

## MERCADEO DE SERVICIOS DE SALUD

CAMILO TORRES SERNA

### OBJETIVOS

- 1.-Definir el concepto de mercadeo y sus aplicaciones al campo de la salud
- 2.-Suministrar herramientas de investigación de mercados en salud
- 3.-Identificar las variables de mercadeo en salud
- 4.-Diseñar un plan de mercadeo aplicado

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Torres C. Mercadeo aplicado a servicios de salud. Catorse SCS. 1996.
- Torres C. Suárez MF. Estrategia gerencial para la salud. Catorse SCS. 1996.
- Torres C. Administración para la salud aplicando teoría de sistemas. Catorse SCS. 1997.
- Torres C. Conceptos mogollos de administración aplicados al mercadeo de organizaciones de salud. Catorse SCS. 1997.

### BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

- Albrecht, Karl. Zemke, Ron. Gerencia del Servicio. Serie Empresarial Legis
- Cobra M. Zwarg F. Marketing de Servicios. Colombia: McGraw-Hill 1991.
- Conrad J. Tácticas de guerrilla aplicadas al mercadeo. 1989.
- Duailibi R. Simonsen H. Creatividad y Marketing. McGrawHill. 1992
- Hulbert J. Mercadotecnia, una perspectiva estratégica. McGrawHill.
- Kotler P. Bloom P. Mercadeo de Servicios Profesionales. Colombia: Legis Editores, 1988.
- Leebov W. Ersoz CJ. Manual de los administradores de salud para el mejoramiento continuo. Centro de Gestión Hospitalaria, 1993.
- Leland K. Bailey K. Servicio al cliente para dummies. Norma. 1997.
- Martínez J.M. Jiménez E. Cómo dominar el marketing. Colombia: Norma 1990.
- Rodriguez W. Salud,¿Cómo garantizar la calidad? ISS. 1997
- Sallanave JP. La teoría L. Tercer Mundo Editores, 1996.
- Seglin J. Curso de Mercadotecnia McGrawHill. 1992

Trout J. Ries Al. Posicionamiento. McGrawHill. 1986.  
Trout J. Ries Al. La guerra de la mercadotecnia. McGrawHill. 1986.  
Trout J. Ries Al. Intuiciones ganadoras. McGrawHill. 1991.  
Trout J. Ries Al. Marketing de abajo hacia arriba. McGrawHill. 1992.  
Trout J. Ries Al. Las 22 leyes inmutables del marketing. McGrawHill. 1993.  
Trout J. Rivkin S. El nuevo posicionamiento. McGrawHill. 1996.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1. Orientaciones de una organización

Las organizaciones de cualquier tipo pueden tener al menos cuatro orientaciones, sin que necesariamente una de ellas no pueda tener un compuesto de las demás.

Estas orientaciones aplicadas a la salud pueden describirse así:

#### **Orientación a la producción:**

Sostiene que la tarea principal de una organización es buscar la eficiencia en producción y distribución.

La mayoría de servicios de salud del estado tienen este tipo de orientación, por ejemplo es frecuente planificar las consultas médicas con el concepto de: se deben atender 5 pacientes por hora.

Una característica importante de esta orientación es la de esgrimir cifras como parámetros de eficiencia, típica producción.

Por ejemplo: El ISS atiende un millón de afiliados diariamente, despacha 900000 fórmulas, atiende 10.000 partos, etc. ¿Y la calidad de lo que hace? ¿Y la satisfacción del usuario?

#### **Orientación al producto:**

Sostiene que la tarea principal de una organización es hacer ofertas que crea serán buenas para el público. Es preparar un magnifico producto de tal manera que la gente lo buscare.

Es una orientación bastante de moda en la salud:

-Clínica de Columna: solo le interesa la columna del paciente. Sus problemas oculares, por ejemplo debe solucionarlos en otro tiempo y lugar. Igual cualquier otro problema de salud.

-Clínica oftalmológica: por el contrario solo le interesa el ojo, cualquier otro

problema va a otro lugar.

-La Liga de Lucha Contra el Cáncer solo promociona un producto llamado **no cáncer**.

Ha pesar que usualmente se logra un excelente servicio especializado, la despersonalización de esta orientación es bastante grande

**Orientación a las ventas:**

Sostiene que la principal tarea de la organización es estimular el interés de clientes potenciales a las ofertas existentes en la organización.

