento y 40% de descuento otras Isapres y Fonasa.
- Atención GES: Exclusivo con Colmena, con profesionales acreditados y de trayectoria.

Cuenta con un equipo multiprofesional que trabaja de manera coordinada, conjunta, con reunión clínica semanal.

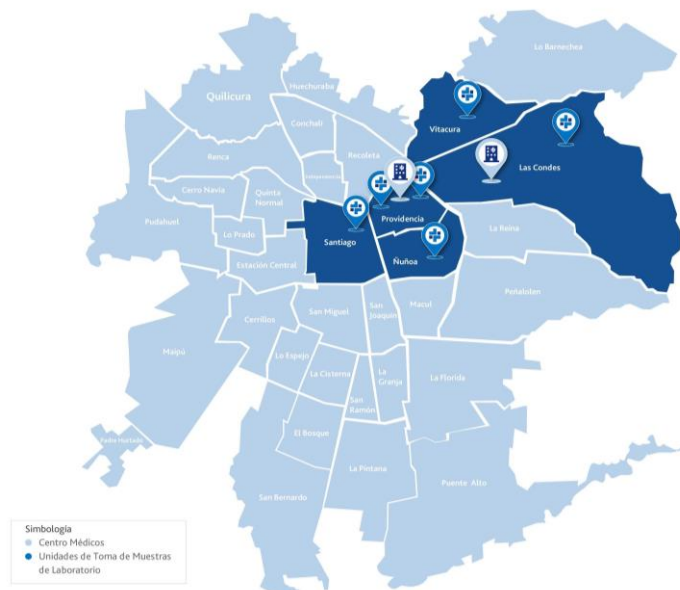
- Centro de Salud Mental Medicien: Ubicado en Santiago a pasos del Metro Los Leones, formado por un equipo multiprofesional con altos estándares de exigencia, que



reconocen la importancia de la relación humana en el proceso de curación, creando un modelo de atención integrador basado en sistemas de salud internacionales.

Brinda atención en modalidad GES y libre elección a precio preferente para Isapre Colmena, la atención de otras Isapre y Fonasa es valor particular.

**Figura 1. Mapa de ubicaciones de Centro Médicos y unidades Medicien en la RM.**

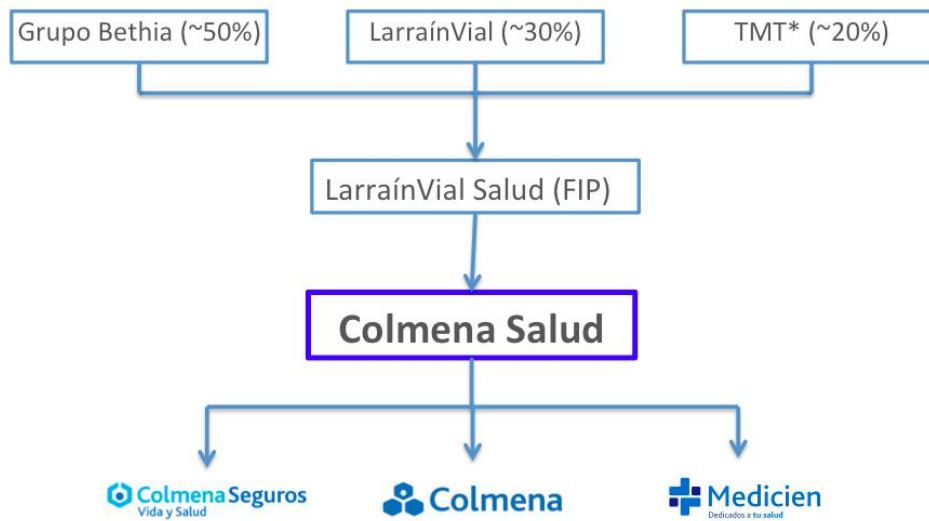


*Imagen 1*

*Fuente: Medicien (2018).*

La estructura del gobierno corporativo de Medicien se encuentra distribuida según el siguiente modelo infográfico de jerarquía:

**Figura 2. Gobierno Corporativo Medicien**



(\*) Sociedad ligada a los antiguos dueños

Fuente: Grupo Colmena Salud (2018).

### III. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MARKETING

El Centro Médico Integral Ambulatorio, Medicien abre sus puertas iniciando sus operaciones con todas sus prestaciones en diciembre del 2017, ubicado estratégicamente en Avda. Américo Vespucio Sur 100, a sólo pasos del Metro Escuela Militar. Hoy Medicien cuenta con 29 especialidades médicas entregando también los servicios exámenes y procedimientos ambulatorios que puedan derivar de estas.

Al llevar solo 9 meses abierto, hoy Medicien cuenta con varias especialidades que aún no cumplen con la demanda fijada por el directorio de Colmena Salud, entre estas especialidades se encuentran: algunas unidades de toma de muestras, procedimientos ambulatorios, Broncopulmonar Infantil, Neurocirugía, Coloproctología, Cirugía Plástica Reparadora, Diabetología, Nutrilogía y finalmente la unidad de **Dermatología**.

Este Plan de Marketing se dedica a la especialidad de dermatología, teniendo como principal objetivo capturar la demanda de los pacientes de las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa, enfocándose principalmente en los afiliados de Isapre Colmena, ya que son estos los que más valorarán la propuesta de valor, debido a que cuentan con precios y beneficios preferenciales en todos los servicios de Medicien incluyendo dermatología, diferenciándose del público transversal, formado por afiliados a otras Isapres y Fonasa.

En estos 9 meses, Medicien ha ido construyendo su imagen, posicionando su marca y penetrando en mercado de los Afiliados de la Isapre que residen y que trabajan en las comunas de Santiago, mencionadas anteriormente, siendo percibido como un centro de alta confianza y calidad en cuanto a su equipo de profesionales médicos, excelencia en su atención y con una excelente infraestructura, la cual cuenta con una tecnología de punta, según la última encuesta NPS tomada julio del 2018 a 285 afiliados de Isapre Colmena, que se han atendido en Medicien durante los 8 meses de apertura del centro médico.

La Unidad de Dermatología de Medicien cuenta con profesionales capacitados para atender pacientes desde los 0 a los 85 años de edad, abarcando todo lo asociado a esta unidad: consulta dermatológica, exámenes, procedimientos ambulatorios asociados a esta especialidad y servicios en dermoestética (Depilación Láser y Crioterapia).

Hoy existe una demanda creciente de esta especialidad, por lo que se ha observado un alza en los últimos año en el número de consulta médicas de atención privada en dermatología,

creciendo un 10% en Región Metropolitana entre 2015 y 2016, y con un crecimiento acumulado de 14% entre el periodo correspondiente de 2012 al 2016.<sup>1</sup> Por esta razón se detecta una oportunidad de comunicar una consulta de esta especialidad, a esto se le suma de que existe un mercado de 78.885 de afiliados de Colmena que residen comunas cercanas a Medicien, lo que corresponden al 30,8% de la cartera total de la Isapre<sup>2</sup>, los cuales podrán acceder a excelentes instalaciones, beneficios exclusivos, a un precio y cobertura preferente.

Hoy no existe una planificación estratégica de comunicación definida para la unidad dermatológica de Medicien hacia lo afiliados de Colmena ni tampoco una transversal, la comunicación de la consulta dermatológica no se encuentra separada por especialidad dermatológica adultos y pediátrica, por lo que se estima que los afiliados de Colmena que cuentan con niños no nos están considerando dentro de sus opciones al elegir un dermatólogo para sus hijos. Tampoco hay una segmentación en la base de datos según grupo de interés a cada una de las prestaciones dermatológicas existentes. No hay un programa de comunicación preventiva de esta especialidad, siendo que existen varios canales propios disponibles para realizarla y es una oportunidad para generar contenido interés en forma segmentada, el cual hoy es un tema muy latente, sobre todo en nuestro país, donde se ha producido un aumento relevante de las enfermedades cutáneas<sup>3</sup>.

Se cuenta con el apoyo de la gerencia y un presupuesto considerable para implementar una propuesta de valor diferenciada basada las 7(P) de marketing mix.

Todo lo anterior demandará de una investigación de mercado para encontrar el segmento ideal sobre el cual implementaremos varias estrategias diferenciadas que garanticen el aumento de la demanda y el posicionamiento correcto de la Unidad de Dermatología de Medicien en un plazo de 12 meses y la prestación de un servicio dermatológico diferenciado que cautivará a los pacientes, enfocándonos exclusivamente en los afiliados de Isapre Colmena.

---

<sup>1</sup> DEIS (2016) Informe REMSAS Estadísticas de Atención del sector privado. [ONLINE] Disponible en: <http://www.deis.cl/estadisticas-sectorprivado/> Fecha consulta: 02 de Agosto de 2018

<sup>2</sup> GFK (2017) Informe Análisis territorial de clientes Colmena, realizado por GFK el 24 de febrero de 2017.

<sup>3</sup> Emol (2015). Cáncer a la piel: La enfermedad que padecerá el 10% de los chilenos. [ONLINE] Disponible en : <https://www.emol.com/noticias/nacional/2015/02/06/702627/cancer-a-la-piel-la-enfermedad-que-padecera-el-10-de-los-chilenos-domingo.html> Fecha consulta Mayo 2018

#### IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SUPUESTOS

El Plan de marketing se inicia con una fase exploratoria de carácter secundario, en el cual se realiza una profunda investigación de datos secundarios del entorno, mercado de atención en dermatología de Santiago, competidores directos de Medicien y los factores pueden incidir en el rubro del negocio. Se utiliza fuentes secundarias de distintas instituciones públicas del país, tales como el Ministerio de Salud, Superintendencia de Salud, INE, Departamento de Estadísticas e Información de Salud del Gobierno de Chile, asociaciones como Clinicas de Chile, CONAC y OCDE. Las distintas fuentes nos permiten levantar información relevante sobre la industria, donde se destacan los datos observados por el Departamento de Estadísticas Información de Salud del Gobierno de Chile (DEIS), los cuales nos permite identificar el crecimiento en el número de atenciones médicas privadas en dermatología de la Región Metropolitana, así como la información entregada por el Ministerio de Salud respecto al avance de la incidencia del cáncer de piel en los últimos años en el país. De igual manera, se utiliza como fuente secundaria la información entregada por instituciones privadas de investigación de mercado como GFK Adimark, Nielsen *Scantrak* y la agencia *Universal Mccann*. En este sentido, se destaca la información entregada por estudio GFK Adimark, el cual nos permite tangibilizar nuestro mercado objetivo y localizarlo de forma geográfica. Además, la data entregada por la fuente secundaria *Universal Mccann* nos brinda la información necesaria sobre los hábitos de consumo de los chilenos en los diferentes canales digitales, información relevante para poder seleccionar los mejores los canales según nuestro *target*, donde realizaremos campañas de Marketing Mix. Por consiguiente, se realiza un análisis exhaustivo del entorno competitivo de Medicien y se identifican tendencias relevantes a nivel país que apoyarán el análisis de la situación del mercado, entregando la base para un diagnóstico de amenazas y oportunidades para la Unidad de Dermatología de Medicien.

Posteriormente, se da inicio a una fase exploratoria con fuentes primarias, en donde se realizan dos investigaciones primarias, siendo una de carácter cualitativa y la segunda de carácter cuantitativa. Se desarrolla una investigación cualitativa de segmentación vincular con entrevistas en profundidad, cuyo objetivo es identificar los vínculos psicológicos y subjetivos que se establecen con un servicio de atención médica en dermatología. Se define un método no probabilístico por juicio seleccionando a 15 personas, hombres y mujeres de 25-45 años afiliadas a Isapre Colmena residentes del sector Nororiente de la Región Metropolitana y que se hayan atendido en una consulta médica dermatológica en los últimos 12 meses. Los resultados de esta investigación son cruciales para la selección del segmento objetivo y

construcción de la propuesta de valor. En seguida, se realiza un estudio cuantitativo, aplicando una encuesta de posicionamiento de marcas de centros médicos y clínicas con atención en dermatología, con foco en medir exclusivamente la percepción del servicio de la unidad de dermatología. El estudio tiene un marco muestral no probabilístico por juicio de 80 personas, hombres y mujeres de 21 a 65 años, todos afiliados a Isapre Colmena residentes de la RM y que se han atendido alguna vez en Medicien. Además, se han atendido al menos una vez en una consulta médica de dermatología en los últimos 2 años. Los resultados de la encuesta cuantitativa nos permiten elaborar un mapa de posicionamiento de marcas, utilizando el método de escalamiento multidimensional, donde se observa el posicionamiento de Medicien y sus competidores directos, entregando los fundamentos para la desarrollar una estrategia de posicionamiento que posibilite alcanzar los objetivos comerciales y de marketing propuestos en el plan.

## V. ANÁLISIS SITUACIONAL

El objetivo de este análisis es identificar el contexto del mercado nacional de salud y dermatología y sus repercusiones para una consulta de atención médica en dermatología, con foco en nuestro segmento que, para este plan en particular, se compone exclusivamente de los afiliados Colmena.

El análisis situacional nos permitirá conocer los factores externos e internos que afectan directamente a Medicien, estableciendo así las amenazas y oportunidades para la consulta en dermatología. Este análisis nos guiará en la toma de decisiones estratégicas, y, por consiguiente, en la ejecución del plan de marketing para la Unidad de Dermatología de Medicien.

### **5.1 Análisis Externo**

Explicaremos los factores externos del macro entorno político-legislativo, económico, socio-cultural, tecnológico y ambiental del mercado chileno analizando sus respectivos impactos negativos o positivos en el negocio.

#### **5.1.1 Contexto Político/Legal**

Actualmente Medicien y todos los centros de salud, centros médicos de atención ambulatoria y clínicas son fiscalizados y deben seguir las normativas legales impuestas por la Superintendencia de Salud y el SEREMI de Salud. El Seremi determina las normas básicas de higiene y condiciones sanitarias para el funcionamiento de la atención médica y procedimiento médicos. Así siendo, cambios restrictivos en las normativas de funcionamiento de los centros de atención médica ambulatoria pueden representar un riesgo y una amenaza a Medicien, aunque esta se encuentra actualmente acreditada por Superintendencia y cumpliendo a la cabalidad las normativas determinadas por el Seremi.

Por lo general, Chile se caracteriza por el país con el mejor nivel estabilidad política de toda la región de Latinoamérica. Esto lo ha permitido posicionarse como un país estable y confiable para las inversiones extranjeras.

No obstante, respecto al ámbito legal, se observan algunas tendencias y cambios legislativos que podrían impactar a Medicien, llevando a la necesidad de cambios internos que afectan al negocio. Dado el incremento de la ciberdelincuencia con los recientes ataques al servicio de

la banca/financiera chilena, se aumenta el debate con respecto a la protección de los datos sensibles y la relevancia de contar con una legislación más efectiva en la prevención y resguardo de los datos privados de los usuarios.

Es por ello que actualmente se encuentra en proceso un proyecto de ley para convertir la protección de datos personales en un derecho constitucional. En mayo del 2018, el Senado ha aprobado proyecto de Ley de reforma constitucional, y que tiene por objetivo elevar a rango constitucional el derecho de todas las personas a que sus datos sensibles personales se encuentren debidamente protegidos.<sup>4</sup>

Esta Ley implica la creación de un organismo regulador llamado Agencia de Protección de Datos Personales, que es responsable por fiscalizar y sancionar los incumplimientos mediante la aplicación de multas de hasta 5.000 UTM. Se considera como datos sensibles los datos relativos a la salud, al perfil biológico humano, los datos biométricos, entre otros.<sup>5</sup>

#### Impacto en el negocio:

La aprobación inminente de la Ley protección de datos impacta en el control de datos de pacientes de Medicien ofreciendo así una pequeña amenaza a su salud financiera. Una vez aprobada, el Centro Médico deberá cumplir a la cabalidad los requisitos legales, debiendo elevar su control de datos y seguridad en TI, y, por consiguiente, subir sus costos internos. Aun así, al ser parte del grupo Colmena Salud, Medicien podrá disfrutar de la sinergia y economías de escala que se generan a nivel de *holding*, dado que todas las empresas del grupo deberán regirse por la nueva normativa y podrán compartir los costos del cambio. Por lo tanto, se estima que esta tendencia tenga un muy impacto en el negocio de Medicien. Por otro lado, no se detectan otros cambios y otra amenazas político-legales que puedan afectar a medio plazo al negocio de Medicien.

---

<sup>4</sup> Fareyer (2018). Noticia “Senado aprobó reforma constitucional de protección de datos personales en Chile”. [ONLINE]. Disponible en: <https://www.fayerwayer.com/2018/05/senado-aprobo-ley-proteccion-datos-personales-chile> Fecha consulta: 04 Junio 2018

<sup>5</sup> Carey Chile (2018). Informe Carey resumen sobre protección de Ley de datos. [ONLINE] Disponible en: <https://www.carey.cl/download/18-05-2018-resumenleyprotecciondatos.pdf/>



### 5.1.2 Contexto Económico

Chile actualmente se encuentra en un escenario de buenas proyecciones a corto y mediano plazo ofreciendo así un ambiente económico estable y con buenas oportunidades para el desarrollo de distintos negocios, incluyendo el rubro de la salud dermatológica.

Pese a que se encuentra actualmente en un período de recesión ocasionado por una baja en el precio del cobre, Chile es actualmente es país más estable económicamente de América Latina y con buenas estimativas a futuro. En su último *World Economic Outlook* (WEO), el Fondo Monetario Internacional (FMI) revisó las estimaciones de crecimiento para la economía chilena, pronosticando un avance del PIB del 3,4% para 2018. Esta previsión es cuatro décimas mayor a la cifra de 3,0% estimada en enero de este año y el mayor previsto de la región Latinoamericana, donde se estiman crecimientos entre 1,7 e 2,5%.<sup>6</sup>

Respecto al mercado laboral y desempleo, el fondo internacional también proyectó una tasa de desempleo del 6,2% para 2018, cifra que debería retroceder al 5,8% para el próximo año.<sup>7</sup>

Según el Banco mundial, se espera que el crecimiento de Chile rebote en el periodo 2018-2020 a medida que las expectativas privadas mejoren y el precio del cobre aumente. Así mismo, se espera que el déficit del país se reduzca gradualmente, porque se prevé que los ingresos fiscales sean favorecidos por la recuperación económica y la mejora del precio del cobre.<sup>8</sup>

Por lo tanto, se concluye que las proyecciones y buenas expectativas respecto al avance y recuperación de la economía chilena para este y los próximos años representan un escenario favorable para el desarrollo de nuevos negocios. Al retomar su estabilidad, la economía del país también debería favorecer el ámbito de la salud, y por consiguiente ser favorable para el rubro de especialidad en Dermatología.

---

<sup>6</sup> Emol (2018). *FMI eleva proyección para el PIB de Chile de 2018 y lo ubica en 3,4%* [ONLINE] Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/17/902834/FMI-eleva-proyeccion-para-el-PIB-de-Chile-de-2018-y-lo-ubica-en-34.html>  
Fecha de consulta: Junio 2018

<sup>7</sup> Emol (2018). *FMI eleva proyección para el PIB de Chile de 2018 y lo ubica en 3,4%* [ONLINE] Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/17/902834/FMI-eleva-proyeccion-para-el-PIB-de-Chile-de-2018-y-lo-ubica-en-34.html>  
Fecha de consulta: Junio 2018

<sup>8</sup> Banco Mundial (2018). Chile Panorama Mundial. [ONLINE] Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>. Fecha consulta: Junio 2018

Asimismo, se debe considerar el actual nivel de endeudamiento de la familia chilena, como una posible amenaza a la consulta de dermatología, especialmente para la atención médica preventiva. Según el Informe de Cuentas Nacionales por Sector Institucional del ente rector, durante el tercer trimestre de 2017 los hogares chilenos mostraron una deuda de 69,8%, una cifra 0,4% mayor que la anotada el segundo trimestre del mismo año. El alto endeudamiento doméstico se puede explicar debido a la facilidad de crédito y poco dinamismo en el ingreso familiar.<sup>9</sup>

Este endeudamiento podría representar un impedimento a la demanda de la consulta y tratamientos dermatológicos de carácter preventivo, y es por eso que es altamente relevante contar con una oferta económicamente conveniente para los clientes de este rubro.

### Impacto en el negocio

Este factor presenta un escenario de actual recesión, pero con buenas proyecciones y expectativas de mejoras a corto plazo por parte del mercado internacional. Dado eso, en términos generales, este factor no presenta mayores amenazas al negocio de Medicien y al rubro dermatológico, sino que este contexto es favorable para el desarrollo de nuevos negocios en el país, incluyendo al rubro de atención médica en dermatología.

Por otro lado, el alto nivel de endeudamiento de los hogares chilenos se presenta como una posible amenaza/impedimento para una consulta médica preventiva de nivel mediano. No obstante, si analizado según la propuesta de Medicien, esto podría llegar a ser considerado como una posible oportunidad para Medicien diferenciarse de la competencia, respecto a los afiliados colmena, ya que con los precios preferenciales estos afiliados pueden acceder a la consulta con un menor costo, ventaja competitiva que gana mayor relevancia ante un escenario de endeudamiento de la población.

---

<sup>9</sup> Emol (2018). Deuda de los hogares chilenos alcanza máximo histórico y llega al 70% de sus ingresos. [ONLINE] Disponible en: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2018/01/08/890310/Deuda-de-los-hogares-chilenos-alcanza-maximo-historico-y-bordea-el-70-de-sus-ingresos.html> Fecha Consulta: Junio 2018

### 5.1.3 Contexto Socio/Cultural

Este es sin dudas el factor más relevante para definir la industria y es el factor que mejor determina las oportunidades de crecimiento para el rubro de la salud dermatológica.

La distribución sociodemográfica, sumada los malos hábitos de salud, los respectivos cambios culturales y el incremento de la preocupación por la salud de la piel apuntan un entorno dinámico y altamente favorable para la industria de la salud dermatológica. Los malos hábitos de la sociedad chilena como el tabaquismo, sedentarismo, sobrepeso y obesidad, sumados el poco conocimiento respecto a la prevención hacia las enfermedades cutáneas y el acelerado envejecimiento de la población de Chile representan una oportunidad para la demanda de consultas, exámenes y procedimientos dermatológicos.

