

## Más allá del 20/20: el modelo del Instituto Oftalmológico Fernández-Vega

Alejandro Serrano  
Philip Moscoso

*“La demanda del mercado nos empuja a crecer, pero ¿cómo hacerlo sin comprometer la calidad de los servicios que ofrecemos?”*

Luis Fernández-Vega, director del Instituto Oftalmológico Fernández-Vega

En diciembre del 2023, tras el incremento de demanda de servicios que siguió a la pandemia sufrida en el 2020 y el 2021 y la consiguiente preocupación creciente de la sociedad por la estética y la salud, la pregunta de cómo dar respuesta al incremento de ventas sin comprometer la calidad había recuperado plena actualidad para la dirección del Instituto Oftalmológico Fernández-Vega. No cabía duda de que decidir la estrategia de crecimiento acertada significaba fijar el camino por el que discurriría el desarrollo futuro del instituto, y, como tal, afectaría a quienes allí trabajaban.

Además, la respuesta a esta pregunta empezaba por decidirse entre las opciones concretas para aumentar la capacidad de los servicios médicos que Luis tenía sobre la mesa. ¿Cabía la posibilidad, por ejemplo, de seguir aumentando la productividad de los recursos existentes o quizá había llegado la hora de aprobar inversiones en capacidad adicional? Y, en este segundo caso, ¿dónde y cuál sería la forma más acertada? Estas y otras preguntas rondaban por su cabeza mientras preparaba la siguiente reunión de su agenda de esa mañana.

---

Caso preparado por los profesores Alejandro Serrano y Philip Moscoso. Octubre del 2023.

Este documento es una actualización del caso "Instituto Oftalmológico Fernández-Vega", P-1137, de los mismos autores.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Este caso se ha escrito con la colaboración de la Cátedra Eurest de Excelencia en los Servicios, IESE.

Copyright © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 27/2/23



## Historia y reputación del centro

El Instituto Oftalmológico Fernández-Vega tuvo sus orígenes en el año 1886, cuando el doctor Adolfo Fernández-Vega comenzó su actividad profesional en el concejo de Piloña (Asturias), para, unos años más tarde, trasladarse a Oviedo, ciudad en el norte de España de algo más de 200.000 habitantes, capital del Principado de Asturias (véase el **Anexo 1**). Desde entonces, la familia Fernández-Vega había venido desarrollando la especialidad de la oftalmología a través de tres siglos y cinco generaciones.<sup>1</sup> En el 2023, 9 de los 33 médicos que trabajaban en el Instituto eran descendientes del fundador.

La actividad del Instituto había crecido de forma considerable durante sus más 100 años de historia. En la década previa a la crisis del 2008, el número de empleados había pasado de 78 a 164, y la facturación, de 12 millones de euros a 21 millones de euros. En los años siguientes, y a pesar de la complicada situación económica que había vivido España, el Instituto había conseguido elevar su nivel de ingresos hasta alcanzar los 30 millones de euros en el 2022 (véase el **Anexo 2**, que contiene los principales datos financieros). Dado que el Instituto, a diferencia de la mayoría de sus competidores, no trabajaba con compañías de seguros, los resultados alcanzados tenían, si cabe, aún más mérito.

Esta historia de éxito empresarial se basaba, en primer lugar, en el gran prestigio médico del que gozaba el centro en toda España, tanto que incluso había trascendido sus fronteras. Una clara prueba de ello era que el 70% de sus clientes provenían de fuera de Asturias y un 10% de fuera de España. Se trataba de pacientes que acudían *ex profeso* al hospital, una visita que habitualmente requería dedicar un día completo, dados los tiempos de viaje. A menudo se trataba de casos complejos, no pocas veces derivados desde otros centros médicos. Entre los más de 110.000 pacientes que acudían al Instituto cada año figuraban personalidades conocidas de diversos ámbitos, como algunos miembros de la familia real española o celebridades del mundo de la empresa, la cultura, el deporte o la política; incluso el hecho de que pacientes acaudalados de otras zonas de Europa o del resto del mundo, como Oriente Próximo, África o Latinoamérica, acudieran a Oviedo atraídos por la excelente reputación del centro había dejado de ser noticia.

Asimismo, los médicos de la clínica eran profesionales muy reconocidos por sus colegas de especialidad. Por ejemplo, los doctores Luis y Álvaro Fernández-Vega habían sido elegidos entre los cinco mejores de su especialidad en España, y el primero de ellos estaba en el top 100 de médicos españoles (de todas las especialidades), en un *ranking* elaborado por la revista *Forbes*.<sup>2</sup>

Otro de los sellos de calidad de la clínica era la tecnología punta de que disponía en forma de equipos de diagnóstico y operación. A ello ayudaba el hecho de que los proveedores de estos equipos a menudo cedían al Instituto sus modelos más nuevos a prueba para conocer la opinión de sus médicos antes de dirigirse al resto del mercado.