Es una orientación basada primariamente en el hecho de conseguir cada vez nuevos clientes.

Por ejemplo el ofrecimiento de primera consulta gratuita esta orientada únicamente a la captación de nuevos clientes, es un sistema muy frecuente en servicios odontológicos, pero que también se realiza en otros campos de la salud, por ejemplo chequeos visuales.

**Orientación al mercadeo:**

Sostiene que la principal tarea de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y satisfacerlos a través del diseño, precio, comunicación y presentación de ofertas adecuadas y viables desde el punto de vista competitivo.

Su pilar es el buen servicio que desarrolle fidelidad en un producto produzca la recompra, es decir la permanencia del cliente con su vendedor (del paciente que compra salud con el médico o el profesional de la salud que la «vende»).

Es la señora que siempre quiere que sus partos sean atendidos por el mismo médico, o en la misma clínica

**2. Conceptos generales**

Muchas profesionales alejados de las ciencias de la administración y muy especialmente profesionales de la salud, se asustan al oír hablar de mercadeo, la razón: reducen el mercadeo a un solo concepto: ventas.

No se debe reducir la definición de mercadeo a un solo concepto:

**MERCADEO NO ES UNICAMENTE VENTAS**

Una buena estrategia de mercadeo simplifica la venta. Se dice que con un buen mercadeo los compradores vendrán solos y no se requieren vendedores en el sentido estricto de la palabra, se requieren «tomadores de pedidos».

**MERCADEO NO ES UNICAMENTE PUBLICIDAD**

La publicidad es una de las armas importantes del mercadeo, pero se puede hacer mercadeo sin publicidad utilizando otras armas que posee el mercadeo. Ejemplos:

## Gerencia de servicios de salud

Teniendo un excelente producto  
Promociones puerta a puerta.  
Vender barato usualmente no necesita publicidad.  
El buen servicio usualmente no necesita publicidad.

### **EL MERCADEO NO ES ALGO MANIPULADOR, INUTIL, INTRUSO, FALTO DE ÉTICA O POCO PROFESIONAL**

El mercadeo es una fuerza persuasiva e influyente en todas las profesiones, pero esas dos características que deben tener también todas las profesiones. ¿O no debe ser persuasivo e influyente un médico por ejemplo para lograr que un paciente acepte una cirugía? ¿Es eso manipulación? Otra cosa es que el paciente no necesite una cirugía y eso es faltar a la ética en medicina y en cualquier otra profesión donde se haga un engaño equivalente. Engañar no es mercadeo, eso es una estafa y puede ocurrir en cualquier profesión.

### **Que es mercadeo?**

Los textos clásicos de mercadeo dan diferentes definiciones en forma, más no en contenido:

1. Especialidad que estudia los gastos de los consumidores, tratando de estimar la demanda de los productos en función de los niveles de venta, las **motivaciones** que provocan las decisiones de compra, la acogida de nuevos productos y los problemas que afectan la comercialización y distribución.
2. Es la aplicación de técnicas que permiten descubrir y generar mercados para los productos, **satisfaciendo las necesidades** de los consumidores de una manera rentable para la empresa. (Martínez J. Como dominar el marketing)
3. Mercadeo es el análisis, planeación, implementación y control de programas formulados y diseñados para dar origen a **intercambios** voluntarios entre ofertas de la organización y necesidades y deseos del mercado objetivo en lugar de gustos personales de la organización. (Kotler P. Bloom P. Mercadeo de Servicios Profesionales)
4. Es la forma en que una organización equipara sus propios recursos humanos financieros y físicos con los **deseos** de sus clientes. (Cowell D. Mercadeo de Servicios).
5. Es el proceso de gerencia responsable de identificar, anticipar y satisfacer rentablemente los requerimientos de los clientes. (Instituto de Mercadeo de Gran Bretaña).

### **MERCADEO ES UNA ACTITUD MENTAL**

que cubre varias actividades:

- Identificación de necesidades y deseos.
- Creación y producción de un satisfactor.
- Fijación de un valor de intercambio.
- Comunicación de la existencia del satisfactor.
- Asegurar la efectividad del proceso

**Marketing** es la palabra inglesa para mercadeo. Mercadotecnia se refiere básicamente al estudio de las técnicas utilizadas por el mercadeo.

**Merchandising** es la técnica de promoción de productos a través de su presentación y colocación en los puntos de venta.