En términos de pirámides poblacionales, Chile está avanzando desde una pirámide de tipo estacionaria hacia una de tipo regresiva, que se caracteriza por tener una tasa de natalidad y mortalidad baja y una esperanza de vida alta, con una población avejentada.<sup>10</sup> Según datos del Ministerio de Salud, la expectativa de vida para los hombres ha crecido en los últimos años y para el año de 2016 fue de aproximadamente 80 años, mientras que las mujeres pueden llegar a vivir los 82 años<sup>11</sup>.

Datos del estudio “*Melanoma Maligno en Población Pública de Santiago, Chile: Correlación entre Localización Anatómica, Género y Edad*” (2009), apuntan una correlación directa entre la edad, sexo y localización anatómica del Melanoma Humano, también conocido el cáncer de piel. Sus resultados indican que el mayor percentil de Melanoma Maligno se encuentra el en rango etario correspondiente entre los 50- 79 años.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> INE (2017). Informe Instituto Nacional de Estadísticas Chile. [ONLINE] Disponible en: <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/> Fecha consulta: Mayo 2018

<sup>11</sup> Ministerio de Salud (2018). Informe sobre Enfrentamiento de Tiempos de Espera no GES. Febrero 2018.

<sup>12</sup> Sochiderm (2009). Estudio Melanoma Maligno en Población Pública de Santiago, Chile: Correlación entre Localización Anatómica, Género y Edad. Rev. Chilena Dermatol. 2009; 25(4):333-338.

**Tabla 1. Distribución de Melanoma Maligno por Edad**

TABLA I. DISTRIBUCIÓN DE MM POR EDAD				
	Mujeres	Varones	Total MM	% MM
10 a 19	3	1	4	0,72
20 a 29	12	10	22	3,96
30 a 39	40	13	53	9,53
40 a 49	40	27	67	12,05
50 a 59	59	31	90	16,19
60 a 69	86	54	140	25,18
70 a 79	57	52	109	19,60
80 a 89	45	18	63	11,33
90 a 100	7	1	8	1,44
TOTAL	349	207	556	100%

*Fuente: Rev. Chilena Dermatol. Estudio Melanoma Maligno en Población Pública de Santiago, Chile: Correlación entre Localización Anatómica, Género y Edad. (2009).*

Dado lo anterior, se puede inferir que a mayor edad hay una mayor probabilidad en el desarrollo de cáncer y otras enfermedades asociadas a piel. Observando el alto nivel de envejecimiento de la población chilena, anteriormente presentado, se establece una oportunidad para el área de salud dermatológica cuanto al tratamiento de alteraciones y enfermedades relacionadas al Melanoma, a través del diagnóstico precoz. Por lo tanto, se estima que, a medida que la población del país siga envejeciendo, se podría observar un aumento en la demanda de las consultas y procedimientos de dermatología, manteniendo a este segmento de la salud en crecimiento por los próximos años.

Por otro lado, se observa que el predominio de estilos de vida no saludables, caracterizados por una elevada prevalencia de consumo de tabaco, sedentarismo, sobrepeso y obesidad, y consumo perjudicial de alcohol son factores de riesgo que aumentan las probabilidades del desarrollo del cáncer. Según datos Ministerio de Salud de Chile (2016), a pesar de las intensas intervenciones para reducir estos malos hábitos en la población chilena, se estima una tendencia ascendente en el tiempo, siendo este otro de los grandes desafíos para la salud pública en país. Además, existen también fuentes ambientales relevantes, la contaminación del aire y la exposición a radiación solar que contribuyen al desarrollo del cáncer.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ministerio de Salud (2016). Informe Estrategia Nacional del Cáncer. Chile 2016. [ONLINE] Disponible en: <http://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2016/10/Estrategia-Nacional-de-Cancer-version-consulta-publica.pdf>

Y es por eso que, según información del Instituto de Salud Pública (2018), al día de hoy el cáncer es la segunda causa de muerte en Chile después de las enfermedades cardiovasculares, con un percentil de 25,6% del total de muertes del año 2013 y una tasa de 139 por 100.000 habitantes para ese mismo año. Asimismo, el cáncer a la piel ocupa el tercer lugar entre los más comunes en Chile y registró un aumento de un 20% en la cantidad de casos entre 2010 y 2015.<sup>14</sup>

De acuerdo a este lamentable pronóstico, uno de cada diez personas tendrá durante su vida algún tipo de cáncer a la piel en el país, donde la tasa anual de mortalidad por cáncer de piel en Chile aumentó en un 73,9% desde 1990, con un incremento promedio de 3,2% anual.<sup>15</sup>

Este escenario preocupante se potencia debido a las malas condiciones ambientales (alto índice de contaminación ambiental y altos índices de radiación UV), factores que crean un ambiente que tendencia aún más la incidencia de cáncer de piel. Sumado a eso, se observa una cultura poco preventiva en cuanto al hábito del uso de protectores solares de forma diaria.

No obstante, los altos niveles de obesidad en Chile también representan una oportunidad para el rubro de salud dermatológica en cuanto al tratamiento y control de enfermedades cutáneas. Actualmente, casi 1/3 de la población adulta en Chile sufre de obesidad, y en el caso de la mujer chilena mayor de 18 años los niveles de obesidad alcanzan el 32,8%, el mayor de toda Latinoamérica.<sup>16</sup>

Según el comité ejecutivo de la SOCHIDERM (Sociedad Chilena de Dermatología), la obesidad está relacionada directamente a un amplio espectro de enfermedades de la piel, dado que los obesos tienen una tendencia a una mayor pérdida de agua y enrojecimiento cutáneo, sufriendo también de alteraciones de las glándulas y vasos linfáticos, además de una serie de alteraciones que generan enfermedades diversas y manifestaciones cutáneas que se encuentran lejos de ser un simple un problema cosmético.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> ISP (2018). Portal de Noticias del Instituto de salud pública, Ministerio de Salud. [ONLINE] Disponible en: <http://www.ispch.cl/noticia/23868> Fecha consulta: Junio 2018

<sup>15</sup> Emol (2015). Cáncer a la piel: La enfermedad que padecerá el 10% de los chilenos. [ONLINE] Disponible en : <https://www.emol.com/noticias/nacional/2015/02/06/702627/cancer-a-la-piel-la-enfermedad-que-padecera-el-10-de-los-chilenos-domingo.html> Fecha consulta Mayo 2018

<sup>16</sup> FAO y OPS (2017). Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i7914s.pdf>

<sup>17</sup> Sochiderm (2017). Informe comité Ejecutivo. Disponible en: [http://www.sochiderm.org/web/temas\\_interior.php?id=277](http://www.sochiderm.org/web/temas_interior.php?id=277) Fecha consulta: Mayo 2018

Esto abre una oportunidad al mercado dermatológico cuanto al tratamiento y prevención de enfermedades, dado que el segmento poblacional de persona obesas en Chile corresponde a 30% de la población total del país.

Otra característica sociocultural relevante es el aumento de la preocupación con la estética y la apariencia. La apariencia ha pasado a ser un ítem importante en la vida de los chilenos. El apareamiento de nuevas tecnologías y nuevos tratamientos de estética fomentan el consumo abriendo nuevas oportunidades de acceso a tratamiento dermatológicos más eficaces y de mejor calidad. En este sentido, las mujeres chilenas están cambiando sus hábitos de consumo y cuidado de piel, aumentando sus gastos en belleza con un incremento especial en el segmento de cuidado facial, donde sobresalen los productos innovadores y cremas antiarrugas.<sup>18</sup>

Según datos del estudio Nielsen Scantrak (2016), la industria de cuidado facial creció un 12,5% en 2016 versus 2015, impulsado por la consumidora de la clase media, destacándose en hogares con amas de casa menores de 30 años, que aumentan su gasto por ocasión, y mayores de 45 años, que compran más frecuentemente.

**Figura 3. Infografía sobre el consumo de cremas faciales en Chile**



*Fuente: Nielsen Scantrak (2016)*

Por lo tanto, se puede observar los cambios tendenciales y el aumento con la preocupación estética por el cuidado de la piel como una “oportunidad” para la consulta dermatológica en cuanto a tratamientos dermoestéticos y consultas preventivas de finalidad estética. En el caso de las mujeres, un estudio publicado por Euromonitor International en

<sup>18</sup> Nielsen (2016). Estudio Nielsen Scantrak 2016.

Chile revela que el consumo de cremas de belleza y de cuidado personal (*skin care*) en el mercado nacional se ha disparado en un 42%, totalizando 414 millones de dólares en 2016.<sup>19</sup> Según el estudio, la principal tendencia de los consumidores nacionales estaría en el mercado de productos para el cuidado de la piel, prefiriendo cremas que entregan distintos beneficios simultáneamente.

Por tanto, se verifica un escenario altamente favorable a mercado de la dermoestética con grandes oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios en este sector. La proyección es que el mercado de cuidado de la piel seguirá creciendo y potenciando también el mercado dermatológico y dermocosmético.

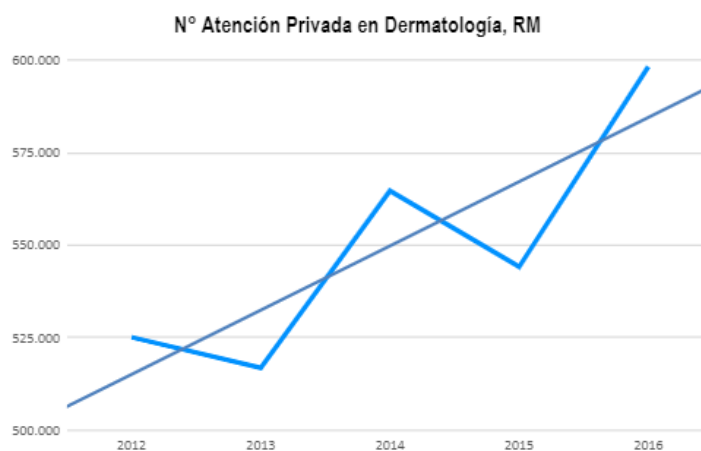
Finalmente, la inminente preocupación con la belleza y la salud de la piel se formaliza en una demanda creciente de la atención privada en dermatología. Tomando en cuenta la Región Metropolitana de Santiago, se ha verificado un incremento de 14% en el número de consultas privadas en dermatología durante los años 2012-2016, acompañado de un crecimiento de 10% durante el año de 2016.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Euromonitor (2016). Report Euromonitor Internacional Skin Care en Chile.

<sup>20</sup> DEIS (2016). Estadísticas Atenciones del sector privado. Informes REMSAS 2012 al 2016. [ONLINE] Disponible en://www.deis.cl/estadisticas-sectorprivado/ Fecha consulta: mayo 2018.

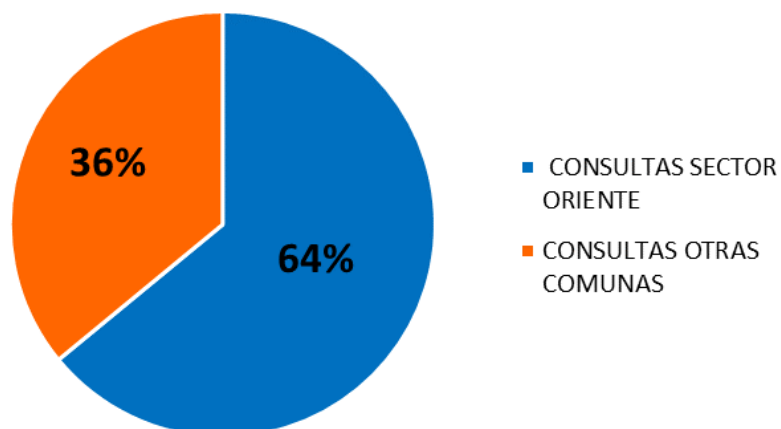
**Figura 4. Distribución de la Atención Privada en Dermatología de la RM durante los años 2012 a 2016**



*Fuente: Elaboración Propia según datos recuperados de DEIS (2016).*

Por consiguiente, se observa que el sector que domina la mayor concentración de consultas privadas en dermatología, es el sector oriente de la RM, con un porcentaje de 64% de las consultas registradas por el DEIS, durante el periodo de 2012-2016.

**Figura 5. Atención médica privada en dermatología según comunas de la RM (2012-2016)**



*Fuente: Elaboración Propia según datos recuperados de DEIS (2016).*



Esto nos presenta un buen panorama para Medicien, dado que revela una demanda altamente concentrada en el sector oriente de la ciudad, sector donde se encuentra ubicado el Centro Médico. Nos revela un contexto de crecimiento para la atención médica privada en dermatología, lo que refuerza las oportunidades de este mercado para Medicien.

### Impacto en el negocio

El factor socio-cultural nos trae un escenario favorable con muy buenas expectativas y tendencias que impactan directamente en el rubro de atención médica en dermatología.

Si consideramos lo anteriormente presentado, identificamos que actualmente Chile se encuentra en una situación demográfica de envejecimiento de la población, caracterizada por alto índices de obesidad y sedentarismo donde el cáncer es la segunda causa de muerte del país y el cáncer de piel y el 3° más diagnosticado, con un alto índice de crecimiento a nivel nacional. Este panorama nos muestra un escenario alarmante para la salud de la piel, donde se proyectan oportunidades en el desarrollo de campañas preventivas para fomentar la prevención del cáncer y, por consiguiente, genera oportunidades para la demanda de consultas médicas tanto preventivas como de detección/tratamiento de enfermedades cutáneas.

Otra tendencia positiva es el crecimiento de la preocupación estética en cuanto a la apariencia de la piel, donde la mujer chilena ha incrementado sus gastos en belleza y cuidado facial, abriendo las puertas para el desarrollo de una mejor oferta en dermatología estética, que cubra sus deseos y necesidades.

Finalmente, el crecimiento ascendente del número de prestaciones de atención médica privada en dermatología durante los últimos 4 años nos revela que este es mercado que se encuentra actualmente en crecimiento. Esta se considera una gran oportunidad para Medicien sobretodo porque esta demanda se concentra en gran mayoría en el sector Oriente, sector donde se localiza las instalaciones del centro médico.

#### 5.1.4 Contexto Tecnológico

El entorno tecnológico entrega oportunidades en la industria de la dermatología, las innovaciones tecnológicas, descubiertas de nuevos tratamientos y procedimientos clínicos que han surgido mejorando así la oferta de la industria para un público cada vez más exigente.

En los últimos años se han desarrollado numerosos equipos tecnológicos que permiten el diagnóstico y tratamientos de una manera más rápida, efectiva y menos invasiva. Permiten realizar, un diagnóstico precoz del cáncer cutáneo, entre otras enfermedades y un tratamiento menos agresivo reduciendo el tiempo de curación y las secuelas del mismo.

Otro tema relevante en tecnología, es el uso de soluciones tecnológicas como el *Big Data* y *Cloud Analytics* representan una pieza clave para mejorar la propuesta de valor agregado de toda la industria de salud. La combinación de información y *Analytics* puede permitir a las compañías, minimizar ineficiencias, potenciar el *cross-selling* y customizar soluciones que mejoren la experiencia del servicio dermatológico, generando nuevas oportunidades en este sector. El uso de estas herramientas permite almacenar grandes volúmenes de datos para su siguiente análisis, perfeccionar la investigación y, a su vez, contar con datos en tiempo real sobre el historial de enfermedades, pacientes y procesos, minimizando también los procesos burocráticos y el acceso a la información del paciente.<sup>21</sup>

#### Conectividad

La conectividad es otra tendencia tecnológica que impacta en la industria de salud. A medida que Chile avanza tecnológicamente este se torna un país con un alto nivel de conectividad.

En 2016, más del 71% de la población en Chile se encuentra conectada a internet, donde el uso del smartphone es predominante. Actualmente 9 de cada 10 chilenos se conectan a internet a través de los celulares, al menos 1 vez por semana, y en total el chileno pasa más de 1 hora y media por día conectado a su smartphone, alcanzando una cifra de 11,6 horas semanal navegando solo por este dispositivo.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Deloitte (2016). Panorama 2016 del Sector de Salud. [ONLINE] Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/life-sciences-health-care/cl-panorama-salud-2016.pdf>

<sup>22</sup> IMS(2016). Estudio Mobile Latam Study 2016.

Este alto nivel de conectividad nos brinda información relevante sobre los hábitos de consumo de internet, donde se verifica como la conectividad hace parte del día a día del consumidor y cómo esto cambia la forma con que las empresas pueden vender y comunicar sus servicios hacia las personas, abriendo nuevas oportunidades para potenciar estrategias de marketing digital.

Sumado a eso, el surgimiento de nuevas soluciones tecnológicas pueden ser una valiosa herramienta para mejorar la omnicanalidad en los servicios de salud dermatológica. A través de distintas plataformas como páginas web, apps, y servicios de atención médica en línea, así como la toma de hora a través de sistemas conectados, el consumidor puede conectarse de forma directa con los servicios de salud, optimizando tiempos, mejorando la experiencia del usuario y reduciendo los costos de atención.

#### Impacto en el negocio

Respecto al factor tecnológico nos encontramos con una situación país con un elevado nivel de acceso a internet y plataformas, así como soluciones tecnológicas capaces de realizar acciones que impactan para mejorar la estrategia de marketing y reducir costos operativos. Sin embargo, a medida que la tecnología y la medicina a distancia avanza, esto podría transformarse en una amenaza a la consulta médica presencial, y, por consiguiente, a los centros médicos que no sean capaces de adaptarse a la innovación.

No obstante, el aspecto principal del factor tecnológico se encuentra en el alto nivel de penetración de la internet en Chile y el acceso mediante uso de Smartphone. Esta característica de mercado se presenta como una gran oportunidad para Medicien en el desarrollo de la omnicanalidad, pudiendo acercarse al consumidor por canales digitales. Actualmente, Medicien cuenta con la base de datos de los afiliados colmena, por lo que se estima utilizar esta oportunidad de mercado para potenciar su estrategia de Marketing.

### 5.1.5 Contexto Ecológico/Medioambiental

Chile es un país particularmente vulnerable a los factores ecológicos, debido a que se encuentra ubicado en una de las zonas geográficas más afectadas por el cambio climático. El país se encuentra ubicado cerca del agujero de Ozono Antártico, lo que le hace altamente vulnerable a este problema.<sup>23</sup>

A fines del 2016 se ha registrado una disminución del agujero de la capa de ozono 5 de km<sup>2</sup>– respecto al año anterior, cuando la abertura registraba su mayor tamaño de los últimos 35 años. Aún así, en este mismo año la radiación UV en Chile se mantuvo dentro de los niveles más peligrosos de los últimos ocho años.<sup>24</sup>

Además, según datos del Informe de Radiación UV y Cáncer de Piel en Chile (2016), elaborado por el Conac en conjunto a la Universidad de Santiago de Chile (Usach), existe una sinergia entre la radiación UV y la contaminación del aire. Es decir, la contaminación actúa como un catalizador de la radiación UV, por lo que en las ciudades contaminadas el efecto de la radiación UV puede ser hasta tres veces más alto que en sectores sin contaminación.<sup>25</sup>

En Santiago durante los meses de verano los índices de radiación UV se mantienen en sus más niveles más extremos y afectan la salud de toda la población de la Región metropolitana. A esto se suma el factor de la polución ambiental, que también incide en que la radiación ultravioleta tenga un mayor impacto y acumulación en la piel.

Dado eso, es común en este rubro médico que, tras la temporada de verano, se registre un incremento en las consultas por apareamiento de lunares o manchas en la piel, sobre todo a raíz de la exposición al sol de las vacaciones.

#### Impacto en el Negocio

Este factor genera una alerta para toda la población de la Región Metropolitana donde los índices de contaminación son unos de los más altos del país. Esto nos revela un escenario ecológico perturbador, dado que el agujero de la capa de ozono aún se encuentra en niveles

---

<sup>23</sup> SINA (2018). Sistema nacional de información Ambiental/temasambientales/capazono. [ONLINE] Disponible en: <http://sinia.mma.gob.cl/temas-ambientales/Capa-de-ozono> Fecha consulta: Junio 2018

<sup>24</sup> Corporación Nacional del Cáncer (2016). Noticia: Expertos indican que los niveles de radiación uv están entre los más altos de los últimos 8 años (Diciembre, 2016). [ONLINE] Disponible en: [http://www.conac.cl/noticias/16\\_12\\_2016\\_2.php](http://www.conac.cl/noticias/16_12_2016_2.php)

<sup>25</sup> Gramsch, Ernesto (2016). Informe Informe de Radiación UV y Cáncer de Piel en Chile 2016 Recuperado de: [https://issuu.com/baingar/docs/final\\_ppt\\_gramsch\\_-\\_fuenzalida\\_2016](https://issuu.com/baingar/docs/final_ppt_gramsch_-_fuenzalida_2016). Fecha Consulta: Junio 2018

extremos y la radiación UV afecta de forma directa en la salud de la piel todos de habitantes del País.

Crea nuevas oportunidades cuanto a la prevención del cáncer y el cuidado de la salud de piel generando condiciones favorables a la demanda en el rubro médico dermatológico. Sin embargo, el cáncer de piel y las enfermedades asociadas a la piel son por lo general asintomáticas, por lo cual se hace necesario educar y concientizar la población cuanto al riesgo a la exposición UV y la necesidad inherente de la creación de un programa preventivo más eficiente.