---

<sup>1</sup> Vídeo corporativo publicado en YouTube por el Instituto Oftalmológico Fernández-Vega, 10 de enero del 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=S5MH6wJeY4E>.

<sup>2</sup> “Forbes incluye, un año más, al Prof. Luis Fernández-Vega Sanz en su lista de los 100 mejores médicos de España”, página web del Instituto Oftalmológico Fernández -Vega, 22 de febrero del 2023, <https://fernandez-vega.com/forbes-incluye-un-ano-mas-al-prof-luis-fernandez-vega-sanz-en-su-lista-de-los-100-mejores-medicos-de-espana/>.



## Actividades y servicios del centro

Las tres actividades principales del Instituto eran: 1) las consultas y el diagnóstico; 2) el tratamiento quirúrgico; y 3) las actividades de investigación y docencia llevadas a cabo junto a una de sus fundaciones, la Fundación de Investigación Oftalmológica (FIO). Cuando, tiempo atrás, se procedió a aumentar de forma importante las instalaciones, se decidió acometer la ampliación por fases: la primera, de cirugía; la segunda, de consultas; y la última, de investigación.

La atención médica que ofrecía la clínica tenía vocación de atender todo tipo de patologías oculares, desde el trasplante de córnea hasta la oculoplastia (véase el **Anexo 3**). Cada médico se centraba en una o más de estas especialidades, por lo que el centro tenía expertos en todos los campos.

En la actualidad, el Instituto desarrollaba su actividad principal en un edificio de 13.000 metros cuadrados en el monte Naranco de Oviedo, equipado con 8 quirófanos, 14 habitaciones para ingresos, 4 laboratorios de investigación y cerca de 100 salas de diagnóstico y consulta.<sup>3</sup> Contaba, asimismo, con más de 200 empleados, entre médicos, optometristas, enfermeros y personal técnico y administrativo (véase el **Anexo 4**). Cada año, se llevaban a cabo unas 110.000 consultas y algo más de 9.000 operaciones quirúrgicas. También disponía de salón de actos, biblioteca, aparcamiento propio y zonas ajardinadas. Adicionalmente, desde el año 2009, el Instituto contaba en Madrid con una sede donde se realizaban primeras visitas, revisiones y algunas cirugías, en la que trabajan cerca de 40 personas (véase el **Anexo 1**). El centro disponía de un quirófano y una sala de telemedicina que permitía la exploración remota de la parte anterior del ojo desde Oviedo.

A su vez, se había establecido la Fundación Fernández-Vega con el objetivo de facilitar el acceso a servicios y prestaciones oftalmológicas a personas y colectivos desfavorecidos, especialmente en países menos desarrollados en este campo de la medicina.

## Sector y competencia

La facturación de las clínicas oftalmológicas en España durante el 2022 fue de unos 425 millones de euros,<sup>4</sup> un 4% más que el año anterior, que a su vez fue un 30% más que en el 2020, superando ampliamente la cifra del 2019, año previo a la pandemia de la COVID-19. En el 2022, el Instituto Oftalmológico Fernández-Vega era una de las cinco mayores clínicas oftalmológicas en España, que sumaban una cuota de mercado del 70%.

A excepción de la Clínica Baviera, la rentabilidad (margen neto sobre ventas) de los competidores relevantes había sido mucho menor que la del Instituto Fernández-Vega en el periodo 2020-2022<sup>5</sup> (véase el **Anexo 5**). Una de las razones que explicaba esta importante diferencia era que, en contraste con el Instituto, los competidores trabajaban normalmente con compañías de seguros, lo que les permitía tener una mayor cobertura del mercado, pero a costa de reducir su rentabilidad.

<sup>3</sup> Véase el vídeo corporativo publicado en YouTube por el Instituto Oftalmológico Fernández-Vega, 11 de enero del 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=8W2pNGMbR-g&t=4s>; permite realizar una detallada visita virtual de las instalaciones.

<sup>4</sup> Observatorio Sectorial DBK, *Centros médicos especializados*, 15.ª ed. (Madrid: DBK, 2022).

<sup>5</sup> Clínica Baviera es una empresa cotizada que pertenece al fondo chino Aier Eye Hospital desde el 2017 (véase “Un grupo chino se hace con la Clínica Baviera”, *Público*, 10 de abril del 2017, <https://www.publico.es/economia/opa-bolsa-grupo-chino-clinica.html>). Tiene un modelo de bajo coste y apuesta por el crecimiento y la agresividad comercial hacia cirugías no urgentes, sobre todo la refractiva, un nicho revitalizado tras la pandemia. A la luz de los datos del **Anexo 5**, puede afirmarse que los dos segmentos existentes en el sector –bajo coste y calidad– pueden alcanzar rentabilidades similares.