### **3. Características fundamentales del mercadeo y su aplicación a la salud**

Se puede resumir que el mercadeo se mueve bajo dos principios: Obtener rentabilidad ofreciendo satisfacer las necesidades humanas. Cuando aquellos productos creados por las empresas para satisfacer las necesidades de los consumidores tienen un soporte material se les denomina **bienes** y cuando no lo tienen, se les llama **servicios**.

El producto **salud** por lo tanto es un **servicio** y su mercadeo debe buscar:

#### **Satisfacer NECESIDADES humanas a través de productos**

El ser humano tiene diferentes tipos de necesidades que a su vez le generan motivaciones, estas necesidades muy estudiadas y evaluadas pueden ser resumidos utilizando jerarquías descritas por Maslow así:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales o de aceptación
- Necesidades de estimación
- Necesidades de autorrealización

La conclusión que se puede sacar de este concepto es que sin lugar a dudas la primera necesidad del ser humano es de estar **VIVO** por lo tanto el **PRODUCTO SALUD** es un producto destinado a satisfacer la necesidad más importante de cualquier ser humano, por que entonces no ejecutarle mayores estrategias de mercadeo?.

Ofrecer salud debe constituirse en mayor factor motivacional.

El producto SALUD es el mayor producto de PRIMERA NECESIDAD existente!

**2.-Obtener una RENTABILIDAD para quien ofrece el producto.**

Mercadear adecuadamente el producto salud puede significar una rentabilidad en dinero muy importante, pero debe recordarse que rentabilidad no significa necesariamente **DINERO**, la rentabilidad que ofrece el mercadeo de la salud puede medirse a través de aumentos de expectativa de vida, mejoramiento de la fuerza laboral, disminución de incapacidades.

Otros pueden ofrecer salud buscando otra rentabilidad de tipo social o política: Partidos políticos, Voluntariados, etc.

Con plena seguridad todos aquellos que están ofreciendo un servicio, en este caso salud, están buscando una rentabilidad, **ASI SEA VOLVERSE FAMOSO, GANARSE EL PREMIO NOBEL O GANARSE EL CIELO!**

**Por que debe realizarse mercadeo en salud?**

- 1.- Porque existe un clima legal y ético. Los profesionales son esencialmente libres hoy en día para promocionar sus servicios siempre y cuando no sostengan nada que sea un engaño, que lleve a malas interpretaciones o que vaya contra la ley.  
Por ejemplo es legal y ético promocionar el Centro de Diagnóstico y Tratamiento de Cáncer de la Fundación Santa Fe de Bogotá o la Clínica de Servicios de la Fundación Valle de Lili de Cali.  
Va contra la ley promocionar el aborto, cómo también ocurre.
- 2.- Porque existe una demanda insatisfecha de servicios. Muchas personas con capacidad de compra no desean asistir a servicios de salud del estado o a instituciones de la seguridad social. Ellos tienen derecho a saber a donde pueden ir y cuando deben ir. Si no existe mercadeo de la salud no lo sabrán.
- 3.- Porque existe exceso de oferta profesional, diversidad de especialistas y de servicios. El paciente requiere conocer las diferentes alternativas y posibilidades.
- 4.- Porque existe mayor insatisfacción del uso de profesionales. El mercado repudia muchos comportamientos de médicos por ejemplo y esto puede hacer que busque otros recursos poco profesionales, que piense que todos actúan igual.
- 5.- Porque las tecnologías en salud son rápidamente cambiantes y el mercado tiene derecho a satisfacer sus necesidades utilizando tecnologías más modernas y seguras. Por ejemplo la cirugía con láser o la destrucción de cálculos con equipos especializados no invasivos.

En la teoría del mercadeo se describen siete tipos de demanda que requieren tácticas diferentes, aplicadas a salud podrían ser:

**1.-DEMANDA NEGATIVA:** Se dice que existe demanda negativa cuándo la población rechaza el producto y esta dispuesta a pagar por evitarlo.

El mejor ejemplo podría ser el servicio prestado por el Instituto de Seguros Sociales de Colombia, muchos afiliados prefieren pagar otros servicios médicos (Colsanitas, Humana, etc).