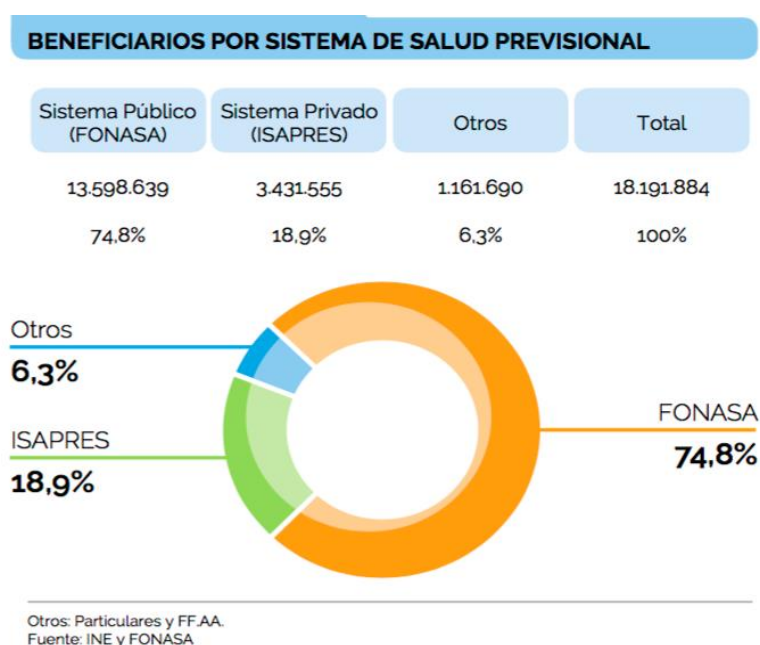
## 5.2 Análisis del Microentorno

### 5.2.1 Análisis de la Industria (Grupos de interés)

#### *Mirada desde el Aseguramiento*

El sistema de salud chileno es un sistema mixto a nivel de financiamiento, aseguramiento y previsión de atenciones de salud, con una importante participación del sector privado en los tres ámbitos<sup>26</sup>.

**Figura 6. Distribución de beneficiarios por sistema de salud previsional en Chile.**



*Fuente: Clínicas Chile (2016). Estudio El Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile-*

A nivel de aseguramiento, aproximadamente el 75% de la población pertenece al sistema de salud previsional público, es decir, Fondo Nacional de Salud (FONASA), el 19% pertenece a Isapres y el 6,3% pertenece a Otros (constituido por personas que pertenecen a sistemas de salud cerrados como FF.AA. y Carabineros, sistemas de seguros internacionales o que no cuentan con ningún tipo de sistema de salud previsional).

<sup>26</sup> Clínicas Chile (2016). Estudio El Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile.

Chile tiene una alta tasa de aseguramiento en salud, lo que alcanza un 97%. De acuerdo a los datos de la encuesta CASEN (2015), solo un 3,1% de la población declara no pertenecer a ningún sistema de salud previsional.

Al comparar los datos de distribución de la población total por tipo de sistema previsional entre el año 2010 y 2016 es posible advertir que la variación de bancarios por sistema es bastante disímil, notándose un mayor crecimiento de bancarios en el sistema ISAPRES, revirtiendo la tendencia de disminución sistemática que se había observado en algunos años previos al 2010, según tabla a continuación.<sup>27</sup>

**Tabla 2. Variación de beneficiarios por sistema de salud en Chile (2016)**

VARIACIÓN % BENEFICIARIOS POR SISTEMA DE SALUD			
Sistema Público (FONASA)	Sistema Privado (ISAPRES)	Otros	Total
6,8%	21,4%	-28,0%	5,9%

Otros: Particulares y FF.AA.  
Fuente: Clínicas de Chile, elaborada en función a cifras FONASA, INE, Superintendencia de Salud

*Fuente: Clínicas Chile (2016). Estudio El Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile*

Considerando lo anterior, se estima que la población potencial demandante de prestadores de salud privados alcanza, con un criterio conservador, a 9.340.102 (51,3% del total de población del país), los que se determinaron asumiendo como usuarios potenciales la población que cumple con las siguientes características:

- Los beneficiarios de FONASA de los grupos C y D.
- Los beneficiarios de ISAPRES y las personas que no tienen sistema previsional, pero eventualmente cuentan con ingresos para financiar sus prestaciones de salud (V quintil de ingresos).

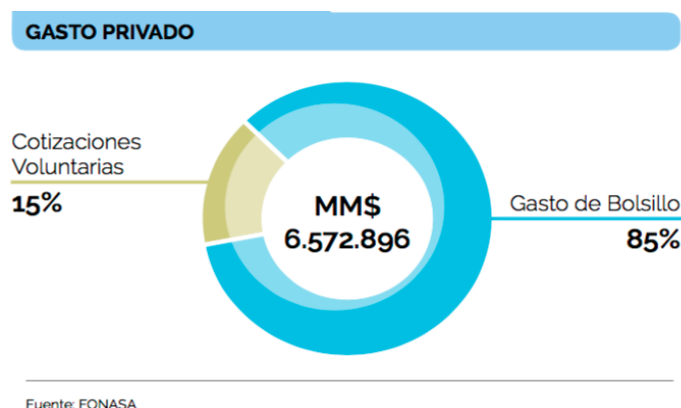
Este grupo mostró un crecimiento de 5,7% desde el año 2014, fecha del último análisis sobre el tema desarrollado por esta Asociación.

Por su parte, los grandes componentes del gasto privado son las cotizaciones voluntarias (sistema ISAPRE y seguros voluntarios de salud) y el “gasto de bolsillo” directo de las personas

<sup>27</sup> Clínicas Chile (2016). Estudio El Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile.

para financiar copagos o prestaciones no cubiertas, como son los medicamentos recetados en forma ambulatoria. El “gasto de bolsillo” representa, al año 2015, un 85% del gasto privado total.

**Figura 7. Distribución del gasto privado en salud.**



*Fuente: Clínicas Chile (2016). Estudio El Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile.*

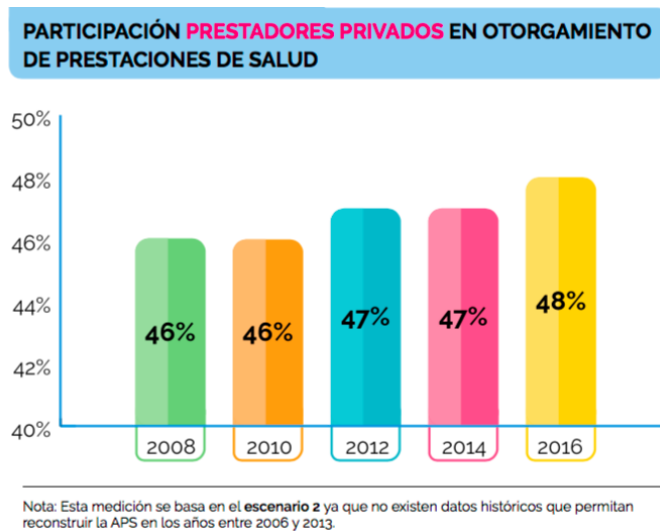
La participación de los prestadores privados ha mostrado un alza sistemática a través del tiempo, evolucionando respecto a la participación del 2010 (46%) y 2014 (47%), hasta alcanzar un 48% al año 2016.

Al abrir la participación relativa de los prestadores privados por tipo de prestación, se aprecian fuertes diferencias de comportamiento, dependiendo del tipo atención, con alta participación en prestaciones de tipo ambulatorio y menor actividad en las prestaciones hospitalarias. Es notable la fuerte presencia de los prestadores privados en la resolución de atenciones de salud como consultas médicas (53%), procedimientos (86%) e intervenciones quirúrgicas (46%). Esto demuestra su real e importante presencia dentro de la red real de prestadores de salud que usan las personas en el país, independientemente de su sistema de salud previsual (FONASA o ISAPRES).<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Clínicas Chile (2016). Estudio: “El Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile”, Dimensionando la Demanda, (2016).



**Figura 8. Participación de los prestadores privados en otorgamiento de prestaciones de salud, por año.**



*Fuente: Clínicas Chile (2016). Estudio El Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile.*

### 5.2.2 Tamaño del mercado

A la hora de poder definir quiénes son los clientes que forman parte del mercado de la Unidad Dermatológica de Medicien, es fundamental precisar cuáles son las variables importantes que diferencian un segmento de otro para poder establecer estrategias claras de cómo llegar a ese consumidor.

El servicio de dermatología posee una demanda primaria, dado a que responde a una necesidad por enfermedad o un deseo estético, al ser un servicio que responde a una enfermedad afecta a todas las edades y a ambos sexos, sin embargo, para definir nuestro tamaño de mercado, consideramos las siguientes variables de segmentación:

- Afiliados de Colmena: debido a que a este segmento Medicien le entrega un precio y una cobertura preferente exclusiva para ellos, siendo una ventaja competitiva exclusiva para este segmento respecto al resto de los centros médicos y clínicas.
- Residentes y trabajadores en las comunas aledañas a Medicien: comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Vitacura.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con número total de afiliados la Isapre Colmena georeferenciados pertenecientes a la región Metropolitana de Santiago. Solo podemos saber las cantidades de afiliados de Colmena que residen en las comunas aledañas a Medicien, no pudiendo obtener las personas que trabajan en estas comunas, porque es una información que la Isapre no la tiene.

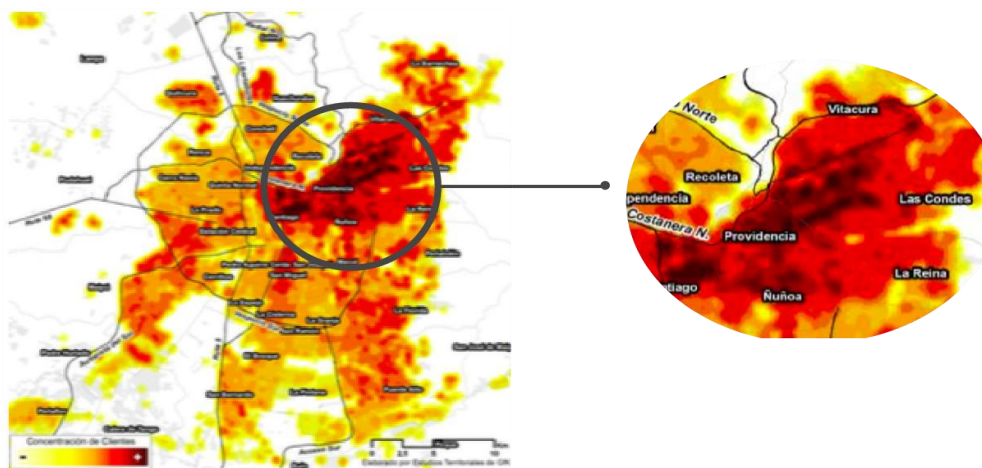
**Tabla 3. Cuadro análisis de afiliados Colmena**

<b>Total Afiliados Colmena</b>	<b>337.292</b>
<b>Cientes actuales Colmena georeferenciados</b>	<b>258.700</b>
<b>Porcentaje de georeferenciación</b>	<b>77%</b>

*Fuente: Colmena (2017). Estudio GFK Análisis Territorial Colmena, febrero 2017.*

Actualmente Colmena cuenta con un alto porcentaje de geolocalización de sus afiliados (77%), lo que nos permite identificar y mapear su ubicación domiciliar según las comunas de la RM y detectar los sectores con mayor concentración de demanda de consumidores afiliados a Colmena.

**Figura 9. Mapa de Calor de los Afiliados de Colmena dentro de la RM**



*Fuente: Colmena (2017). Estudio GFK Análisis Territorial Colmena, febrero 2017.*

Según el mapa de calor, se observa que la mayor concentración de los Afiliados de Colmena, residen en las comunas cercanas a Medicien (Las Condes, Providencia, Ñuñoa y Vitacura). Sumado a eso, y según lo anteriormente mencionado en análisis del macro entorno, esta zona geográfica de la ciudad es la que considera el mayor porcentaje con consumidores de atención médica en dermatología (64%). Esto refuerza la decisión de elegir al sector Nororiente de la ciudad como la zona geográfica de enfoque de este plan de Marketing, dado que es el sector con mejores atractivos para este mercado.

En consecuencia, es posible estimar el tamaño del mercado en función de números la cantidad de afiliados Colmena que se residen en estas comunas, de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 4 . Part. Comunal de afiliados Colmena por nivel socioeconómico de la RM de Santiago.**

### Análisis de clientes

Participación comunal por nivel socioeconómico de la Región Metropolitana de Santiago  
 Cómo leer esta tabla: Total de clientes ABC1 Participación de clientes ABC1 sobre el total de hogares ABC1



Comuna	ABC1	Otros (mayoritariamente C2 + C3)	Comuna	ABC1	Otros (mayoritariamente C2 + C3)				
Aihué		0	0%	Maipú	182	3%	8.713	9%	
Buín	38	2%	272	3%	Melipilla			164	1%
Calera de Tango	6	0%	15	1%	<b>Ñuñoa</b>	<b>4.056</b>	<b>30%</b>	<b>10.384</b>	<b>15%</b>
Cerrillos		679	5%	Padre Hurtado	1	0%	158	2%	
Cerro Navia		74	1%	Paine	3	0%	83	2%	
Colina	710	8%	453	4%	Pedro Aguirre Cerda			527	4%
Conchalí		714	4%	Peñaflor	59	3%	568	4%	
Curacaví	1	0%	34	1%	Peñalolén	822	25%	3.302	10%
El Bosque	7	1%	641	3%	Pirque	77	4%	40	2%
El Monte	3	1%	24	1%	<b>Providencia</b>	<b>7.177</b>	<b>40%</b>	<b>9.842</b>	<b>23%</b>
Estación Central		1.545	6%	Pudahuel	344	22%	1.484	5%	
Huechuraba	372	24%	1.578	10%	Puente Alto	101	5%	5.922	6%
Independencia		1.149	7%	Quilicura	23	3%	1.842	6%	
Isla de Maipo	6	1%	83	2%	Quinta Normal			644	5%
La Cisterna		1.139	8%	Recoleta	15	1%	1.535	6%	
La Florida	1.509	13%	6.001	9%	Renca			434	2%
La Granja		371	3%	San Bernardo	68	3%	1.726	4%	
La Pintana		108	1%	San Joaquín	1	0%	836	6%	
La Reina	3.793	50%	3.134	18%	San José de Maipo	7	1%	37	1%
Lampa	3	0%	228	2%	San Miguel	155	5%	3.472	11%
<b>Las Condes</b>	<b>30.953</b>	<b>61%</b>	<b>6.377</b>	<b>12%</b>	San Ramón			139	2%
Lo Barnechea	6.307	38%	540	10%	Santiago	125	2%	11.114	11%
Lo Espejo			106	1%	Talagante	28	1%	188	2%
Lo Prado			390	3%	Tiltil			31	1%
Macul	187	6%	2.687	11%	<b>Vitacura</b>	<b>8.579</b>	<b>44%</b>	<b>2.517</b>	<b>22%</b>

Fuente: Colmena (2017). Estudio GfK Análisis Territorial Colmena, febrero 2017.

En cuanto al cuadro de análisis de clientes por comuna de la Región Metropolitana, se verifica que las 4 comunas elegidas de la Región Metropolitana (Las Condes Nuñoa, Providencia y Vitacura), son por lejos las que tienen más afiliados de Isapre Colmena, alcanzando una suma

correspondiente a **79.885 afiliados**, que corresponde a un **30,8% de la cartera de Colmena** en la RM de Santiago. Es por eso que este Plan de Marketing estará enfocado principalmente en satisfacer la demanda del mercado localizado en sector Nororiente de Santiago.

### 5.2.3 Análisis Competitivo: Modelo 5 fuerzas de Porter

- a) **Amenaza de nuevos entrantes:** estamos frente a un servicio que ya no es sólo médico, sino que también es gran parte estético, y hoy el interés de acudir a una consulta de esta especialidad es mayor, por lo que existe un gran incentivo de los dermatólogos por independizarse y tener su consulta particular, ya que podría ser un negocio más rentable que pertenecer a un Centro Médico. A esto se le suma que el mercado de las clínicas y centros de estética han aumentado considerablemente los cuales pueden llegar a reemplazar una consulta médica de especialidad dermatológica, este mercado de nicho ha crecido exponencialmente, debido a los cambios socioculturales del país, donde la apariencia ha pasado a ser un ítem importante en la vida de los chilenos.
- b) **Poder de negociación de compradores:** en el caso de las prestaciones médicas en todo centro de salud, el poder de negociación de los consumidores es casi nulo, ya que se ven frente a tarifas fijas establecidas por cada centro de salud. Sin embargo, los consumidores cuentan con una gran variedad de oferta médica, por lo que su manera de negociar es irse a otro centro médico que le ofrezca una tarifa que se ajuste a su presupuesto.

Otra manera de negociar el precio a pagar es que el consumidor considere contratar un Plan de Isapre o Seguro, con el cual podrá obtener una cobertura de la prestación médica que requiera, solo teniendo que pagar un copago pactado en su contrato de salud, sin embargo, este tipo de negociación no afectará el ingreso que recibirá el centro médico por la prestación entregada a este, ya que lo que no paga el paciente, será cancelado por la isapre en cuestión.

- c) **Amenaza de sustitutos:** consideramos que hoy existen 4 sustitutos de las consultas médicas dermatológicas. Estos son: 1-Clínicas y centros de estética, una industria que cada día crece más; 2-Otra tendencia son los *corner de dermo coaching* que están

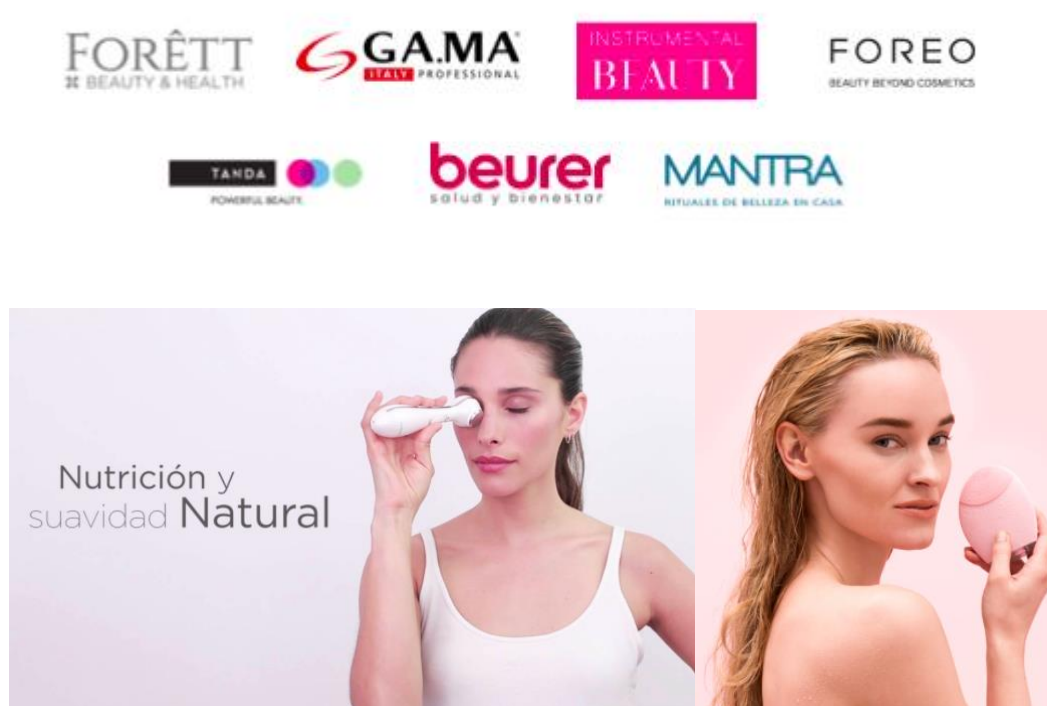
apareciendo en las farmacias (Salcobrand y Ahumada), en donde ponen a disposición de los clientes profesionales técnicos especialistas en piel, los cuales realizan evaluaciones gratuitas en la piel para los clientes de las farmacias, recomendándoles el producto adecuado para su tipo piel y saltándose así la recomendación de un dermatólogo.

El tercer sustituto son los productos de tratamientos dermatológicos que hoy están sacando los laboratorios farmacéuticos (Points, Dermoprada, Terrasil, entre otros), los cuales solucionan problemas dermatológicos comunes y de baja complejidad, sin la necesidad de acudir a una consulta médica. Antes de que aparecieran este tipo de producto, este tipo de patologías generaban un alto flujo a las consultas dermatológicas, sin embargo, hoy gracias a este sustituto los consumidores pueden solucionar de forma doméstica algunos problemas dermatológicos.



Finalmente, el cuarto y último sustituto a considerar es la Tecnobelleza, una industria que hace unos 5 años aparece en Chile y se está haciendo cada día más fuerte. Esta corresponde a empresas nuevas y algunas ya existentes que se están enfocando en explotar una nueva categoría, que corresponde a aparatos electrónicos conocidos como “*BeautyTools*”, máquinas de uso doméstico que realizan diversos tratamientos dermatológicos, los cuales antes solo se realizaban solo en consultas especializadas, clínicas y centro de estética. Hoy en día los consumidores de este tipo de servicios compran una *Beauty Tool* para realizarse el tratamiento en la comodidad de su casa, obteniendo resultados muy similares a si se realizaran el mismo tratamiento con un profesional, a un precio más económico si se calcula a largo plazo, considerando que este tipo de máquina son de un alto costo.

Figura 10. Principales marcas de la industria de Tecnobelleza



Fuente: Información basada en levantamiento de datos secundarios.

- d) **Poder de negociación de proveedores:** encontramos 3 tipos de proveedores de Medicien, los proveedores de insumos, proveedores de repuestos de máquinas de especialidades médicas y los doctores, que son la cara visible del centro médico. En el caso de los proveedores de insumos, estos cuentan con un bajo poder de negociación ya que existen varios y al ser un centro médico privado los insumos se compran constantemente cada vez que el stock del insumo se encuentre pronto a acabarse. Este es solicitado a través de una petición del área médica al Departamento de Abastecimiento, el cual busca 3 proveedores, cotiza y finalmente se selecciona la cotización más económica, pero que cumpla con los estándares de calidad establecidos por el centro médico, para cumplir los estándares de calidad exigido por los 2 reguladores Seremi y Superintendencia de Salud.

Los proveedores de repuestos de máquinas de especialidades médicas, como por ejemplo los proveedores las máquinas de crioterapia y depilación láser de las salas de procedimiento dermoestético de Medicien tiene un alto poder de negociación, debido a que generalmente son proveedores únicos, que corresponden a la marca de la máquina,

por lo que Medicien se ve en la obligación de comprar el producto con él, si no dar de baja la máquina, lo cual en la mayoría de las veces es un costo mayor.

En el caso de los doctores, ellos como proveedores del servicio cuentan con un alto poder de negociación, ya que un buen doctor cuenta con una buena cartera de pacientes fidelizados por este, si deja el centro estos se irán con él, por lo tanto, es fundamental trabajar un plan de fidelización hacia ellos, con el fin de retenerlos.

**e) Rivalidad entre empresas competidoras:**

El nivel de rivalidad entre las unidades de dermatología entre clínicas, centros médicos, centro estético y clínicas estética es alta, estos compiten por quien otorga la mayor variedad de prestaciones, con el fin de poder entregar un servicio más integral y que de esa manera el paciente opte por atenderse ya que encontrará todos los servicios necesarios de su tratamiento dermatológico en un solo lugar.

**f) Poder Relativo de otras partes interesadas:**

Existen dos entes reguladores con un alto poder sobre Medicien, estos son la Seremi y Superintendencia de Salud que auditan todo tipo de institución que presta algún servicio relacionado con la salud de la ciudadanía chilena. La Seremi de Salud busca contribuir a elevar el nivel de salud de la población; desarrollar armónicamente los sistemas de salud, centrándose en el bienestar de las personas, fortalecer el control de los factores que puedan afectar la salud y reforzando la gestión de la red nacional de atención. La Seremi regula todos los servicios de salud prestados por Medicien incluyendo el área de Dermatología, el buen funcionamiento de todas sus instalaciones y los insumos que utiliza el centro para entregar los diversos servicios, si cualquiera de estos ítem no cumplen con la normativa estipulada por la Seremi, el área o el centro en su totalidad será clausurado sin poder atender hasta que regularice su situación.

La Superintendencia de Salud, la misión de este ente regularizador es proteger y promover los derechos en salud de las personas, con relación a Fonasa, Isapre y prestadores de salud y diagnóstico. En el caso Medicien, al ser un prestador de la salud y de diagnóstico, la SIS auditará al centro, respecto de su acreditación y certificación, así como la mantención del cumplimiento de las obligaciones que les impone la ley de Derechos y

Deberes que tienen las personas en relación con acciones vinculadas a su atención en salud, y las normas que prohíben en su condicionamiento. Cualquier incumplimiento que encuentre la SIS en alguna auditoría realizada a Medicien, será castigará con una multa, imponiendo un plazo para regularizar su situación, si este no se corrige se repetirá la multa hasta que corrija su falta.

#### 5.2.4 Análisis de la Competencia

Consideramos como competidores directos del Centro Médico Integral Ambulatorio Medicien, a todos las Clínicas y Centro Médicos Ambulatorios que tengan convenio con Isapre Colmena y que tengan dentro de sus prestaciones consulta dermatológica o laboratorios clínicos que brindan procedimientos clínicos de diagnósticos relacionados con dermatología, que se encuentren en las comunas cercanas al Medicien (Las Condes, Vitacura y Providencia), ubicadas en el sector Nororiente de la RM. Estos son:

- Clínica Indisa
- Clínica Santa María
- Clínica Alemana
- Red Salud
- Vidaintegra
- Integramédica
- Red Salud UC Christus



Competidores sustitutos:



Consideramos 2 grupos de competidores sustitutos (indirectos), estos son:

- 1- Consultas dermatológicas particulares ubicadas en las comunas cerca a las instalaciones de Medicien (Las Condes, Providencia, Vitacura, La Reina y Ñuñoa). A pesar de que estas no cuentan con la posibilidad de realizar ningún procedimiento ambulatorio, son una amenaza para Medicien, ya que afectan a la demanda de consultas del centro médico.
- 2- Clínicas estéticas que tengan dentro de sus prestaciones otorgar servicios dermatológicos adicionales a los dermoestéticos, en las comunas cercanas a Medicien (Las Condes, Providencia, Vitacura, La Reina y Ñuñoa), y los principales centros son:
  - Beclinic
  - Clínica Belenus
  - Clínica Estética San Pascual
  - Clínica Estética Bendov
  - Clínica Santiago Estética
  - Clínica Medicina Estética Le Ciel
  - Clínica Terré
  - Clínica de Cirugía Dermatológica Vitaclinic
  - Clínica de Estética Integral, Estetix
  - Clínica Dermacross

#### Análisis de las 7P'S de los competidores

Para conocer de forma profunda las ventajas, fortalezas y capacidades de los competidores directos de Medicien, realizamos un análisis exhaustivo levantando las 7P'S de cada competidor. Esto nos permitirá conocer cómo se distribuye el Marketing Mix de la competencia y nos brindará información que apoyará en la construcción de la oferta de servicio de Medicien propuesta en este plan.

## Precio

Hoy en día los 8 competidores directos de Medicien dispone de un valor particular para los afiliados colmena, valores que se distribuyen según la tabla a seguir:

**Tabla 5. Lista de precios para servicio de atención médica en dermatología**

Centro Médico	Tipo Prestación	Prestación	Valor Particular	Valor Particular Colmena
<b>Medicien</b>	<b>Consulta</b>	<b>Consulta Dermatología</b>	<b>\$29.000</b>	<b>\$24.000</b>
Integramédica	Consulta	Consulta Dermatología	\$26.398	\$26.398
Vidaintegra	Consulta	Consulta Dermatología	\$26.982	\$26.982
Red Salud UC	Consulta	Consulta Dermatología	\$48.615	\$48.615
Indisa	Consulta	Consulta Dermatología	\$34.899	\$34.899
Red Salud	Consulta	Consulta Dermatología	\$40.400	\$40.400
Cl. Alemana	Consulta	Consulta Dermatología	\$80.000	\$80.000
Cl. Santa María	Consulta	Consulta Dermatología	\$44.800	\$44.800
Cl. Las Condes	Consulta	Consulta Dermatología	\$78.000	\$78.000

*Fuente: Elaboración propia (2018).*

En el caso de las consultas dermatológicas, encontramos 2 grupos de precios que se diferencian entre sí, estos son los precios que cobran en forma particular las clínicas los cuales parten desde los \$34.899 hasta los \$80.000, y como segundo grupo encontramos los precios de los centros médicos los cuales son bastante más bajos, partiendo desde los \$24.000 hasta los \$26.982. Esta diferencia de precio se debe a los servicios hospitalarios que puede ofrecer una clínica, los que le permiten responder ante una enfermedad de mayor complejidad, que requiera hospitalización o cirugía no ambulatoria, a diferencia de un centro médico el cual puede atender solo consultas, exámenes y procedimientos ambulatorios de menor complejidad, los cuales no requieren hospitalización.

Medicien además de pertenecer al grupo de precio de centros médicos, se le suma que existe un precio particular preferente en la consulta dermatológica de \$24.000, lo que lo posiciona como el centro médico más conveniente en cuanto a precio, para los afiliados de Colmena, respecto a cualquiera de sus competidores, a esto se le suma una cobertura exclusiva del 80% independiente del Plan de Salud contratado, por lo que el copago a pagar será solo de \$4.800, por consulta, dejando un precio a pagar muy por debajo de la competencia, pasando a ser el precio una ventaja competitiva respecto a la competencia.

**Figura 11. Oferta de Precio de Medicien**



Fuente: Elaboración Propia (2018)

Por otro lado, un factor a considerar en cuanto al precio de las clínicas son que las Isapres cuentan con planes de salud preferentes con estas, por lo tanto muchos de los prospectos que podrían atenderse en un centro médico prefieren la clínica de preferencia que le indica su Plan de Salud, ya que les asegura de que el copago a cancelar es menor aún que en un centro médico, siendo un segmento objetivo fidelizado con esa clínica, por lo tanto pasa a ser un público perdido o muy difícil de captar para Medicien.

### **Producto/Servicio**

Actualmente los 7 competidores de Medicien disponen de una oferta de servicios de consultas dermatológicas y procedimientos dermatológicos con mucha similaridad entre sí, habiendo algunos competidores, como por ejemplo Red Salud UC Christus, Clínica Santa María, Cl. Alemana y Integramédica que expanden su oferta servicios hacia la dermatología estética y la cosmetología. A continuación, se presenta una tabla resumen con el listado de servicios de dermatología ofrecidos por los centros médicos ambulatorios y clínicas competidoras de Medicien

**Tabla 6. Resumen de prestaciones y servicios ofrecidos por los competidores de Medicien**

	Atención Médica Dermatológica	Procedimientos Dermatológicos Ambulatorios	Procedimientos Dermatológicos Hospitalarios	Atención Dermoestética	Procedimiento Dermoestético Ambulatorio	Atención Cosmetología
Medicien	SI	SI	X	SI	SI	X
Integramédica	SI	SI	X	SI	SI	X
Vidaintegra	SI	SI	X	X	X	X
Red Salud UC	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cl. Indisa	SI	SI	X	X	X	X
Red Salud	SI	SI	X	X	X	X
Cl. Alemana	SI	SI	SI	SI	SI	X
Cl. Sta María	SI	SI	SI	SI	SI	X

Fuente: Elaboración propia (2018).

**Integramédica:** Este centro médico ambulatorio cuenta con una relevante oferta de atención médica en dermatología adulto/infantil, atención médica en dermoestética, procedimientos ambulatorios en dermatología, procedimientos dermoestéticos y cosmetológicos. Entre los procedimientos dermatológicos se destacan las biopsias de la piel y cirugías menores; entre los procedimientos cosmetológicos se encuentran los preventivos para celulitis, y finalmente para los procedimientos dermoestéticos Integramédica ofrece una amplia gama de servicios que va desde la aplicación de botox, tratamiento fotorejuvenecimiento y depilación láser, cubriendo así distintas necesidades de sus clientes respecto al cuidado de la piel.

**Vidaintegra:** Vidaintegra ofrece servicios de consulta médica con atención en dermatología adulto e infantil diferenciada. Ofrece también procedimientos ambulatorios menores en dermatología como, por ejemplo, extracción de lunares, verrugas y hongos de la piel, excluyendo así procedimientos más elaborados y con finalidad dermoestética.

**Red Salud UC Christus:** Es una de la red de centros médicos más importantes del país y está afiliada a la Clínica UC y la Clínica San Carlos de Apoquindo. Por lo tanto, la cobertura de sus centros médicos del sector Nororiente (Centros Médicos Alcántara y San Jorge,) es capaz de atender consultas médicas en dermatología adulto, infantil y oncológica. Realiza procedimientos del tipo ambulatorio y también hospitalarios. Además, cuenta con atención dermoestética y la presencia de un cosmetólogo quien realiza tratamientos dermoestéticos como limpieza facial, masajes, depilación, drenaje linfático manual y todos aquellos procedimientos faciales o corporales que no requieran de la formulación de medicamentos.

**Clínica Indisa:** El centro médico de la Clínica Indisa entrega atención médica en dermatología adulto e infantil diferenciada, realizando procedimientos dermatológicos menores en las salas de procedimientos de la consulta médica. Hasta el momento Clínica Indisa no cuenta con un servicio de atención médica especializada en dermoestética. No obstante, su centro médico se encuentra ubicado a pocos metros de la Clínica Indisa, por lo que es capaz de ofrecer procedimientos dermatológicos hospitalarios en caso de una urgencia médica requerida por el paciente.

**Red Salud (Ex AvanSalud):** RedSalud cuenta con una oferta más limitada cuanto a las prestaciones médicas en dermatología. Atiende consultas médicas en dermatología adulto e infantil y ofrece procedimientos dermatológicos ambulatorios.

**Clínica Alemana:** Ofrece una cobertura extensa de servicios médicos en dermatología que va desde la consulta médica dermatológica para niños y adultos diferenciada, dermatología oncológica, pasando por la atención especializada en dermoestética. Ofrece también una gama completa de procedimientos ambulatorios y hospitalarios en dermatología y dermoestética con tecnologías de vanguardia. Cuenta con laboratorios que realizan pruebas de Biología molecular que son exclusivas en el país, además de un centro de procedimientos de fototerapia y un centro de láser con herramientas e instrumentos para tratar diversas lesiones vasculares o pigmentadas sin dañar la superficie de la piel.

**Clínica Santa María:** Este competidor busca posicionarse como un especialista en el cuidado de la piel, lo cual brinda servicios variados de atención médica en dermatología adulto, infantil y adolescente en forma diferenciada y dermatología estética. Puede realizar tanto procedimientos ambulatorios como, biopsias cutáneas, extirpación de quistes, lunares, tratamientos de cánceres cutáneos, además de procedimientos hospitalarios y cirugías menores como cirugía de uñas sin mayores complicaciones, ofreciendo una mayor seguridad y cobertura. Por otro lado, todos los dermatólogos de la Clínica cuentan en su consulta con un dermatoscopio, instrumento óptico que permite examinar mejor las lesiones por debajo de la superficie cutánea para un diagnóstico preventivo más asertivo. Asimismo, cuenta con una cabina de fototerapia para tratar diferentes patologías y un área de dermatología estética, donde se realizan procedimientos dermocosméticos tales como inyección de bótox, rellenos y láseres cutáneos para fotoenvejecimiento, patologías vasculares, entre otros.

Respecto a la oferta de producto, se puede concluir que, todos los competidores ofrecen el servicio básico de atención en dermatológica, con la capacidad de realizar un *crossselling* con la venta de un procedimiento ambulatorio. La Clínica Alemana, Clínica. Santa María e Indisa se destacan por su capacidad de infraestructura, capaz ofrecer de un servicio más completo, siendo capaces de responder a necesidades hospitalarias, es por ello que su oferta de precio es superior. Red Salud Christus dispone de la oferta más completa en cuanto a dermatología y dermoestética, destacándose de los competidores por su extenso portafolio y siendo capaz de ofrecer servicios ampliados como limpieza de piel, masajes etc. Finalmente, los competidores Cl. Santa María y Cl. Alemana son los de 2 competidores que mejor han logrado diferenciar su oferta de servicios a nivel de calidad, apostando por una en atención médica variada y de alta calidad, acompañada de un amplio portafolio de procedimientos 360° con un alto nivel tecnológico tanto en dermatología como en dermoestética. Dado eso, se puede inferir

que Clínica Santa María y Clínica Alemana y Red Salud UC Christus son los competidores que demuestran tener una mejor oferta de servicios, tanto a nivel de portafolio de servicios como por su capacidad tecnológica siendo estos tres los competidores más potentes a nivel de servicio, lo que representa una amenaza a Medicien. No obstante, si acotamos nuestro mercado para el segmento de afiliados Colmena, Medicien dispone de ventajas competitivas en cuanto a otros factores, que nos permite seguir compitiendo de forma favorable y destacada en este mercado.

## **Personas**

En el marketing de servicios las personas juegan un rol fundamental en la propuesta de valor ya que son los responsables de la experiencia del paciente y del clima interno de la empresa. Cualquier colaborador, que entre en contacto con clientes, proveedores o con sus propios compañeros dejará una huella que puede ser fundamental para fortalecer la estrategia de servicio y posicionamiento de marca. En el caso de la consulta de dermatología, la calidad profesional del equipo médico y la calidad en la atención del personal de apoyo es crucial para el éxito del negocio. Es por ello que las clínicas y los centros médicos deben invertir un plan de formación, entrenamiento y un plan motivacional para sus colaboradores. Los trabajadores deben estar debidamente formados, entrenados y bien motivados para proyectar el posicionamiento esperado y la imagen que de la compañía desea entregar.

La fidelización del equipo médico es crucial para un centro de atención en dermatología, dado que la fuga de médicos calificados incide directamente en la baja de pacientes e impacta en la imagen de marca del centro médico o clínica. Es decir, la fidelización del cliente interno, en este caso el medico dermatólogo, es fundamental para evitar la fuga de valor económico, la pérdida en imagen, y la pérdida de pacientes que finalmente se fidelizan con el médico.

Respecto a la estrategia de personas de los competidores de Medicien, se observa lo siguiente:

**Integramédica:** Integramédica cuenta con un equipo médico multicultural formado por 78% médicos de origen chileno y 22% de origen extranjero, lo que les permite compartir experiencias y buenas prácticas de dermatología de otros países. Por consiguiente, Integramédica cuenta con un programa de gestión de talentos, donde se destaca el Programa

de Reconocimiento - Héroe Digital,<sup>29</sup> que reconoce a los colaboradores que con su trabajo ayudan a potenciar la cultura digital. Esto permite a la compañía reforzar, a través de clientes internos (colaboradores) su estrategia de omnicanalidad para clientes externos. Se observa entonces, una preocupación de este competidor con la retención y fidelización del cliente interno.

**Vidaintegra:** La red de centros médicos Vidaintegra cuenta con una Unidad de Gestión de Profesionales, que además de realizar el reclutamiento, es responsable por los procesos de mejora continua del personal que tiene como objetivo asegurar altos estándares de servicio y la estrategia comercial<sup>30</sup>. Se consideramos lo anterior como un precedente, se observa que la estrategia de personal de Vida Integra va alienada con la experiencia de servicio y los objetivos comerciales, lo que es relevante en esta industria.

**Red Salud UC CHRISTUS:** A la fecha del presente informe, no se encuentra disponible la información respecto a la estrategia de personas para este competidor.

**Clínica Indisa:** A la fecha del presente informe, no se encuentra disponible la información respecto a la estrategia de personas para este competidor.

**Red Salud:** A la fecha del presente informe, no se encuentra disponible la información respecto a la estrategia de personas.

**Cl. Alemana:** Como parte de su estrategia para crear una cultura de servicio, entre otros factores, fundamentada en de la calidad de su personal, Cl. Alemana invierte constantemente en la motivación y fidelización de sus colaboradores internos. Ha creado un programa SOMOS, una red interna de beneficios para sus colaboradores (caja compensaciones, sala cunas, atención médica, procesos de capacitación y movilidad, entre otros) que mejora el clima y la satisfacción tanto de los médicos dermatólogos como del staff de atención. Además, según información corporativa disponible en su página web, este competidor financia estadías de perfeccionamiento en el extranjero para sus médicos "staff" con al menos dos años de antigüedad, promoviendo su desarrollo profesional.<sup>31</sup> También dispone de aplicaciones y plataformas de tecnologías para formación de su equipo médico.

---

<sup>29</sup> Bupa Chile (2017). Memória Anual Bupa Chile 2017.

<sup>30</sup> Banmédica (2017). Memória Anual Banmédica 2017.

<sup>31</sup> Clínica Alemana (2018). Información corporativa. Disponible en: <https://portal.alemana.cl/wps/wcm/connect/Internet/Home/rse/colaboradores>

**Cl. Santa María:** Cuenta con un equipo de médicos especialistas en dermatología, capacitados para atender a adultos, niños y adolescentes de forma separada. Respecto a lo anterior, una de las principales diferencias del servicio de dermatología de este competidor se encuentra en su alto nivel de especialización de su equipo humano, el cual es capaz de atender al paciente de forma categorizada según la etapa de la vida del paciente. Eso ayuda a crear una diferenciación respecto a la competencia, ya que propone entregar un servicio más profundo y una atención al cliente más cercano a nivel de necesidades específicas de cada consumidor.

Sabiendo que la fidelización del médico dermatólogo es relevante para la estratégica comercial del centro médico/Clínica, los competidores Cl. Santa María y Cl. Alemana han desarrollado acciones con fines de fidelización, desarrollando por ejemplo plataformas de educación virtual (*e-learning*), cuyo objetivo es ofrecer formación continua y capacitación para su equipo médico.<sup>32</sup>

Con el Campus virtual Clínica Alemana, los médicos pueden acceder a cursos de formación, talleres y reuniones clínicas, reforzando su vínculo con la compañía<sup>33</sup>. Acciones como estas motivan y fortalecen la fidelización del equipo médico, evitando la rotación del personal y mejorando también la calidad técnica del profesional, el cual se mantendrá capacitado para entregar un servicio de vanguardia.

Además del equipo médico, los 7 competidores mencionados disponen de personal de apoyo en sus centros de atención, con recepcionistas quienes brindan soporte en la atención al cliente realizando las siguientes tareas: informaciones, pagos y bonificaciones, reserva de horas, anulación de horas médicas y procedimientos, entrega de presupuesto, entre otros. Tanto en las clínicas como en los centros médicos de los competidores el espacio de la sala de espera de la consulta médica se encuentra ubicado de forma compartida con otras especialidades, el equipo de personal de auxiliar brinda atención de forma compartida con las demás especialidades no habiendo diferenciación de personal de apoyo para dermatología.

Finalmente se puede concluir que, respecto a la estrategia de Personas, los competidores Cl. Santa María y Cl. Alemana nuevamente se destacan de los demás al invertir mediante la

---

<sup>32</sup> Clínica Santa María (2016). Reporte de Sustentabilidad 2016-2017. [ONLINE] Disponible en: [https://www.clinicasantamaria.cl/pdf/REPORTE\\_SUSTENTABILIDAD\\_2016-2017.pdf](https://www.clinicasantamaria.cl/pdf/REPORTE_SUSTENTABILIDAD_2016-2017.pdf)

<sup>33</sup> Clínica Alemana (2018). Página web Portal Alemana. [ONLINE]. Disponible en: <http://campus.alemana.cl/>



educación digital en la fidelización de personal, buscando construir fortalezas y crear valor para su cliente interno por este medio.

## **Plaza**

Analizamos todos los canales por los cuales los clientes pueden tener acceso al servicio de prestaciones médicas en dermatología, tomando en consideración también los canales digitales, donde el cliente puede acceder a algunos servicios complementarios como la toma de horas, información sobre reservas, cotizaciones y otros. Estos canales son relevantes para medir la experiencia del cliente y la omnicanalidad del servicio prestado por la Industria. Dado eso, el análisis de plaza de los competidores de Medicien se realiza para los siguientes canales: 1- Centro médicos/clínicas (locales de atención); 2-Página web; y 3- App's.