Otro ejemplo podría ser el de exámenes incómodos como los rectales, cualquier persona prefiere pagar por un examen que le reemplace una endoscopia rectal. El mercadeo debe buscar estrategias que cambien las creencias y actitudes de las personas hacia ese producto, y nuevamente aparece aquí una excelente oportunidad de independizar mercadeo de publicidad:

Por mucha publicidad y por creativa que ella sea no se logrará que la población deje de rechazar los dos ejemplos planteados. Por el contrario una buena y oportuna atención, un excelente SERVICIO producirá cambios en el rechazo que muestra la población.

Por otro lado el mercadeo tampoco es ventas, pues si fuera, el Instituto de Seguros Sociales vende mucho, no solo por la cantidad de afiliados sino por la cantidad de consultas y procedimientos que realiza.

**2.-NINGUNA DEMANDA** (o Demanda Inexistente). Se refiere a aquellos servicios que son indiferentes para la mayoría de la población. Por ejemplo mientras muchos ejecutivos buscan realizarse chequeos cardiovasculares periódicamente muy seguramente a ninguno se le ocurre chequear su salud mental y vive estresado, con hogares destruidos, con frustraciones sexuales, etc. El mercadeo debe crear demanda hacia estos productos con demanda cero.

**3.-DEMANDA LATENTE** (o demanda potencial).-Cuando existe imposibilidad de ofrecer satisfacción a la necesidad deseada por la población.

Por ejemplo la necesidad de una vacuna o un tratamiento para el SIDA. La necesidad de un tratamiento para el síndrome post-alcohólico (guayabo, resaca, ratón).

El papel del mercadeo es el de ofrecer la mejor alternativa posible y estar preparado para la búsqueda del nuevo producto.

**4.-DEMANDA DECRECIENTE.**- Cuando nuevas tecnologías hacen que la población modifique su necesidad por un servicio.

Por ejemplo la cirugía para cálculos renales será desplazada por la litotricia. El papel del mercadeo es buscar nuevas alternativas para el producto decreciente o actualizar su producto.

**5.-DEMANDA IRREGULAR.**- Muchos servicios tienen demanda por temporadas.

### Gerencia de servicios de salud

Por ejemplo es aceptado mundialmente que septiembre es el mes en el que más niños nacen. Los exámenes médicos, las vacunaciones y otros procedimientos tienen más demanda en la época de iniciación de años escolares.

El mercadeo puede por ejemplo en el primer caso preparar un buen SERVICIO para esa época diseñando las necesidades para la buena atención de un parto, y en el segundo caso promocionar la realización del mismo chequeo en meses anteriores.

**6.-DEMANDA TOTAL** (o demanda plena).- Existe complacencia mutua por el servicio que se presta. Una buena Clínica de Oftalmología usualmente se encuentra en demanda total.

El papel del mercadeo es mantener ese nivel de demanda e investigar los cambios que vayan ocurriendo en las preferencias.

**7.-DEMANDA EXCESIVA.-** Ocurre cuando existen niveles de demanda mayores a las manejables ocasionando deterioro de la calidad del trabajo.

Esto ocurre en los servicios de urgencias de muchos hospitales y el papel del mercadeo es el de reorientar la búsqueda del servicio hacia otros centros hospitalarios.

## **4. Problemas especiales en el mercadeo de la salud**

### **Problema 1: Los servicios que se prestan son más intangibles que tangibles.**

En la mayoría de las veces la venta de un servicio de salud es algo que no puede ser mostrado para ser palpable. Por ejemplo un chequeo visual se hace y pasa, que queda tangible?

### **Problema 2: Responsabilidad hacia terceros.**

En la prestación de servicios de salud usualmente la relación no se hace entre dos personas sino que compromete por un lado a un equipo de la salud y por el otro a la familia del paciente (y de pronto hasta los vecinos).

Un profesional no puede llegar a extremos de satisfacción de un paciente, cómo podría hacerlo el vendedor de un carro. Por ejemplo un médico no puede satisfacer la necesidad de narcóticos que quiera un paciente sin que esto perjudique a la familia del paciente y a la comunidad en general.

### **Problema 3: Incertidumbre del cliente.**

Todos dudamos al hacer una compra, será una buena marca? Me quedará bien? etc. Esta incertidumbre puede ser ampliamente persuadida por un buen vendedor o un buen mercaderista.

En el caso de la salud es distinto. Ante la propuesta de una cirugía por ejemplo la persuasión debe tener características especiales que exigen y requieren entre otras cosas educar al paciente sobre el tema. No es fácil ejecutar el mercadeo aquí pero debe hacerse.