### 1- Centros médicos y clínicas- (locales de atención)

La ubicación geográfica del local de la consulta médica es importante para su estrategia de marketing, dado que la facilidad del acceso y la conveniencia de la ubicación son factores relevantes que influyen la decisión de compra y la llegada puntual de los clientes.

Para la mayoría de los consumidores la comodidad es un aspecto fundamental al seleccionar un canal, implicando en ahorros de tiempos y esfuerzo en vez de dinero. Esta búsqueda abarca, entre otros factores, horarios y lugares flexibles.<sup>34</sup>

Asimismo, se puede inferir que la disponibilidad de estacionamiento y la cercanía a estaciones de metro también son características que pueden marcar la diferencia en términos de comodidad y que puede influir en la decisión de acudir a un local de prestación de servicios médicos versus su competidor. A continuación, se presenta una tabla resumen con los locales de atención de los competidores directos de Medicien y sus respectivas características.

---

<sup>34</sup> Lovelock, C.,Wirtz J. (2015), *Marketing de Servicios*. Personal, tecnología y estrategia, México DF, México: Editorial Pearson Educación.

**Tabla 7. Resumen de Plaza/Locales de atención los de los competidores de Medicien.**

PLAZA/ Local de Atención	Ubicación/ Comuna	Horarios de Atención	Cobertura (N <sup>a</sup> de Méd. Dermatólogos)	Estacionamiento	Acesibilidad del local
Integramédica Las Condes	Las Condes	L/V 8:00 - 21:00 hrs. Sab 8:30-19:00 hrs.	16	SI (Estac. Mall Alto las Condes)	Lejana al metro
Integramédica Manquehue	Las Condes	L/V 8:00- 20:00 hrs. Sab. 8:30- 15:00 hrs.	24	SI	Cercana al metro
Integramédica Barcelona	Providencia	L/V 8:00- 21:00 hrs. Sab 8:00- 14:00 hrs.	12	SI	Cercana al metro
Vidaintegra El Bosque	Las Condes	L/V 8:00-20:30 hrs. Sab 8:30-13:00 hrs	12	SI	Cercana al metro
Vidaintegra Nueva Providencia	Providencia	L/V 8:00-20:30 hrs. Sab 8:30-13:00 hrs	10	SI	Cercana al metro
RED SALUD UC /Alcántara	Las Condes	L/V 8:00- 18:00 hrs. Sab 08:00- 13:00 hrs.	6	SI (Estac. del Edf Médico Apoquindo)	Cercana al metro
RED SALUD UC / SAN JORGE	Las Condes	L/V 8:00- 20:00 hrs. Sab 08:00- 13:00 hrs.	20	SI	Cercana al metro
Cl. Indisa	Providencia	L/V 8:00- 20:00 hrs.	13	SI	Relativamente cercana al metro
CM y Dental RED SALUD Pedro de Valdivia	Providencia	L/V 7:30-20:00 hrs. Sab 8:00-13:00 hrs.	1	NO	Cercana al metro
CM y Dental RED SALUD Arauco	Las Condes	L/V 8:30- 20:30 hrs. Sab 8:30-13:30 hrs.	4	SI (Estac. Mall Parque Arauco)	Lejana al metro
Clinica RedSalud Providencia (Ex Avansalud)	Providencia	L/V 8:30- 20:00 hrs. Sab 8:30-13:00 hrs.	13	SI	Cercana al metro
Clínica REDSALUD VITACURA (Ex Tabancura)	Vitacura	L/V 8:30- 20:30 hrs. Sab 8:30-13:30 hrs.	8	SI	Lejana al metro
Cl. Alemana	Vitacura	L/V 8.00-20:00 hrs. Sab 9:00- 13:30 hrs.	25	SI	Lejana al metro
Cl. Santa María	Providencia	L/V- 7:30- 21:00 hrs. Sab 8:00- 14:00 hrs.	18	SI	Relativamente cercana al metro

*Fuente: Elaboración propia*

**Integramédica:** La Red Integramédica cuenta con una excelente cobertura geográfica de plaza con 5 centros con atención en dermatología ubicados en el sector Nororiente: Manquehue, Los Dominicos, Las Condes, Tobalaba y Centro Médico Barcelona. Considerando que los centros médicos Manquehue, Las Condes y Barcelona son los que ofrecen la mayor oferta de médicos dermatólogos de la compañía, el presente estudio enfocará el análisis de plaza en esos 3 locales de atención.

**Integramédica Las Condes** dispone de una oferta de 16 médicos especialistas en dermatología que atienden de lunes a viernes de 8:00 a 21:00 horas y sábado de 8:30 a 19:00 horas. Este centro médico se encuentra ubicado dentro del Mall Alto las Condes, una ventaja en términos de localización. Al estar ubicado dentro de uno de los principales *malls* de la ciudad, Integramédica puede ofrecer una ubicación cómoda y conveniente para sus clientes, permitiéndoles disfrutar de los beneficios del *mall* antes o después de la consulta médica. No obstante, ubicarse dentro de un *mall* también puede generar inconvenientes en el atributo “estacionamiento”, dado que, al depender del estacionamiento del centro comercial, esto puede limitar la disponibilidad de estacionamientos disponibles e incluso representar un inconveniente en la experiencia de los clientes y, por consiguiente, una desventaja para el centro.

En seguida, el **CM Integramédica Manquehue** cuenta con un equipo de 24 médicos dermatólogos que atiende de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 horas y los días sábado de 8:30 a 15:00 horas. El centro médico se encuentra instalado en un edificio propio ubicado en Av. Manquehue Sur 329, Las Condes. Su ubicación, cercana a la estación de metro Manquehue y entre el cruce de la Avenida Apoquindo con Av. Manquehue es altamente estratégica y de fácil acceso para peatones y vehículos. Adicionalmente, Integramédica Manquehue dispone de estacionamiento propio lo que mejora su oferta de servicio en cuanto a comodidad y conveniencia para sus clientes.

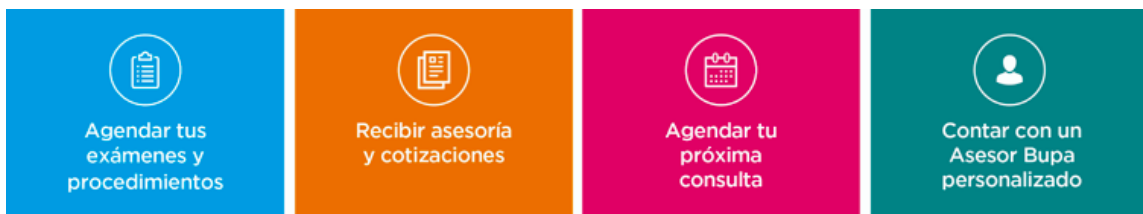
**Integramédica Barcelona** dispone de un equipo de 12 médico dermatólogos, atiende de lunes a viernes de 8:00 a 21:00 horas y los días sábado de 8:30 a 14:00 horas. La unidad de atención en dermatología se encuentra instalada en su edificio propio ubicado en la calle Barcelona 2116, comuna de Providencia. La ubicación del CM Barcelona es de fácil acceso para peatones y cercano a la estación de metro Pedro de Valdivia. Sin embargo, este sector particular de la ciudad cuenta con un alto nivel de congestión vehicular en las horas *punta*, lo podrían representar una desventaja para el centro. Finalmente, el edificio de Integramédica cuenta con un estacionamiento propio lo que facilita la llegada de los clientes.

Por otro lado, Integramédica cuenta con un nuevo canal de atención al cliente dentro del centro médico, lo cual se llama Servicio Bupa Contigo.



Bupa Contigo se describe como un lugar de atención especializada, donde el cliente puede contar con el apoyo de un servicio personalizado, para resolución de dudas cada vez que visita que visite al centro médico. Las necesidades atendidas en el espacio Bupa Contigo son:

**Figura 12. Descripción de los Servicios del canal Bupa Contigo**



*Fuente: Bupa (2018). Información extraída de la Pagina web Bupa.*

**VidalIntegra:** Para la región Nororient, La Red Integramédica dispone de atención médica en dermatología distribuidos en 2 centros médicos: VidalIntegra Nueva Providencia y Vidaintegra El Bosque. **VidalIntegra Nueva Providencia** es un centro médico ubicado Av. Nueva Providencia 2350, ofrece una cobertura de 10 médicos especialistas en dermatología Adulto/Infantil que atienden de lunes a viernes de 8:00 a 20:30 horas y los sábados de 8:30 a 13:00 horas. El centro médico cuenta con un edificio propio, ubicado en plena avenida Nueva providencia, siendo una plaza de muy fácil acceso para peatones, cercano a las estaciones de metro Los leones y Tobalaba. Sin embargo, se encuentra en un sector con un alto nivel de congestión vehicular, de difícil llegada para vehículo en las horas punta.

**VidalIntegra El Bosque** es el Centro Médico ubicado en El Bosque Nte 0124, Las Condes, ofrece una cobertura de 12 médicos especialistas en dermatología Adulto/Infantil que atienden de lunes a viernes de 8:00 a 20:30 y los sábados de 8:30 a 13:00 hrs. Se encuentra instalado en un local con una buena ubicación geográfica, de fácil acceso para peatones y vehículos: cercano a la estación de metro Tobalaba. Además, cuenta con estacionamiento propio para sus clientes.

**Red Salud UC Christus:** Cuenta con 2 centros médicos ubicados en el sector Nororiente: el CM Alcántara y el Centro médico San Jorge. Red Salud UC Alcántara está ubicado en Av. Apoquindo 3990, Las Condes. en el Edificio Médico Alcántara. Dispone de una cobertura con una oferta de 5 médicos dermatólogos y 1 especialista en dermatología oncológica, que atienden de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs y a los sábados de 8:00 a 13:00 hrs. Se encuentra a pasos del metro Alcántara y dispone del estacionamiento del edificio médico, compartiendo así de la disponibilidad del local. El centro médico Red Salud UC San Jorge está ubicado Nevería 4444, Las Condes. Dispone de una cobertura de 20 médicos dermatólogos especialistas en atención adulto, de los cuales 2 también son especialistas en dermatología infantil y 2 en dermatología Oncológica, que atienden de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 horas y a los sábados de 8:00 a 13:00 hrs. El edificio cuenta con estacionamiento propio y también se encuentra a pasos del metro Escuela Militar, siendo una ubicación de fácil acceso para peatones y vehículos, además es el punto de servicio competidor que geográficamente es el más cercano a Medicien.

**Clínica Indisa** posee un centro de atención médica llamado INDISA CONSULTAS, ubicado en Av. Los españoles 1855, Providencia. El centro ofrece una cobertura de 13 médicos especialistas en dermatología Adulto/Infantil que atienden de lunes a viernes de 8:00 a 20:00. Su ubicación en plena comuna de Santiago y con acceso vía Avenida Santa María hace con que su ubicación sea favorable para el acceso de peatones y vehículos. Se encuentra relativamente cerca de la estación de metro Pedro de Valdivia (700 metros de distancia). Cuenta con un Edificio propio con estacionamiento para pacientes y además se encuentra geográficamente muy cercana a la Clínica Indisa, una ventaja competitiva en cuanto a infraestructura, ya que facilita el acceso caso el paciente del centro médico necesite realizar un examen o procedimiento hospitalario de urgencia de forma rápida.

**RedSalud-** Redsalud es una de las redes de centros médicos y clínicas con mayor distribución de la RM. En el sector Nororiente posee el Centro Médico y Dental Pedro de Valdivia, el CM Medico y dental Red Salud Arauco, la clínica RedSalud Vitacura y la clínica RedSalud Providencia.

El Centro Médico y Dental Pedro de Valdivia es centro de salud ambulatorio ubicado en Av. Nueva Providencia 1920. Cuenta con 1 especialista en dermatología adulto e infantil que atiende de lunes a viernes 07:30 a 20:00 hrs./ sábados 08:00 a 13:00 hrs. Este centro se encuentra en frente a la estación de metro Pedro de valdivia, sin embargo, no cuenta con

estacionamientos propio y se encuentra ubicado en un local de alta congestión vehicular en las horas punta de Santiago. Al contar con un 1 solo médico para dermatología se considera como una plaza muy poco competitiva.

El centro El Centro Médico y Dental Arauco se encuentra localizado en Av. Presidente Kennedy 5413, dentro del *mall* Parque Arauco. Su ubicación dentro de unos de los principales malls de la ciudad hace con que su oferta sea atractiva para un segmento al ofrecer la ventaja de disfrutar de los beneficios de este centro comercial. No obstante, no se encuentra cercano a ningún metro y sus clientes debe utilizar el estacionamiento del propio *mall*. Cuenta con un equipo de 4 especialistas en dermatología adulto (no ofrece consulta médica para niños) que atiende de lunes a viernes de 08:30 a 20:30 hrs. y los sábados de 08:30 a 13:30 hrs.

La clínica RedSalud Providencia Clínica RedSalud Providencia (ex Clínica Avansalud) se ubica a pasos del metro Salvador, en la Av. Salvador 100, Providencia. Cuenta con una oferta de 13 médicos especialistas en dermatología adulto, de los cuales 8 también están capacitados para atender a dermatología infantil, brindando atención médica y realizando procedimientos de lunes a viernes 08:30 a 20.00 hrs y los sábados de 08:30 a 13:00 hrs. La clínica cuenta con estacionamiento propio.

La Clínica RedSalud Vitacura (ex Clínica Tabancura) se encuentra a pasos de Avenida Las Condes, ubicado en Av. Tabancura 1185. Es un centro hospitalario de salud de mediana y alta complejidad, que cuenta con un equipo de 8 especialistas en dermatología adulto brindando atención médica de lunes a viernes de 08:00 a 20:30 hrs y los sábados de 08:30 a 13:30 hrs. La clínica cuenta con estacionamiento propio, pero está geográficamente lejana a estaciones de metro.

**Clínica Alemana-** La unidad de servicio de dermatología de la Clínica Alemana se encuentra instalada dentro del Centro de Consultas y Diagnóstico, ubicado en Av. Manquehue 1410. Esta unidad cuenta con un equipo 25 médicos especialistas en dermatología Adulto/Infantil, de los cuales 5 profesionales también brindan atención médica en dermatología estética. Su horario de atención es de lunes a viernes, de 08:00 a 20:00 hrs. y los sábados, de 09:00 a 13:30 hrs. La clínica dispone de estacionamiento propio y se encuentra lejana de las estaciones de metro.

**Clínica Santa María-** La prestación de consulta/procedimientos de especialidad en dermatología de la Santa María se encuentra dentro del centro médico de la clínica, ubicada en el mismo edificio de la clínica en Avenida. Sta. María 500. Su localización entre las

Comunas de Providencia y Santiago Centro hace con que esté relativamente cercano a la estación de metro el Salvador. Ofrece un equipo médico compuesto por 18 médicos dermatólogos adultos, de los cuales 4 brindan atención a niños y 4 brindan atención en dermatología estética en los horarios de lunes a viernes de 7:30 a 21:00 hrs y los sábados de 8:00 a 14:00 hrs. Dispone de estacionamiento propio para sus clientes.

Respecto a la estrategia de Plaza, se observa aquí una fortaleza para los competidores Integramédica y Red Salud, a nivel de cobertura de locales de atención para el sector Nororiente. Su cobertura es tan extensa que contempla más de 1 sucursal por comuna, compuesta además de numerosos equipos médicos en sus sucursales. Esto les permite alcanzar una mayor demanda y además esta fortaleza les otorga explorar un posicionamiento de “buena cobertura” y “disponibilidad”.

En este sentido se verifica la limitación de Medicien en cuanto a su nivel de cobertura, dado que cuenta con solo 5 médicos dermatológicos ubicados en 1 centro médico. A nivel de capacidad del local de atención Medicien, se acerca más a Centro Médico Alcantara y Red Salud Arauco y Tabancura, lo que limita su capacidad operativa.

Respecto a los atributos “conveniencia por ubicación geográfica” y “cantidad de horarios de atención” no se evidencia mayores diferencias entre los competidores, todos se encuentran con una buena ubicación cercana a metros y grandes avenidas, con disponibilidad de horas similares entre sí.

## 2-Canal Página Web

Para este canal, la usabilidad del usuario toma relevancia en la experiencia del servicio. La facilidad de la navegación y el número de acciones que pueden ser realizadas en este canal marcan la diferencia para el consumidor. Dado eso, a continuación, revisaremos las acciones que pueden ser realizadas en la *web site* de los competidores de Medicien.

**Tabla 8. Resumen de acciones de la página web de los competidores**

	Medicien	Integramédica	VidaIntegra	Red Salud UC	Cl. Indisa	Red Salud	Cl. Alemana	Cl. Sta María
Responsiva	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Reserva de horas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Reserva de hora express	X	X	Sí	X	X	X	X	X
Portal de Salud propio del paciente	X	X	X	X	X	X	Sí	Sí
Información paciente (aranceles, pago de cuentas, etc.)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mesa Central	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Acceso a RRSS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Acceso a Blog	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Acceso a contratación de convenios y productos propios de la clínica	X	X	X	Sí	Sí	X	Sí	Sí

*Fuente: Elaboración propia (2018).*

Todas las páginas web de los competidores son responsivas, capaces de ser visualizadas en *smartphone*. Básicamente, el número de acciones de las páginas de los 7 competidores son similares entre sí, donde el cliente puede realizar servicios complementarios diversos como reserva de horas, acceder a las redes sociales, consultar información sobre aranceles y precios, comunicarse con la mesa central, etc.

RedSalud UC Christus, Clínica Indisa, Alemana y Santa María dispone en su canal de página web la venta de convenios y productos propios, externos a la unidad de dermatología, explorando nuevas oportunidades comerciales a través de este canal. Esto les permite tener una pequeña ventaja comercial al contar una estrategia de *e-commerce* directa con sus clientes.

Clínica Alemana tiene una diferenciación competitiva en este canal, dado que cuenta con un portal especial de salud, donde los pacientes a través de una *login*, pueden acceder de forma personalizada a su historial de consultas médicas, exámenes, registro de vacunas, medicina preventiva y puede vincular sus datos con otros familiares. Al poder entregar toda la información médica de sus clientes en un solo canal, accesible en cualquier momento y desde cualquier lugar, de forma sencilla, personalizada e integrada, Clínica Alemana está buscando crear valor para sus clientes apostando en la creación de ventajas competitivas a través de la innovación y la omnicanalidad.

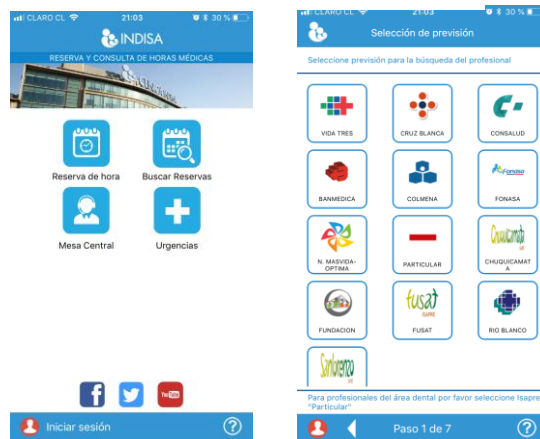


### 3-Apps

Los competidores de Medicien han dado un salto hacia la transformación digital en la experiencia del servicio, abriendo este nuevo canal de contacto con sus clientes. Han sabido acompañar las últimas tendencias de mercado/consumidor, considerando el alto nivel conectividad que existe actualmente en Chile, facilitando así etapas del proceso de venta y mejorando la interacción con el cliente. Así siendo, todos los competidores cuentan con una app a excepción de Red Salud UC CHRISTUS y VidaIntegra; y finalmente Megasalud se encuentra actualmente en desarrollo de su APP. Este canal permite posicionar al centro médico como una empresa que apuesta en la tecnología, dándole una mirada actual y conectada con las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores.

**INDISA APP-** con el fin de entregar a sus pacientes una mejor experiencia de atención, esta App permite: realizar reservas de hora, buscar reservas según previsión, consultar el historial, anular hora médica, contactarse con la mesa central y la central de urgencias de Indisa. Se puede acceder de forma directa a las RRSS de la empresa médica, permitiendo al cliente revisar los comentarios y recomendaciones de otros usuarios antes de ir a la consulta.

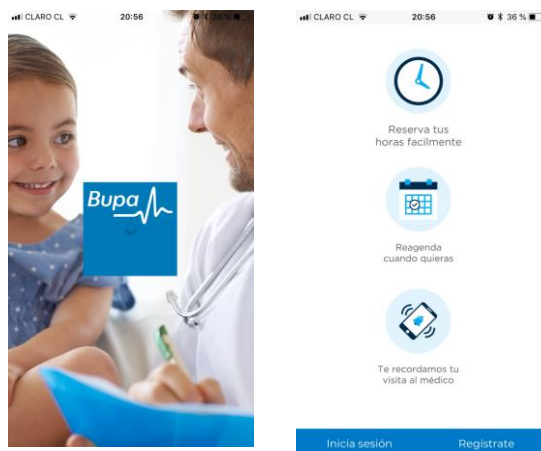
**Figura 13. APP Indisa**



*Fuente: Imagen extraída de la aplicación Indisa.*

**APP MI BUPA** (Integramédica)- Permite solicitar horas médicas en toda la red IntegraMédica y añadirlas a su calendario; contar con un registro de reservas e historial de citas, y acceder a información de salud de Muy Saludable.cl.

**Figura 14 App Bupa**

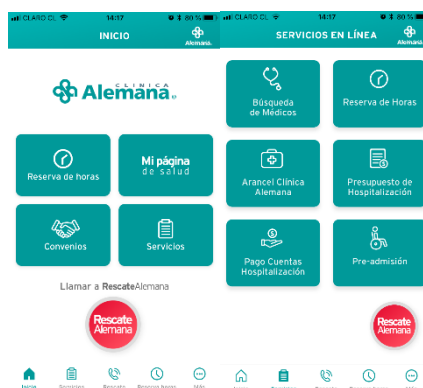


*Fuente: Imagen extraída de la aplicación Bupa (2018).*

**Santa María-** Permite reservar horas médicas y revisar tu historial de consultas, seleccionar a tus médicos favoritos, ver el resultado de tus exámenes generales y de laboratorio, revisar y contratar productos, y pagar tus cuentas etc. Se realizan ofertas de convenios con precios especiales en la app. Uno de los principales inconvenientes de este aplicativo es que se necesita acceder a la clínica para el registro de los datos de salud y posterior acceso a la clave web.

**Clínica Alemana:** Clínica Alemana dispone de 2 apps para sus clientes la cual la principal es enfocada en promover el agendamiento de horas médicas en dermatología de una forma más fácil, revisar exámenes médicos y solicitar atención de urgencia.

**Figura 15. APP Clínica Alemana**

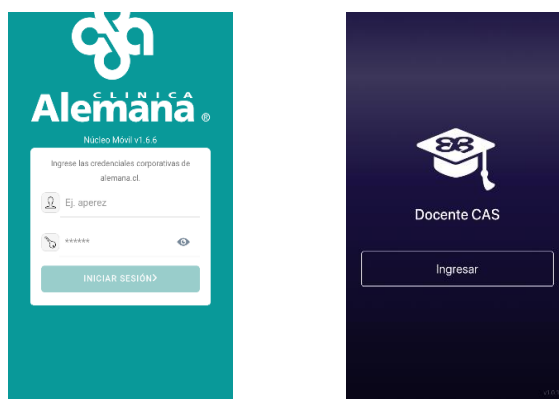


*Fuente: Imagen extraída de la aplicación Clínica Alemana (2018).*

Además, Clínica Alemana dispone de otras dos App más dirigidas a los profesionales de la clínica, las que son indispensables, cuando un centro médico busca fidelizar a sus profesionales y que estén participando activamente con la empresa, estas son:

- **Núcleo Móvil:** donde el profesional podrá encontrar las fichas clínicas de sus pacientes y la agenda de reserva de paciente que tiene el profesional médico.
- **Docente CAS:** le indica a los profesionales de la salud de Clínica Alemana, sus reuniones de capacitación, charlas con otros profesionales, charlas de tecnología, entre otras

**Figura 16. APP Núcleo Móvil y Docente CAS**



*Fuente: Imagen extraída de la aplicación Clínica Alemana (2018)*

Aquí se observa como Clínica Alemana ha logrado trabajar una estrategia de plaza multicanal, buscando la fidelización de su cliente interno y externo. Se verifica su inversión en tecnología e interés en posicionarse como un competidor que apuesta en la vanguardia a través de la construcción de ventajas competitivas respecto a calidad de servicio, creando valor por medio de la tecnología y de una oferta de servicio de alta gama. En este sentido se puede concluir que Clínica Alemana es el competidor con mayores ventajas en estrategia de plaza digitales.

## **Procesos**

Para la organización, los servicios son procesos que deben diseñarse y deben ser gestionados para crear la experiencia deseada por los clientes. En algunos servicios los clientes forman parte de la operación, participando como “co-productores” del proceso, donde el proceso se convierte en la experiencia. Asimismo, los procesos mal diseñados tienden a generar enojo e insatisfacción para los clientes, porque resultan en la entrega de un servicio lento, frustrante y percibido como de mala calidad. <sup>35</sup>

Por consiguiente, es relevante comprender cómo los competidores han desarrollado sus procesos para optimizar recursos, mejorar la agilidad y la experiencia del cliente.

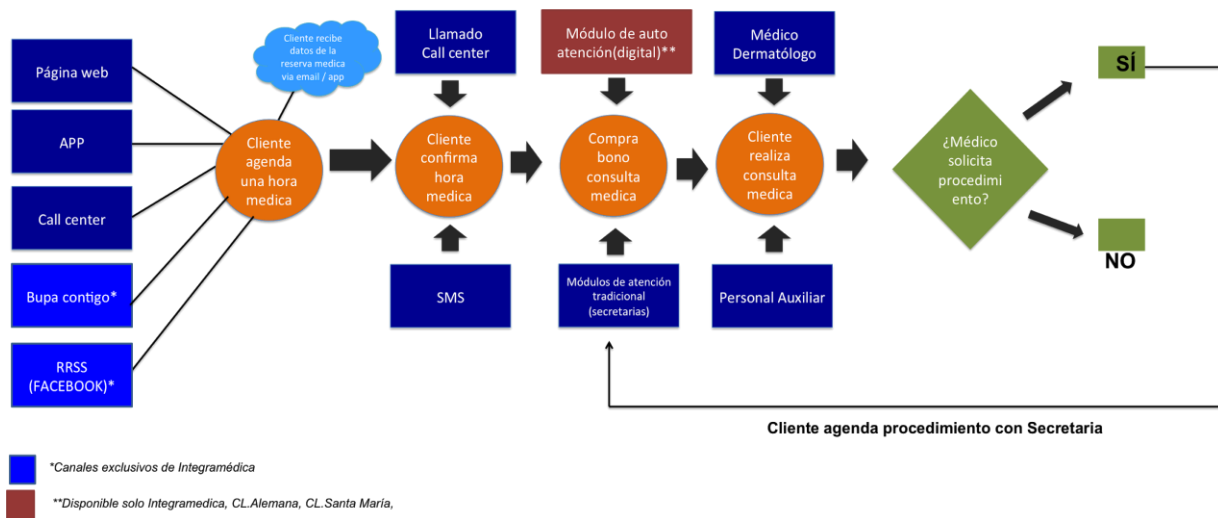
En términos generales, los competidores de Medicien presentan flujos de procesos muy similares en la entrega de los tipos de servicios, habiendo una leve diferencia entre algunos competidores que optaron por aumentar el número de canales para la entrega de servicios complementares como la toma de horas y compra de bonos vía web y el uso de módulos de auto atención para mejorar la agilidad de los procesos y minimizar costos de personal.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo simple de procesos para la entrega del servicio de atención médica en dermatología. El diagrama contiene información levantada en experiencia de campo realizada visitando a los centros para conocer las etapas o mediante llamadas para consultar sobre los procesos. El diagrama es genérico para los 6 competidores de Medicien (Integramédica, Clínica Alemana, Clínica Santa María, Indisa, RedSalud) dado que los procesos son iguales entre esos competidores.

---

<sup>35</sup> Lovelock, C.,Wirtz J. (2015), *Marketing de Servicios. Personal tecnología y estrategia*, México DF, México: Editorial Pearson Educación.

**Figura 17. Diagrama flujo de proceso de atención en dermatología de los competidores**



Fuente: Elaboración propia (2018).

Por lo general, los clientes pueden acceder a los servicios de consulta médica en dermatología a través de 3 canales: página web, App's y *call center*. En el caso de Integramédica, los clientes pueden acceder también a la reserva de horas a través del canal mesa de atención Bupacontigo y por *facebook*. Una vez solicitada la hora médica, el cliente recibe un email de confirmación con los datos de reserva, lo cuales quedan registrados también en la App. Posteriormente, el cliente recibe un llamado del *call center* y/o un un SMS para confirmar su asistencia la consulta. En este caso, Clínica Indisa y RedSalud no disponen del servicio de confirmación vía SMS. Esta etapa de confirmación es relevante una vez que la NO asistencia del consumidor inviabiliza la disponibilidad de horas para otros clientes, causando una fuga de valor, una pérdida de clientes para el centro médico. Dado eso, la eficiencia de esta etapa del flujo es crucial para mejorar la disponibilidad del servicio y es por ello que algunos competidores están utilizando el método SMS para optimizar el proceso de confirmación.

En seguida, el cliente que accede a la consulta médica puede realizar la compra de bono eligiendo entre 2 canales: módulos de auto atención digital o dirigirse a los módulos de atención tradicional para la compra del bono con una secretaria.

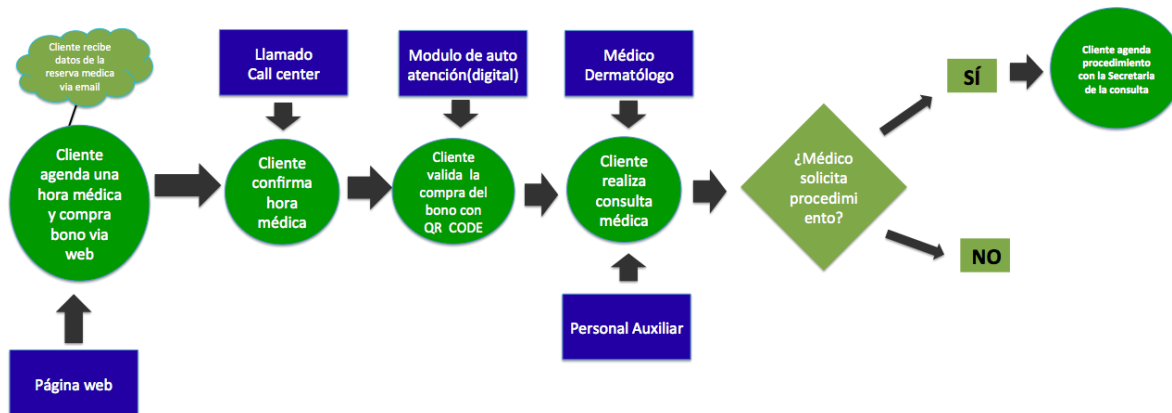
En este caso, los competidores Integramédica, Cl. Alemana y Cl. Santa María son los que disponen de módulo de atención digital. El módulo de atención digital permite agilizar los procesos de compra de bono y minimizar costos de personal, permitiendo que las personas

del staff (secretarias) concentren sus esfuerzos en otras actividades. Se puede considerar esto como una pequeña mejora del proceso, lo que ofrece más practicidad y agilidad para los clientes mejorando así su experiencia. Posteriormente, el cliente realiza su consulta médica y en caso de que el médico solicite algún procedimiento dermatológico, se sugiere al paciente realizar la toma de hora del procedimiento directamente con la secretaria del módulo de atención, ya que la misma necesita confirmar disponibilidad y tiene acceso a la información cuanto a la agenda de la sala de procedimientos.

En el caso de RED SALUD UC Christus, la empresa tiene un flujo de proceso similar al anteriormente mencionado, pero este NO cuenta con confirmación via SMS, APP para reserva de horas médicas ni módulo de atención digital. En este sentido, se considera que este competidor se ha quedado pasos atrás respecto a la estrategia de omnicanalidad, ofreciendo muy pocos puntos de interacción digital con sus clientes, perdiendo valor versus a la competencia.

En el caso de Vidaintegra, este competidor ofrece el servicio de compra de bono vía web de forma exclusiva para los afiliados de Banmédica y Vidatres. Este competidor presenta el siguiente diagrama de flujo simple de proceso:

**Figura 18. Flujo de proceso de atención en dermatología de Vidaintegra**



*Fuente: Elaboración propia (2018).*

Los clientes de Vidaintegra pueden agendar horas médica vía página web del centro médico, y a través de ese mismo canal realizar la compra del bono. Una vez agendada la consulta médica, el cliente recibe un llamado para confirmar su asistencia. En el día de la consulta el

cliente debe dirigirse al módulo de atención digital y validar la compra del bono con un código QR. En seguida, realiza la consulta y en caso de que necesite un procedimiento, lo puede agendar en la mesa de atención con la secretaria. La compra del bono vía web permite al cliente más agilidad y comodidad, creando valor para el usuario final, al cumplir con dos etapas del proceso mediante un solo canal, y además representa para la compañía agilizar el proceso de venta, ya que esta no necesita esperar hasta el día de la consulta para tener la confirmación de venta efectiva del servicio.

Dado eso, se puede concluir que VidalIntegra ha buscado crear valor para sus afiliados facilitando procesos a través de la venta de bono web. Por otro lado, se observa otros competidores han mejorado su estrategia de procesos con la implementación de los módulos de atención digital, que además genera una asociación indirecta con la tecnología y la vanguardia, permitiendo también reducir costos internos e inconvenientes para los clientes (tiempos de espera, problemas con la calidad de atención de las secretarías etc). Se puede inferir que esta es una estrategia *win win* para ambos lados que permite crear valor y mejorar la rentabilidad de la compañía.

A la fecha de este informe no se encuentra información respecto a la etapa de post-venta del servicio de consulta médica, así como información respecto posterior a la realización de la consulta médica.

### **Promoción**

Analizamos las técnicas integradas en el plan de marketing de cada uno de nuestros competidores, reconociendo la forma de comunicar de cada uno la especialidad dermatológica, ya sea con precios preferenciales en planes de prevención, consejos preventivos, mencionando tecnología e infraestructura en esta especialidad.

Todos los centros médicos y clínicas de nuestra competencia cuentan con una inversión en Google Ads, teniendo un grupo de palabras claves básicas relacionadas con cada centro y un grupo de palabras que van cambiando según estacionalidad, por ejemplo: agosto Mes del Corazón la inversión se centra en prestaciones relacionadas a enfermedades cardiológicas, octubre mes de prevención del Cáncer de Mama, septiembre está la semana del Alzheimer, diciembre Prevención del Sol, entre otras.

Tanto los centros médicos como las clínicas cuentan con redes sociales como *Linkedin* y *Twitter*, el primero se utiliza como canal de promoción para comunicar: ofertas laborales de la institución, dar a conocer la calidad de sus profesionales, premios y cambios estructurales que vayan a hacer, y por otro lado está *Twitter* que se utiliza para comunicar noticias de contingencia que puedan ser polémicas de la clínica o centro médico en cuestión.

A esto se le suma que todos los centros médicos cuentan con envío de *mailing* segmentado, según perfil de sus pacientes, las variables a considerar son: sexo, edad y últimas prestaciones utilizadas.

A continuación, se presenta una tabla con un resumen de canales de comunicación actualmente vigentes por cada competidor, donde se comunican los servicios de dermatología.

**Tabla 9. Resumen de Canales de comunicación vigentes por competidor**

	Medios Off			Medios On									
	Call Center	Vía Pública	Prensa	Página Web	Sitio Privado	Facebook	Instagram	Linkedin	Twitter	You Tube	Blog	App	Google Ads
Medicien	Si	Si	Si	Si	X	Si	Si	X	X	Si	Si	X	Si
Integramédica	Si	-	Si	Si	X	Si	X	Si	X	Si	Si	Mi Bupa	Si
Vidaintegra	Si	-	Si	Si	X	Si	X	Si	X	Si	Si	X	Si
Red Salud UC	Si	-	Si	Si	X	Si	Si	Si	Si	Si	Si	X	Si
Indisa	Si	-	Si	Si	X	Si	X	Si	Si	Si	Si	Clínica Indisa	Si
Red Salud	Si	-	Si	Si	X	Si	X	Si	Si	Si	Si	X	Si
Cl Alemana	Si	-	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Cl. Alemana /Garoo / Docente CAS	Si
Cl Santa Maria	Si	-	Si	Si	Si	Si	X	Si	Si	Si	Si	Clínica Santa María	Si

Fuente: Elaboración propia (2018).

### **Integramédica:**

Este Centro Médico realiza su comunicación de dermatología a través de campañas temporales especiales de su página web, Facebook, Blog y en You Tube, este último lo utiliza para comunicar a través de videos sus servicios y mostrar sus nuevos centros médicos.

La comunicación en dermatología está enfocada en comunicar la calidad de servicio que tiene la especialidad de Dermatología en Integramédica, como lo que se menciona en el artículo “contamos con una oferta 52 dermatólogos a disposición”, con esto busca comunicar que la disponibilidad de hora no es un problema para ellos.



Otro tema de comunicación importante en Integramédica, son los temas relacionados con la prevención de enfermedades dermatológicas, está comunicación se realiza en forma temporal, donde los factores de riesgo son mayores, estos son:

- Campaña de verano: promover el uso de bloqueador solar, con el fin de prevenir cáncer a la piel.
- Invierno: el uso de bloqueador en deportes invernales.
- Marzo: Prevención de lunares.

El objetivo de este tipo de comunicación es siempre derivar *click to action*, el cual es el agendamiento de una hora médica, por lo que siempre van acompañadas de un *link* el cual va dirigido a la página web del centro, hacia el *landing* de agendamiento.

**Figura 19. Post Preventivos en Facebook de Integramédica**



*Fuente: Post en Facebook de Integramédica, febrero 2016 y noviembre 2015.*

Una función importante que cumplen la RRSS, que en el caso de Integramédica en Facebook cuenta con una comunidad de 29.000 seguidores, y además de comunicar a través de post, les da la opción a sus pacientes que compartan y valoren su experiencia de atención, imposibilitando al centro médico borrar las malas experiencias, este sistema puede ser un promotor o no dependiendo de la valoración que obtiene el centro médico, en el caso de Integramédica este tiene una puntuación de 2,9 en una escala del 1 al 5, siendo la mayoría de las experiencias de sus pacientes negativas, por lo tanto este canal no está ayudando a llevar nuevos pacientes, ni tampoco a fidelizar los actuales.

**Figura 20. Comentarios en Facebook de Pacientes de Integramédica**



*Fuente: Perfil de Facebook Integramédica (2018).*

Otra función relevante que se cumple en el Facebook de Integramédica es que existe la opción de reserva de hora, directa desde este canal.

**Imagen 14. Perfil de Facebook Integramédica**



*Fuente: Imágen del perfil de Facebook de Integramédica. (2018)*

Por otro lado, como parte del Grupo Bupa, hoy ambas marcas realizan acciones de marketing, que tienen como objetivo generar *branding*, una de estas es la participación de la ruta de Ciclorecreovía en la comuna de Providencia, donde todos los fines de semana de primavera y verano, se cierran algunas calles de esta comuna para uso exclusivo de actividades de deportivas. Por lo general, esta actividad lo que busca es:

- Alta visibilidad en la vía pública, enfocado hacia el segmento objetivo buscado por Bupa, un segmento 100% familiar y preocupado de su bienestar.
- Generar contacto y base de datos con sus potenciales clientes.
- Mostrar responsabilidad empresarial, ya que, al auspiciar este tipo de eventos, la marca muestra que está generando un bien a la sociedad.

**Figura 21. Acción BTL de Integramédica, Bupa y Cruz Blanca en Ciclorecreovia**



*Fuente: Post publicado en Facebook, febrero 2016*

### **Vidaintegra:**

Al igual que Integramédica, Vidaintegra realiza su comunicación de dermatología a través de campañas temporales especiales de su página web, Facebook, Blog y en YouTube, pero en este canal hace mención más a los servicios y nuevos centros médicos de Vidaintegra.

En el caso de las RRSS, Vida integra Facebook cuenta con una comunidad en Facebook de 9.303 seguidores y lo utiliza principalmente para enfocarse en entregar consejos de prevención relacionado con la piel, los cuales van según temporada, a diferencia de Integramedica estos no cuentan con ningún *click to action*, si no que van acompañados de algún *hashtag*.

Además, Vidaintegra cuenta con una puntuación de 1,8 en una escala del 1 al 5, siendo la mayoría de las experiencias de sus pacientes negativas.

**Figura 22. Comentarios en Facebook de Pacientes de Vidaintegra**



*Fuente: Perfil de Facebook Vidaintegra (2018)*

Vidaintegra utiliza YouTube como un medio de comunicación subir videos hechos en algún noticiero con consejos de prevención, el cual si ha habido veces que se enfoca en consejos dermatológicos.

El objetivo de Vidaintegra de poner a sus especialistas a dar consejos de prevención en los noticieros o matinales es generar *branding* y por consiguiente tráfico a sus centros médicos.

### **Red de Salud UC:**

Al igual que Integramedica y Vidaintegra, Red de Salud UC realiza su comunicación de dermatología a través de campañas temporales especiales de su página web, Facebook, Blog y en YouTube, pero a diferencia de los otros centros médicos mencionados anteriormente, Red Salud UC agrega como canal de comunicación la red social Instagram.

En el caso de las RRSS, Red de Salud UC cuenta con una comunidad en Facebook 31.940 seguidores y los utiliza para enfocarse en entregar consejos de prevención relacionado con la piel, los cuales van según temporada, a diferencia de Integramedica y Vidaintegra estos consejos preventivos, van linkeados hacia un reportaje más extenso en su blog el cual se encuentra alojado en su sitio web, con el objetivo de entregarle a sus seguidores una información más detallada de los cuidados que deben tomar. Este tipo de reportajes siempre son consejos que vienen desde un especialista de la clínica, el cual se encuentra mencionado al final y te da la opción de agendar una hora con él, ahí está alojado el *click to action*.

Debemos mencionar que a diferencia de Integramedica y Vidaintegra, Red de Salud UC Christus, no permite entregar la valoración de experiencia de sus pacientes en ninguna RRSS, lo que transmite menor transparencia que los otros 2 centros médicos.

**Figura 23. Post de Campañas de prevención RED UC Christus en Facebook.**



Fuente: Facebook de Red UC Christus (2018).

Red de Salud UC Christus opta por utilizar Instagram porque es la segunda Red Social con más usuarios en el mundo, con 600 millones de usuarios activos<sup>36</sup>, seguida de Facebook y se encuentra enfocada un segmento objetivo más joven siendo su principal rango de edad entre los 18 y 24 años. Es por esto que las publicaciones realizadas en relación a la dermatología por Red de Salud UC en este canal, van más dirigidas a este segmento, tal como lo vemos en la foto de abajo, donde la promoción está enfocada en las vacaciones y se ofrece un servicio estético, que es la depilación láser, siendo el *call to action* compartir la publicación y

<sup>36</sup> Tarazona, Wendy (2017). Marketing en Instagram: conoce esta red social y entiende cómo puedes utilizarla en tu negocio. RD Station. ONLINE. Recuperado de: <https://www.rdstation.com/blog/es/marketing-en-instagram/> Fecha consulta: Agosto 2018

acompañado con el **#mujerucchristus** que el # que buscan posicionar como propio de la red de salud.

**Figura 24. Post en Instagram Red UC Christus**



*Fuente: Post en cuenta de Instagram Red UC Christus, julio 2018.*

Al igual que Integramedica, Red de Salud UC Christus, participa activamente en auspiciar eventos que promuevan el bienestar de su segmento objetivo, esto lo hace a través de auspicios en corridas, en donde hace mención a que la preparación previa a la corrida debe ser con sus especialistas.