**Problema 4: Servicios pasajeros.**

Un servicio de salud se presta y termina, es algo pasajero; usualmente se produce y se consume inmediatamente.

El producto salud no puede producirse para almacenarse, ni comprarse para guardarlo.

**Problema 5: La experiencia es esencial.**

Muchas personas pueden preferir comprar en un supermercado nuevo, asistir donde un sastre recién graduado, comprar un carro último modelo etc. Muy pocos prefieren ir donde un médico recién graduado e incluso pueden dudar de asistir a un hospital recién abierto.

El servicio se basa en personas y queda muy difícil que pueda ser producido de manera uniforme y estandarizada.

La experiencia previa de un cirujano es valiosísima en la decisión de aceptar una cirugía. La calidad de «nuevo» no se promociona fácilmente como un atributo favorable en la salud.

**Problema 6: Capacidad limitada de diferenciación.**

En la mayoría de las ejecuciones de mercadeo de bienes se explota la diferenciación entre productos, dos jabones por ejemplo, dos carros, etc. En el área de la salud es muy difícil hacer esto y en muchos casos es imposible.

**Problema 7: Mantenimiento del control de calidad.**

El producto de un hospital se llama SALUD, este producto no es producido en una línea de trabajo donde se pueda hacer control de calidad de línea, tener muestras control para verificar niveles de calidad etc. Por otro lado la calidad del servicio no depende solo del producto, por ejemplo el resultado de una receta médica depende del seguimiento de instrucciones adecuadas por parte del paciente.

Los pacientes que no cooperan pueden producir resultados deficientes y crear antecedentes negativos para un profesional o para una institución.

Obviamente que una buena labor de MERCADEO DE SERVICIOS debe lograr un mayor nivel de cooperación de los pacientes.

**Problema 8: Dificultades para la venta.**

La mayoría de los profesionales de la salud no se consideran vendedores, aunque lo son, y por lo tanto no asumen ese papel. No están dispuestos a insistirle a los pacientes en un examen, en una cirugía o en un control. Dejan enteramente la decisión al paciente que como ya se dijo tendrá enorme incertidumbre. El profesional de la salud debe «cerrar la venta» de su producto dando educación al paciente.

**Problema 9: La presión del usuario.**

En prestación de servicios de salud existe mucha presión por atención inmediata, prioridad para un procedimiento, etc. Esto deteriora en muchas ocasiones las relaciones de los usuarios con los profesionales y/o con las instituciones. El mercadeo debe actuar allí.

**Problema 10: Los efectos de la publicidad se desconocen.**

No existe una cuantificación de lo que puede lograr la publicidad en la salud.  
Puede ser negativa?

**Problema 11: Es difícil cotizarlo.**

La prestación de servicios de salud se apoya en el entrenamiento, la experiencia y demás capacidades del factor humano, por lo tanto sus costos de producción no son cuantificables fácilmente.

## 5. La mezcla de mercadeo

El mercadeo parte de la investigación de las necesidades de una persona (por ejemplo: sed) y los satisfactores existentes (agua); con base en ellos se prepara un producto alternativo (jugo, gaseosa, cerveza, café), se le da un valor (precio), se pone a disposición de las personas (en la «plaza», en el mercado), se comunica a la gente que existe (¡promocionarlo!) y finalmente se evalúan los resultados (¿es agradable el sabor?, ¿es el producto muy caro?, ¿muy costoso?, ¿difícil de obtener?, etc):

En épocas pasadas las empresas se esforzaban poco en el mercadeo porque la competencia era poca, si para calmar la sed aparte del agua sólo existía el jugo de naranja, no sería muy difícil vender jugo de naranja. Hoy en día la situación es muy distinta y sólo triunfan los mejores.

La mezcla de mercadeo, se conoce en algunos medios empresariales como el «mix-marketing» y más recientemente como **compuesto de mercadeo**. Es la integración de instrumentos y variables controlables de mercadeo a través de los cuales la organización intercambia comunicación con el mercado objetivo.