### **Clínica Indisa:**

Clínica Indisa realiza su comunicación de dermatología a través de campañas temporales especiales de su página web, Facebook, Blog y en You Tube

En el caso de las RRSS, Clínica Indisa cuenta con una comunidad en Facebook de 32.570 seguidores y lo utiliza para enfocarse en entregar consejos de prevención relacionado con la piel, los cuales van según temporada, estos no cuentan con ningún *click to action*, con un *link* que va hacia su blog, alojado en su sitio web, en donde complementan el consejo preventivo con un reportaje más extenso, mencionando al especialista que realizó el reportaje pero no invitando a realizar una reserva de hora con este.

En Facebook no tiene habilitada la opción de que los pacientes valoren la calidad de servicio y dejen su experiencia.

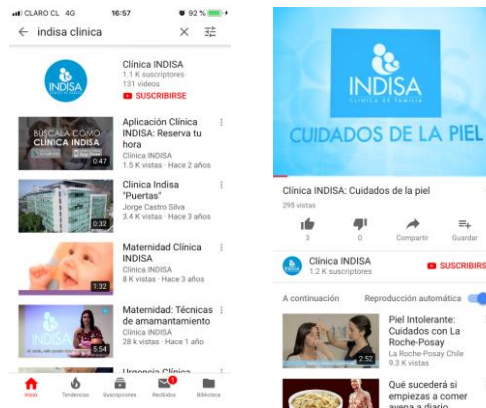
**Figura 25. Post Preventivo en Facebook de Clínica Indisa**



*Fuente: Post en cuenta de Facebook Clínica Indisa, julio 2018.*

Clínica Indisa, utiliza YouTube, para subir videos de prevención, para dar conocer noticias en televisión, donde entrevistan a sus especialistas, como lo comentamos antes al igual que Vidaintegra, estar presente en la televisión con los doctores de la clínica le da mayor confianza a su público objetivo, incentivando el agendamiento de horas médicas y mejorando el posicionamiento de la clínica.

**Figura 26. Canal de Indisa en Youtube**



*Fuente: Youtube, (2018).*

## Red Salud CChC:

Debemos considerar que la marca Red Salud es nueva, se lanza el 15 de mayo y reemplaza a la marca Clínica Bicentenario, Megasalud, Arauco Salud, Clínica Tabancura y varias clínicas de regiones, formando una red de salud a nivel nacional, hoy Red Salud es una marca en proceso de posicionamiento.

Red Salud cuenta con los siguientes canales de comunicación: página web, Facebook, Blog y en You Tube.

En el caso de las RRSS, Red Salud cuenta con una comunidad en Facebook de 10.021 seguidores y lo utiliza para enfocarse en entregar información de su Red de Salud, horarios de atención, equipamiento y promociones, no se encuentra nada relacionado con el área de dermatología, porque como lo dijimos anteriormente es una marca que se encuentra en posicionamiento y que cambió su estructura de atención al unirse con diversas marcas, por lo que hoy esos son los temas relevantes, que su público entienda que considera y que busca Red Salud. Su cuenta de Facebook no cuenta con la opción de que sus pacientes, evalúen su experiencia de servicio en la red de salud, ni que dejen un comentario.

Solo encontramos un reportaje relacionado con dermatología en su blog, el cual está alojado en su sitio web, al final del reportaje este hace referencia al doctor autor de este y va con un “click to action”, cuyo objetivo es generar una reserva médica con el profesional.

**Figura 27. Reportaje Preventivo Dermatológico Red Salud**



*Fuente: Red Salud (2018). Blog Red Salud.*



Con respecto a YouTube, los videos que hay publicados son pocos y son referidos a su lanzamiento de marca, explicando que es Red Salud y sus diversas funciones adicionales, como es su Red de Centro Odontológicos, que red de salud cuenta con centros de atención médica a lo largo de todo Chile, entre otras.

### Clínica Alemana

En las RRSS, Clínica Alemana realiza post preventivos los cuales se complementan con otro tipo de publicaciones, estas corresponden a concursos y la participación de la clínica en diversos auspicios, como lo es “Chile Lindo” en el Parque Bicentenario, evento enfocado a su segmento objetivo.

**Figura 28. Post en Facebook de Clínica Alemana, auspicio “Chile Lindo”**



*Fuente: Post Facebook Clínica Alemana, septiembre y octubre 2017.*

Uno de los grandes temas que publica Clínica Alemana tanto en Facebook como en Instagram, es como se vive las fechas especiales dentro de la Clínica, como lo son: día del niño, Navidad, día de padre, entre otros. Estas publicaciones siempre van acompañadas de “Pepo” la mascota de la clínica y se centra en foto de la Unidad de Pediatría.

**Figura 29. Post en Facebook de Clínica Alemana, auspicio “Chile Lindo”**



Fuente: Post Facebook Clínica Alemana, agosto 2018.

En Instagram la clínica se enfoca a un segmento más juvenil como lo mencionamos anteriormente esta red social tiene su mayor segmento objetivo en jóvenes entre 18 y 24 años, por lo tanto, los temas a tocar son auspicios en campeonatos deportivos, la vida de “Pepo”, la mascota de la clínica y en divulgar casos de recuperación.

A pesar de la gran cantidad de publicaciones que realiza Clínica Alemana en sus RRSS, vemos que no existe una estrategia clara en cuanto a sus post, no se percibe una grilla ni un orden solo son noticias del momento y cuando no hay periodo de noticias hay publicaciones de prevención.

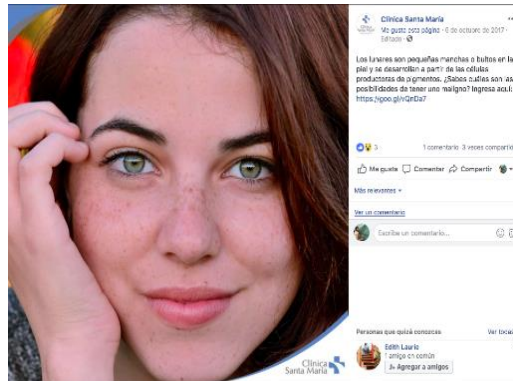
Los auspicios de Clínica Alemana se enfocan en estar presentes en eventos que se realizan en el sector oriente de Santiago, que es donde se encuentra su segmento objetivo, estos van desde participación de corridas, kermes de colegios, campeonatos escolares y eventos sociales como los fue el año pasado “Chile Lindo”, realizado en el Parque Bicentenario.

#### **Clínica Santa María:**

Los canales de comunicación de Clínica Santa María son en RRSS Facebook, YouTube LinkedIn y Twitter a esto se le suma que cuenta con un App y sitio web con un blog alojado en ella llamado “temas”, el cual es enviado un *newsletter* con los nuevos temas en forma mensual a sus pacientes.

En el caso de Facebook cuenta con una comunidad de 46.500 seguidores y este canal se utiliza para una comunicación mayormente preventiva, servicios, premios, recetas saludables y días especiales (ej: día de la matrona, enfermera, entre otros), así como también historias de pacientes con una recuperación exitosa tratada por los profesionales de la clínica. La mayoría de los *posts* van con un “*click to action*” que deriva un reportaje más extenso alojados en un *landing* de la página web y en el caso de los *post* de prevención van dirigidos a el blog Temas, donde se muestra un artículo más extenso de reportaje a tratar o si no están linkeados al artículo se ofrece hacer pregunta al especialista que está entregando el consejo con el #PreguntasalDoctor, donde se resuelven en una Facebook Live realizado por el mismo.

**Figura 30. Post Preventivo en Facebook de Clínica Santa María**



*Fuente: Post Facebook Clínica Santa María, octubre 2017.*

Como lo mencionamos al inicio la clínica realiza el envío mensual de un News llamado Temas, donde da a conocer todos los temas de prevención que tratan de problemas de salud latente, el objetivo de este es generar *branding*, incentivar la reserva de horas, dar a conocer casos de pacientes con una recuperación exitosa mencionando al equipo médico que lo trató y temas de prevención alusivos a la época del año.

En resumen, vemos que algunos centros médicos y clínicas se están adaptando a una estrategia omnicanal mucho más rápido que otros con especial destaque a Santa María y Alemana.

Clínica Santa María ha buscado innovar en la generación de contenido digital, a través de su portal TEMAS mientras que Clínica Alemana disponen de App's que satisfacen todo tipo de necesidades y Clínica Alemana cuenta con 4, entregando una experiencia de servicio a todos sus segmentos, ya sean internos o externos.

Hoy en día relevante tener la mayor cantidad de puntos de contacto eficientes con el consumidor, siempre que sean valorados por este, por ejemplo, es fundamental contar con una App, que te permita realizar los trámites de salud de la forma más rápida y eficazmente posible, esto responde a la necesidad de un cliente que cuenta cada día con menos tiempo y por esto es muy probable que considere en su próxima atención de salud, por lo tanto, existe una fidelización de este por la buena experiencia.

## **Posicionamiento**

Con la finalidad de identificar y analizar el posicionamiento percibido del servicio de atención en dermatología de los competidores y de Medicien, se ha realizado una investigación cualitativa cuyos resultados y análisis servirán de base para la construcción de la estrategia de posicionamiento a ser propuesta por el este plan. Es por eso que abordaremos este punto en profundidad en capítulo VI, página 105 de este informe.

### **Conclusión- Análisis De Los Competidores**

Se verifica que Medicien se encuentra en un mercado maduro y fragmentado, compuesto por una arena competitiva formada por competidores con un alto al manejo de su marketing mix, con algunos competidores con marcas consolidadas y grandes capacidades en infraestructura, recursos tangibles y nivel de cobertura geográfica. En el caso de las Clínicas, se observa que el marketing mix se dirige a una cultura de servicio y creación de valor por la omnicanalidad. Por otro lado, los centros médicos competidores de Medicien como Vida Integra, Red Salud, Integramédica se destacan por su cobertura de plaza y portafolio de servicios, capturando valor a través del volumen de la demanda atendida, pero no logran crear valor en cuanto nivel de servicio de forma más efectiva para su público objetivo.

Este escenario competitivo nos revela un gran desafío para Medicien, cuyo enfoque debe ser alejarse de la competencia con una propuesta que crea, entrega y captura valor para sus clientes por medio de la estrategia de marketing. Es por ello que este plan de marketing concentrará sus esfuerzos en el segmento de afiliados colmena, porque es ahí donde podemos crear y entregar valor para el consumidor, diferenciándonos de la competencia.

## **5.3 Análisis Interno**

### **5.3.1 Descripción General Consultas Dermatológicas Medicien**

La Unidad de Consulta Médicas de Dermatología de Medicien se encuentra ubicada del Centro Médico Integral Medicien y cuenta con el respaldo del Grupo Colmena Salud, *holding* que cuenta con hoy además con 2 marcas relacionada con el rubro de la salud y la protección, estas son Isapre Colmena y Colmena Seguros.

Ubicado en el piso 2, con dirección en Av. Américo Vespucio Sur 100, Las Condes, a sólo pasos del Metro escuela Militar, ubicación estratégica por su fácil acceso peatonal, esto sumado que cuenta con 86 estacionamientos reservado solo para sus pacientes.

Actualmente la Unidad de Dermatología de Medicien, cuenta con un equipo de 5 profesionales médicos especialistas, todos con más de 10 años de experiencia en el patologías, tratamientos y cuidado preventivo de la piel, capacitados para atender a niños y adultos de 0 a 85 años de edad, abarcando todo lo asociado a esta unidad: consulta dermatológica, exámenes y procedimientos ambulatorios asociados a esta especialidad.

**Figura 31. Equipo Médico de la Unidad de Dermatología Medicien**



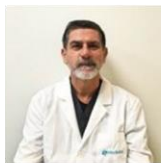
Dra. Silvia Soto Arriaza  
Dermatología



Dra. Perla Awad Readi  
Dermatología



Dra. Raquel Medina  
Dermatología



Dr. Robinson Guerrero Araya  
Dermatología



Dra. Ximena Raggio  
Dermatología

*Fuente: Pagina web Medicien (2018).*

A esto se le suma a que hoy cuenta con área de dermoestética donde se realizan procedimientos dermoestéticos terapéuticos como depilación láser IPL y crioterapia, ambos realizados con equipos de alta tecnología.

La consulta dermatológica cuenta con precios diferenciados y beneficios exclusivos para los Afiliados de Isapre Colmena. Pacientes de otras ISAPRES o Fonasa también pueden atenderse en Medicien, pagando la consulta en forma particular, debiendo realizar el reembolso directamente con su Isapre.

### **5.3.2 Análisis de los recursos y capacidades**

Al momento de realizar el análisis de recursos y capacidades de la Unidad de Dermatología de Medicien, lo primero que se define es que esta unidad ofrece servicios médicos dermatológicos, por lo que se abordará desde la cadena de valor de servicios.

### **5.3.3 Cadena de Valor**

#### **i) Marketing y Ventas:**

La comunicación de Medicien hoy se realiza a través buscadores de internet, principalmente el *Google Search* y se realiza comunicando el centro médico en general, no únicamente la unidad de dermatología. Hoy mensualmente existe una inversión de *pago por clic* de \$250.000 mensuales, que busca como objetivo aumentar la sesiones de la página web, 0,5% las sesiones por sobre los 25.000 sesiones mensuales que existen actualmente hacia la página web [www.medicien.cl](http://www.medicien.cl) (1.000 sesiones diarias promedio).

Esto es complementado con el desarrollo de un Blog, Fanpage en RRSS compuestas por Instagram y Facebook, el cual busca generar contenido de interés a los distintos segmentos objetivos, sumándose campañas de Marketing Digital y una de *mailing* mensual, las cuales hoy cuentan sólo con una segmentación afiliado Colmena y público transversal, pero no existe una segmentación por grupos de interés. Ahí es donde se verifica una fuga de valor, al no segmentar su comunicación Medicien actualmente pierde la oportunidad de generar una acción de marketing más efectiva, comunicando temas que hagan sentido para el grupo de interés específico.

Debemos considerar a que hoy Medicien cuenta con el apoyo de la fuerza de ventas de la Región Metropolitana de Isapre Colmena, compuesta por 400 vendedores quienes comunican el Centro Médico Medicien como un beneficio exclusivo de la Isapre, ya que hoy los afiliados que cuentan con un Plan de Salud Colmena acceden a un precio particular y cobertura preferencial en consultas médicas y precios preferenciales en exámenes y procedimientos, menor que los afiliados a otras Isapres o Fonasa. La fuerza de ventas de Colmena hoy representa un canal adicional de comunicación para Medicien, una fuente de oportunidades que puede ser mejor explorada para lograr los objetivos de marketing de la unidad de dermatología.

ii) **Personal de Contacto:**

Actualmente la Unidad de Dermatología de Medicien, cuenta con un equipo de 5 profesionales médicos dermatólogos, todos con más de 10 años de experiencia en el patologías, tratamientos y cuidado preventivo de la piel, capacitados para atender a niños y adultos de 0 a 85 años de edad, abarcando todo lo asociado a esta unidad: consulta dermatológica, exámenes y procedimientos ambulatorios asociados a esta especialidad. Uno de los objetivos del directorio del grupo Colmena Salud es que para el 2020 Medicien se vea en la necesidad de contar con 7 médicos para satisfacer su demanda en la Unidad de Dermatología.

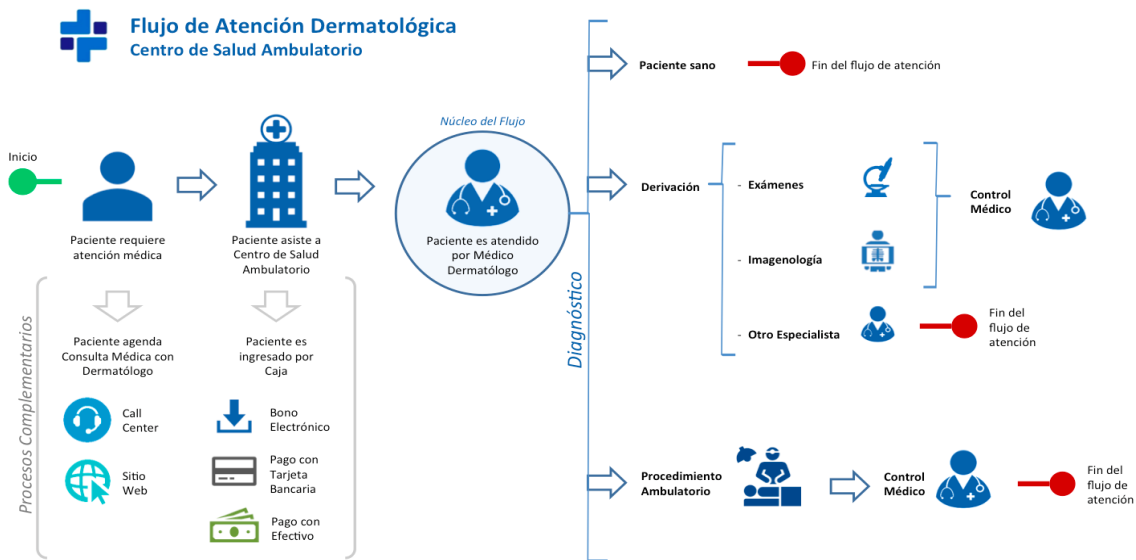
El personal de atención de Medicien, está compuesto por un equipo de 16 personas, que atienden de forma compartida las 29 especialidades que hay en el Centro Médico. Hoy no existe un *front office* único para la Unidad de Dermatología, sin embargo, todo el personal está altamente capacitado para resolver cualquier duda que le surja a un paciente sobre cualquier especialidad o presupuesto asociado a esta. El equipo está compuesto por:

- Consultas Médicas: Ubicado en el piso 2 del centro, cuenta con un equipo de 8 personas, 2 recepcionistas y 6 ejecutivas de atención.
- Procedimientos Ambulatorios: Equipo de 8 personas, compuestos por 2 recepcionistas y 6 ejecutivas de atención.

El recorrido de atención de la Unidad de Dermatología dependerá del diagnóstico realizado por el dermatólogo, pudiendo el paciente ser derivado a la toma de exámenes o procedimiento

ambulatorios. A continuación, se presenta el diagrama de flujo de atención para los pacientes de la Unidad de Dermatología.

**Figura 32. Flujo de atención del paciente de la Unidad Dermatológica Medicien**



Fuente: Medicien (2018). Información entregada por la Subgerencia Comercial de Medicien.

Cada campaña de marketing, promoción o plan de prevención, es comunicada en primera instancia a todo el *back office* y *front office* de Medicien, con al menos 10 días de anticipación, con el fin de que toda la empresa esté capacitada para resolver cualquier duda que pueda tener un afiliado de Isapre Colmena o el público transversal respecto a la campaña vigente



**Figura 33. Campañas de Marketing de Medicien realizadas durante 2018**



Fuente: Agencia la Miel (2018)

### iii) Soporte Físico y Competencias:

En cuanto a infraestructura la Unidad de Dermatología de Medicien cuenta con cómodas y modernas salas de espera, dos boxes exclusivos para consultas dermatológicas y otros 12 box para consultas multipropósitos los cuales pueden ser utilizados por la especialidad que logre aumentar su demanda, por lo que existe la oportunidad de agrandar la demanda de unidad de dermatología.

Actualmente Medicien cuenta 13 salas totalmente equipadas para realizar procedimientos ambulatorios, de las cuales 2 son exclusivamente para procedimientos dermatológicos, las que además cuentan con máquinas enfocadas a entregar servicios dermoestéticos, como depilación láser de luz pulsada IPL y crioterapia, la cual está puede ser utilizada tanto en tratamientos médicos como dermoestéticos.

Con el fin de poder entregar comodidad a sus pacientes y mejorar el servicio, el centro médico dispone de 86 estacionamientos en el mismo edificio, reservados exclusivamente para los pacientes de sus 29 especialidades.

**Figura 34. Dimensiones e Instalaciones del Centro Medico Medicien**

	Dimensiones	Instalaciones
 <b>Consultas Médicas</b>	945 m <sup>2</sup>	<b>24 Boxes</b> 12 Boxes Generales 3 Boxes Ginecología (1 con Ecógrafo) 3 Boxes Pediatría <b>2 Boxes Dermatología</b> 2 Box Oftalmología 2 Box Otorrino
 <b>Procedimientos y Exámenes de Mayor Complejidad</b>	878 m <sup>2</sup>	<b>13 Salas de Procedimientos</b> 3 Endoscópicos 2 Otorrino 2 Cardiología <b>2 Dermatología</b> 1 Respiratorio 1 Neurología 1 Oftalmología 1 Enfermería  <b>1 Pabellón</b> 1 Sala recuperación

Fuente: Medicien (2018)

**iv) Prestación:**

La Unidad Dermatológica de Medicien ofrece consultas médicas, exámenes y procedimientos ambulatorios relacionados con esta especialidad, los cuales cuentan con precios y beneficios diferenciados para los afiliados de Isapre Colmena con respecto a los no afiliados a la Isapre. Estos podrán acceder a todos los servicios que ofrece esta Unidad a precios más bajos que la competencia, llegando a una cobertura especial de hasta 80% del valor particular colmena, rebajando el valor actual de \$24.000 una consulta particular hasta la cifra de \$4.800. (valor referencial va depender de los montos de tope del plan contratado). Esto le otorga a Medicien una ventaja competitiva en precio, dado que Medicien es capaz de ofrecer un precio de consulta particular en dermatología a un valor más bajo y por lo tanto más atractivo para los afiliados colmena, ventaja que le permite diferenciarse en precio respecto a la competencia.

A esto se suma la oferta de todos los exámenes de laboratorio a costo cero en todas las Unidades de Toma de Muestra de Medicien, y por consiguiente procedimientos dermatológicos con precios especiales para afiliados Colmena. Aquí se verifica la primera creación de valor de Medicien y esta va dirigida para los afiliados Colmena, ya que es capaz de entregar un

beneficio adicional como la posibilidad de realizar los exámenes de laboratorio libre de costo y acceder a procedimientos con precios especiales, una ventaja competitiva que hoy solo Medicien puede ofrecer a los afiliados de Colmena. Además, su oferta de precio supera a los demás competidores según se verifica en la tabla a continuación.