**Mercado:**

**Es el conjunto de personas con necesidades por satisfacer**

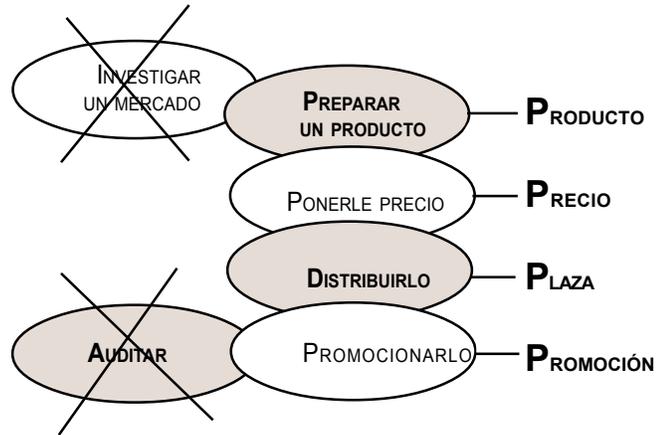
Existen varios modelos para la mezcla de mercadeo, prácticamente cada autor tiene su propio modelo. El primero más conocido y tradicional fue descrito por Jerome McCarthy y parte de una investigación del entorno o de un análisis estratégico para concentrar la mezcla de mercadeo en las famosas 4P:

**Producto** y sus características: empaque, diseño, marca, etc.

**Precio**

**Posición o Plaza:** más utilizada en español como **distribución**

**Promoción:** hoy día conocida como la variable **comunicaciones** y que incluye otras **p** como propaganda, publicidad, etc.



El esquema de las 4P no plantea de manera directa las variables entorno y evaluación, por lo cual la cadena del mercadeo sería:



Este esquema de las 4P se ha quedado flojo con el desarrollo pleno de las teorías del mercadeo y recientemente se han planteado nuevos esquemas para la mezcla de mercadeo, especialmente para el mercadeo de servicios, por ejemplo el conocido como el compuesto de mercadeo de las 4 Aes o 4 Ases y descrito por Raimer Richers: \*

**Análisis:** o **compuesto de información**, incluye el análisis del medio ambiente externo (excluido del esquema de las 4 P), la investigación de mercados para detectar demandas no satisfechas y posibilidades de mercados.

Gerencia de servicios de salud

Adaptación: o **compuesto de servicios**, incluye los factores internos a la organización que basados en el análisis externo (la competencia) determinan el diseño, el empaque, la marca, el precio y los servicios al cliente.. Es decir, recoge dos P: Producto y Precio y agrega la variable servicio al cliente.

Activación: o **compuesto de comunicación**. Es el establecimiento de relaciones con el medio externo por lo tanto incluye la distribución (una de las 4P) y logística, la venta propiamente dicha, el mercadeo directo, la publicidad, la propaganda, la promoción (la otra P), el mercadeo puerta a puerta, POP, merchandising, el telemercadeo, la visita médica, las relaciones públicas y todas aquellas estrategias que puedan utilizarse para dar a conocer el producto.

Auditoría o **compuesto de evaluación y control**: Es el análisis interno del cumplimiento y ejecución de estrategias. El control es operativo cuando va dirigido a que se hagan las cosas o estratégico cuando evalúa el cumplimiento de metas para rediseñar la estrategia.

La cadena quedaría:



En el fondo, todos los esquemas -4P, 4A, 4C, 8C, etc- contienen o utilizan las mismas variables y sólo son maneras didácticas de aplicar un **Compuesto de Mercadeo** o un **Compuesto de Servicios**.

## **6. Mezcla de mercadeo para servicios de salud**

La misión principal de una organización de salud, llámese consultorio, hospital, clínica o de otra manera, es la de vender un producto que cree clientes satisfechos, saludables y con la mejor calidad de vida. Una institución puede intentar cubrir todos los aspectos de la salud o delimitar su servicio a las áreas que considere pertinentes a sus capacidades, al entorno, o a la filosofía social, así una institución puede dedicarse a atender sólo consulta general por no tener capacidad de hospitalización, a atender sólo urgencias debido al exceso de ellas en el ambiente o a prestar rehabilitación de sordos por sentido social. Cada una de ellas requiere y debe hacer mercadeo.

La aplicación del modelo de mezcla o compuesto de mercadeo de las 4A será:

### **Análisis:**

La investigación del mercadeo de salud debe buscar el nivel de satisfacción de las necesidades de la población. Que servicios debe ofrecer la organización para ser más atractiva. Que servicios tienen mayor demanda. Cual puede ser la mejor ubicación. Cual el mejor horario.

Que quejas tienen los usuarios de los servicios actuales. Que competencia existe.

El área de la salud usualmente posee informaciones estadísticas que pueden contribuir ampliamente a un buen análisis de mercadeo.