**Tabla 9. Tabla comparativa de precios de consulta médica particular en dermatología**

Centro Médico	Tipo Prestación	Prestación	Valor Particular	Valor Particular Colmena
Medicien	Consulta	Consulta Dermatología	\$29.000	\$24.000
Integramédica	Consulta	Consulta Dermatología	\$26.398	\$26.398
Vidaintegra	Consulta	Consulta Dermatología	\$26.982	\$26.982
Red Salud UC	Consulta	Consulta Dermatología	\$48.615	\$48.615
Indisa	Consulta	Consulta Dermatología	\$34.899	\$34.899
Red Salud	Consulta	Consulta Dermatología	\$40.400	\$40.400
Cl. Alemana	Consulta	Consulta Dermatología	\$80.000	\$80.000
Cl. Santa María	Consulta	Consulta Dermatología	\$44.800	\$44.800
Cl. Las Condes	Consulta	Consulta Dermatología	\$78.000	\$78.000

*Fuente: Elaboración propia (2018)*

La Unidad de Dermatología de Medicien busca satisfacer las necesidades dermatológicas de sus pacientes a través de un equipo de dermatólogos de excelencia, con un equipamiento de última tecnología y con un *back office* altamente capacitado, con el propósito de que a pesar de ser un centro que se está iniciando y cuente con una menor infraestructura que sus competidores, sea valorado por sus pacientes por sus altos estándares de servicio.

Por consiguiente, los médicos de la Unidad de Dermatología de Medicien están capacitados para atender pacientes de todas las edades, esto se debe a que el Centro está enfocado en lograr ser el principal aliado en la prevención y tratamientos de enfermedades cutáneas, de sus pacientes y toda la familia.

**v) Clientes:**

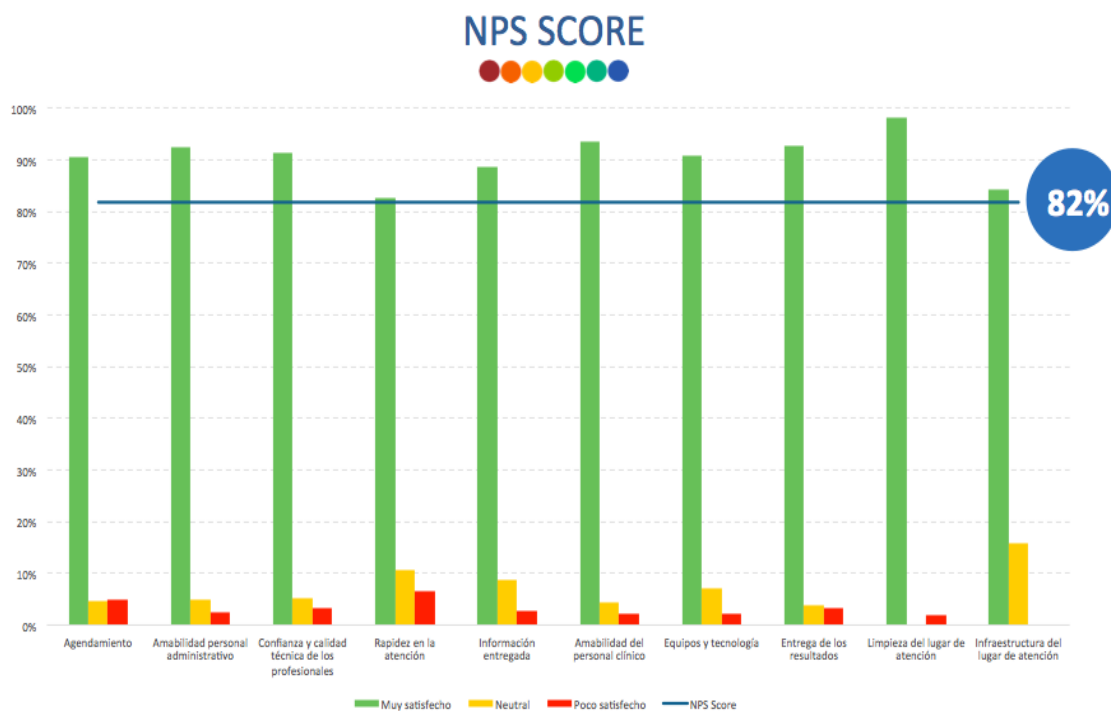
Actualmente a Unidad de Dermatología de Medicien, acuden promedio 395 pacientes mensuales<sup>37</sup>, demanda que corresponde al 11% de las atenciones totales de la consulta de las 29 especialidades y que es compuesta por un 95% de afiliados de Colmena, siendo solo el 5% paciente de otras Isapres o Fonasa.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Promedio de consultas realizadas en la Unidad de Dermatología entre los meses de enero y agosto del 2018.

<sup>38</sup> Medicien (2018). Información entregada por la Subgerencia Comercial de Medicien.

Según los resultados de la última encuesta NPS realizada en julio del 2018 a 285 afiliados de Isapre Colmena que se han atendido en Medicien estos 7 meses de funcionamiento, en donde se obtuvo un NPS Score del 82%, podemos afirmar hoy que el centro médico es percibido como un centro de alta confianza y calidad en cuanto a su equipo de profesionales médicos, excelencia en su atención y con una excelente infraestructura, la cual cuenta con una tecnología de punta.

**Figura 35. Resultados NPS Score Medicien, por cada uno de los servicios evaluados.**



*Fuente: Medicien (2018). Encuesta Satisfacción de Pacientes Colmena Julio 2018.*

Figura 36. Infografía con los resultados de la evaluación de la encuesta y nota NPS Score



Fuente: Medicien (2018). Encuesta Satisfacción de Pacientes Colmena Julio 2018.

Aquí se observa que, además de contar un precio preferente, Medicien también logra entregar un nivel de servicio que es bien evaluado por sus clientes.

vi) **Otros Clientes:**

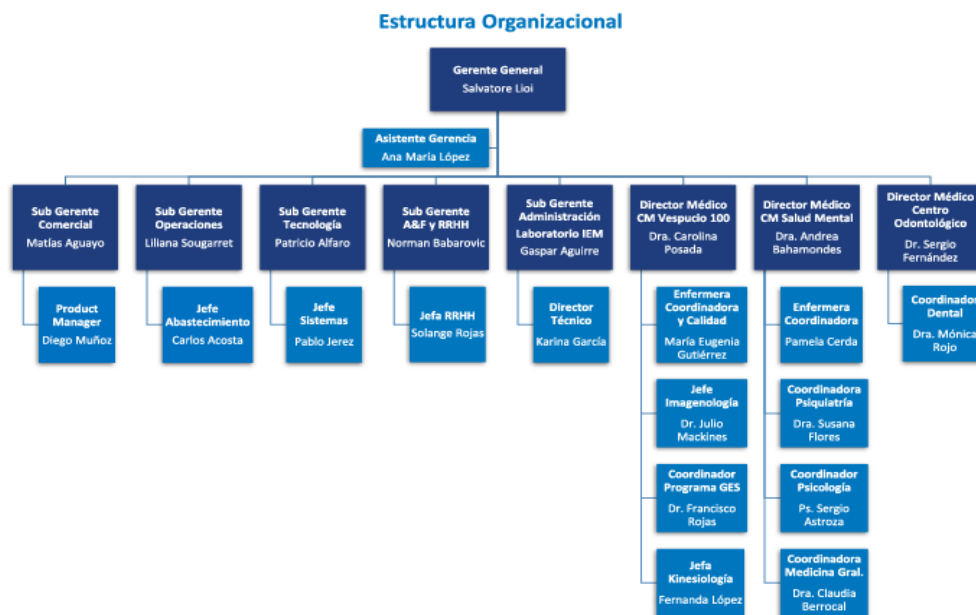
Hoy Medicien, cuenta con un segundo cliente, que son los médicos dermatólogos, de los cuales se debe evitar la alta rotación, ya que cada vez que un médico se va llega consigo sus pacientes, debido a que están fidelizados con este, por algún tratamiento que iniciaron. Es decir, la fuga de un médico dermatólogo representa una fuga de valor para Medicien en su unidad de dermatología. Se traduce en una pérdida de cliente, así como se genera una mala imagen para el Centro medico. Por lo tanto, la fidelización del equipo médico es relevante para evitar esta fuga de valor.

vii) **Dirección general y RRHH**

Nos referiremos en esta parte principalmente a las personas que componen la Medicien y que generan valor particular para la industria que estamos analizando.

- **Área Comercial:** Un área crucial para la marca, la cual definirá la estrategia comercial del centro médico y sus 7 P's (producto, precio, plaza, promoción, personas, posicionamiento y procesos).
- **Área Salud:** compuestos por 3 directores médicos y un subgerente, cada uno a cargo de los 4 distintos centros y unidades de Medicien: Red de Tomas de Muestra, Centro Médico Vespucio 100, Centro Medico Salud Mental y Centro Odontológico. Cada uno de ellos está encargado de dirigir, programar, planificar, supervisar y controlar todas las actividades del Centro de Salud a su cargo. Además, cada director debe Implementar y velar por el cumplimiento de las normas, planes, programas y políticas nacionales de salud fijados por la autoridad.
- **Área de Tecnología:** área crucial que se preocupa del buen funcionamiento y actualización de los canales digitales que hoy existen en el centro médico, ya sean internos, externos y sistemas de pago con el fin de poder entregar una buena experiencia de servicio a los pacientes del centro. Otra función relevante es la actualización de toda la información disponible para los pacientes en los canales digitales.

**Figura 37. Estructura Organizacional Medicien.**



*Fuente: Medicien (2018). Información entregada por la Subgerencia Comercial de Medicien.*

### viii) **Organización interna y tecnología**

Nos referiremos en esta parte principalmente a los mecanismos de coordinación que den respuesta a la estrategia de la empresa, posicionándose dentro de los afiliados de Colmena, como un centro médico de alta calidad con un excelente servicio y a precios competitivos con respecto a las clínicas y centro ambulatorios del sector oriente.

- Página Web Medicien: cuenta con una página responsiva la cual da la posibilidad de reserva de horas, de cualquiera de las 29 especialidades, acceso a mapas de geolocalización de cualquiera de sus instalaciones (Centro Médico Vespuccio 100, Unidades de Toma de Muestras y Centro de Salud Mental) y por último información relevante sobre cada una de las unidades del centro, acceso al currículum de cada uno de sus doctores por especialidad y por último contenido de salud a través de su blog el cual se encuentra alojado en esta misma.
- Página Web Colmena: todos los afiliados que visiten la página web de Colmena podrán encontrar información sobre Medicien, como los precios, convenios y beneficios exclusivos que se ofrece para ellos, promocionado el centro médico como un beneficio exclusivo.
- Call Center Medicien: canal capacitado para resolver duda de cualquier especialidad, informar precios y campañas vigentes relacionadas con cualquier especialidad o servicio del centro médicos.
- Call Center Colmena: a pesar de ser un canal externo al centro médico, este se encuentra capacitado para promocionar Medicien como un beneficio exclusivo para los afiliados de la Isapre.

### ix) **Margen del Servicio**

El margen del servicio de una consulta médica en Medicien corresponde al 30% del valor particular ya sea valor Colmena y de otras Isapres (valor Colmena en \$ corresponde a \$7.200) el 70% se lo lleva el dermatólogo que presta la atención (valor Colmena en \$ corresponde a \$16.800). En el caso de los procedimientos ambulatorios el margen para Medicien corresponde al 80% del ítem a pagar llamado Derecho a Pabellón. Por consiguiente, se debe considerar el margen de los servicios dermoestéticos de Medicien, los cuales tanto para depilación láser como para crioterapia el margen corresponde a un 70%.

Respecto a las ventas generadas por la Unidad de Dermatología, actualmente Medicien se encuentra con la siguiente situación comercial, con proyecciones de ventas para hasta diciembre 2018, de acuerdo al siguiente cuadro:

**Tabla 10. Resultados de ventas y proyecciones 2018 – Unidad de Dermatología Medicien**

VENTAS DE CONSULTAS Y PROCEDIMIENTOS MEDICIEN- UNIDAD DE DERMATOLOGÍA- RESULTADOS 2018														
										PROYECCIÓN DE VENTA				
Consultas Libre Elección por Especialidad	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Atención Médica en Dermatología	\$ 24.000	402	458	367	365	393	360	394	423	331	400	427	413	4.733
<b>Ratio ocupación Ene-Ago</b>	<b>29%</b>	29%	33%	27%	26%	29%	26%	29%	31%	24%	29%	31%	30%	
Procedimientos Ambulatorios Dermatológicos		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Procedimientos - Derecho a pabellón	\$ 30.000	69	65	73	79	86	82	94	107	82	95	95	76	1.003
<b>% Procedimientos / Consultas Dermatológicas</b>		17%	14%	20%	22%	22%	23%	24%	25%	25%	24%	22%	18%	21%
Procedimiento Dermoestético		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Depilación Laser IPL ( precio por zona)	\$ 120.000	0	0	24	38	46	54	64	52	36	40	28	22	404
Crioterapia	\$ 210.000	1	2	1	2	1	3	4	3	2	4	5	6	34
<b>% Procedimientos dermoestéticos / Consultas</b>		0%	0%	7%	11%	12%	16%	17%	13%	11%	11%	8%	7%	9%

*Fuente: Elaboración propia, a partir de datos entregados por la subgerencia comercial de Medicien (2018)*

Según la tabla se observa que, durante los meses entre enero y agosto del 2018, Medicien cuenta con ratio de ocupación promedio en consultas dermatológicas de un 29%, cifra que nos muestra la capacidad ociosa disponible, generando la oportunidad de incrementar la demanda actual para esta especialidad.

Por otro lado, se observa que los procedimientos ambulatorios representan un 21% de la demanda de consultas. Es decir, un 21% de las consultas se transforman en una demanda de procedimiento. Dado eso, al incrementar la cantidad de consultas se incrementa de forma proporcional la demanda de procedimientos, donde los márgenes son mayores para Medicien y es posible capturar mayor valor económico respecto a la consulta.

### 5.3.4 Recursos Tangibles e intangibles

Para poder tener visibilidad respecto de las ventajas competitivas de Medicien y su Unidad de Dermatología debemos tener claro cuáles son los recursos tangibles e intangibles que se disponen de manera de poder identificar de manera clara los desafíos de la industria para el futuro.



**i) Recursos Tangibles:**

Medicien cuenta con la infraestructura necesaria que le permite ser altamente competitiva en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia y Ñuñoa.

- Edificio Vespucio 100: cuenta con 3 pisos del edificio Vespucio 100, con más 850 m2 por planta. Aquí se alojan las consultas médicas de las 29 especialidades, las unidades de imagenología, procedimientos ambulatorios, kinesiología y dental.
- Centro de Salud Mental: ubicado en el edificio Geo Costanera, en pleno Providencia, acá se aloja toda la unidad de psiquiatría y psicología.
- 7 Unidades de Toma de Muestra: ubicadas en 4 comunas de Santiago, que es donde se encuentra nuestro segmento objetivo. A esto se le suma el servicio de toma de muestras a domicilio.

**ii) Recursos Intangibles:**

- Pertenecer al Grupo Colmena Salud, siendo esta marca hermana de Isapre Colmena y Colmena Seguro, marcas que ya están posicionadas en el segmento objetivo de Medicien. A esto se le suma la opción de poder lograr precios y convenios diferenciados en dermatología para su segmento objetivo.
- Acceso a la Fuerza de Ventas de Isapre Colmena: actualmente Medicien cuenta con el apoyo de la fuerza de venta de Isapre Colmena, quienes promocionan el Centro Médico como un beneficio al contratar un Plan de Salud.
- Contar con la base de datos total de la Isapre Colmena, lo que le permite tener un mejor CRM operativo y analítico de sus potenciales clientes, pudiendo generar un Plan de Marketing más directo (*one to one*)

### 5.3.5 Capacidades y Ventajas competitivas

En base a los recursos intangibles anteriormente mencionados podemos definir cuáles son los puntos diferenciadores que hacen de Medicien una marca relevante para la industria de la dermatología de manera de no perder de vista a la hora de analizar las fortalezas y posibles debilidades de la empresa. Con esto definiremos cuales son las ventajas competitivas, que se caracterizan por ser distintivas de la empresa, relevantes para la industria que estamos analizando y que de igual forma sean difíciles de imitar de parte de la competencia. Estas son:

- **Precios y beneficios exclusivos para los afiliados de Isapre Colmena:** Parte de los recursos de Colmena Salud, están enfocados en que Medicien logre posicionarse como un centro médico de alta calidad, con un excelente servicio y con los precios más convenientes para los afiliados de Colmena, que residan o que trabajen en las comunas cercanas del centro médico, es por esto que le entrega precios, cobertura y beneficios exclusivos a costo zero, esta es su principal ventaja competitiva.
- **Pertenecer al Grupo Colmena Salud:** ser marca hermana de una marca ya consolidada como es Isapre Colmena, reduce los costes de marketing, ayudará a Medicien crecer más rápido debido al prestigio ya adquirido por la Isapre, la cual ya se encuentra posicionada y posee una estructura cognitiva en los consumidores. Hoy el Grupo Colmena Salud tiene sus marcas bajo el alero de una arquitectura libre lo que le permite eliminar la marcas sin dañar su portafolio.
- **Promoción de la Fuerza de Ventas de Isapre Colmena:** actualmente Medicien tiene la capacidad de ampliar su rango de promoción comunicándose con su segmento objetivo de forma directa a través de la fuerza de ventas de Isapre Colmena. Esto le permite acceder directamente a su segmento objetivo sin mayores esfuerzos y costos que sus competidores.
- **Base de datos de Colmena:** Medicien cuenta con el acceso de toda la base de datos de su público objetivo, que son los afiliados Colmena. Por lo tanto, tiene la oportunidad de generar un Plan de Marketing directo, sin gastar recursos en la captura de datos. Es capaz de comunicarse de forma rápida, directa y mucho más efectiva con sus competidores respecto a su segmento objetivo

## 5.4 Análisis FODA

A partir del análisis interno sumado al análisis de la industria en su totalidad, podemos tener claras luces de donde se encuentran las oportunidades de negocio, las amenazas que podemos encontrar y cuáles serán las fortalezas de las cuales pretendemos focalizar para el desarrollo de un plan de marketing para la categoría:

Tabla 11. Análisis FODA

FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POSITIVOS	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<p>1- Contar con un <b>precio y cobertura preferente exclusiva</b> para nuestro mercado objetivo.</p> <p>2- <b>Pertenecer al Grupo Colmena Salud</b>, siendo marca hermana de Isapre Colmena, marca posicionada en la industria de la salud.</p> <p>3- Contar con la <b>base de datos total</b> de nuestro <b>segmento objetivo</b>.</p> <p>4- Contar con los canales de comunicación y promoción de la fuerza de venta de Colmena.</p> <p>5- Contar con una ubicación estratégica dentro de la ciudad de Santiago, a pasos de Escuela Militar.</p>	<p>1- Baja penetración aún en el mercado objetivo.</p> <p>2- <b>Creciente demanda</b> en las consultas dermatológicas.</p> <p>3- <b>Entorno medio ambiental favorable</b> marcado por una Alta radiación UV, aumento en el número de casos de enfermedades dermatológicas como el cáncer de piel.</p> <p>3- <b>Tendencias y cambios culturales favorables a la ind. dermoestética</b>, marcados por un crecimiento en el consumo de productos para el cuidado de piel.</p> <p>5- <b>Demanda</b> de atención privada en dermatología se concentra en un <b>64%</b> en el <b>sector Nororiente de Santiago</b>.</p>
NEGATIVOS	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>1- Ser un <b>centro médico nuevo</b> el cual aún está en proceso de posicionamiento.</p> <p>2- Ser el único centro médico con <b>una sola ubicación de consultas</b> dermatológicas.</p> <p>3- No contar con un beneficio transversal que incluya a todas las Isapres, no pudiendo posicionarse en otros segmentos.</p> <p>4- <b>Baja omnicanalidad</b> en comparación con sus competidores.</p> <p>5- 95% de la demanda actual depende de los afiliados de Colmena.</p>	<p>1- Constante <b>fiscalización</b> de entes reguladores, como lo son la SEREMI y la Superintendencia de Salud.</p> <p>2- <b>Surgimiento de nuevos productos sustitutos</b> resultados de avances tecnológicos en la industria farmacéutica dermatológica.</p> <p>3- <b>Apertura de nuevos Centros</b> de Dermoestética con consultas dermatológica.</p> <p>4- Posible <b>rotación de médicos</b>.</p>

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA nos revela un escenario con grandes oportunidades y amenazas para la Atención en dermatología, sobre todo para Medicien. El aumento de la demanda de atención médica de dermatología y su intensa concentración en el sector Nororiente de la Región Metropolitana de Santiago trae grandes oportunidades para Medicien, a medida que se encuentra ubicado estratégicamente es este sector de la ciudad. Asimismo, si tomamos en cuenta que casi 31% de los afiliados de Colmena residen en esta misma zona, se incrementan las oportunidades de negocio para la Unidad de dermatología. Sumado a esto, la industria de las consultas y procedimientos dermatológicos se encuentran en un punto fuerte de inflexión procedente del aumento en la demanda de la especialidad dermatológica y dermoestética.

No obstante, es relevante considerar las amenazas de entrada de nuevos substitutos y competidores indirectos, además del elevado poder que ya tienen los competidores existentes en el mercado actual.

Por lo tanto, se concluye que existe un escenario positivo y una oportunidad para la Unidad de dermatología de Medicien, siempre que este establezca una propuesta de valor que capaz de minimizar los riesgos y amenazas del rubro. En este sentido, Medicien puede tomar un espiral positivo en la medida que se comunique la oferta de precio, cobertura y beneficios exclusivo que ofrece a los afiliados de Isapre Colmena logrando diferenciarse y crear valor para este segmento objetivo.

## **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Lovelock, C.,Wirtz J. (2015), Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia, México DF, México: Editorial Pearson Educación.