### **Adaptación:**

El producto que se va a ofrecer debe reunir condiciones de aceptabilidad y este es un factor usualmente muy descuidado en las organizaciones de salud, públicas o privadas, es inaudito que sitios donde van enfermos no dispongan de comodidades mínimas: salas de espera amplias, limpias y agradables, baños, lecturas o películas. Otra cosa es que el paciente que requiere el servicio no tenga otra alternativa, como en casos de urgencia.

La adaptación o compuesto de servicios del producto salud debe incluir:

**Diseño:** El sitio que ofrece el servicio debe ser sencillo pero agradable y funcional. Sillas suficientes, baños, adecuada aireación.

**Tiempo de espera:** Entre más corto sea el tiempo que los pacientes esperan para obtener un servicio más gustará dicho servicio. Los pacientes agradecen que «puedan sacar un tiempo para ellos».

**Marca:** Como ya se dijo, en la prestación de servicios de salud es de importancia la experiencia de quien ofrece el servicio. Los nuevos egresados deben mejorar su imagen de marca trabajando en instituciones que ya tengan su imagen o al lado de otros profesionales ya prestigiosos. Por el contrario, nue-

### Gerencia de servicios de salud

vas instituciones (clínicas por ejemplo) deben buscar la vinculación de profesionales ya suficientemente conocidos.

**Empaque:** El servicio que se ofrece puede describirse en folletos agradables y que den seguridad. Este aspecto es muy útil en el mercadeo de sistemas de salud prepagos.

**Precio:** Muchas veces un servicio de salud «no tiene precio», pues de él depende la vida. De todas maneras, el precio de un servicio de salud debe tener un componente de interés público, no ser tan alto que se vuelva inalcanzable ni demasiado bajo que no permita rentabilidad económica. La política de precios debe ser estratificada por zonas territoriales y por segmentos de la población y debe tener en cuenta:

- Los costos de producción del servicio.
- La tasa de retorno esperada por la organización
- El precio de la competencia
- La demanda del servicio
- El precio que el mercado estará dispuesto a pagar

#### **Servicios al cliente:**

Se distinguen tres niveles de servicio:

- El servicio central: Cubre la necesidad: Ej: Atención del parto.
- El servicio perceptible: La forma como se dió el servicio central.  
Ej: El apoyo y consuelo dado durante el parto, la limpieza del sitio, la respuesta a preguntas, etc.
- Los servicios adicionales: En el ejemplo: pañales, toallas, etc.

Los servicios de salud, además de su servicio central, deben ofrecer las mismas o más comodidades de las que le ofrecen a un cliente en otra organización, por ejemplo, facilidad de estacionamiento, excelente recepción e información, información telefónica, horarios de atención extendidos, aceptación de cheques, tarjetas de crédito y otras modalidades de pago, y muchos servicios más; por ejemplo, ¿por qué en los servicios de pensionado de los hospitales no llevan el periódico todos los días al cuarto del paciente? ¿Alguien se negará a pagarlo? ¿Por qué no instalar un servicio de comedor a los cuartos («room-service»)?, etc.

#### **Activación:**

La activación o compuesto de comunicación es quizá el aspecto más desarrollado en el área de salud, pues como ya se dijo es muy frecuente que las organizaciones de salud posean en su planta de personal educadores o comunicadores que manejan los aspectos conocidos como «promoción de la salud». Estas dependencias deberían constituirse en verdaderos departamen-

tos de mercadeo de la salud y lograr aprovechar al máximo su potencial de servicios.

**Distribución:** Las instituciones de salud deben estar en sitios accesibles. Debe existir señalización adecuada para llegar a ellos. Su ubicación debe ser clara en guías y planos de la ciudad así como en el directorio telefónico. Las agencias de turismo, los empleados del transporte público, los policías, etc., deben saber guiar hacia la institución. ¡Eso es mercadeo!

Cuando una persona encuentra alguna dificultad en tener acceso a un servicio en particular puede escoger uno o más accesibles o aun posponer su necesidad o privarse de utilizar el servicio.

Otros factores a considerar en la selección de una ubicación son:

-Competencia en el área. Conviene o no?

-Proximidad a servicios complementarios, por ejemplo para un médico: farmacias, laboratorios clínicos, centros de radiodiagnósticos, hospitales, clínicas, etc.

-Facilidades de estacionamiento.

**Comunicaciones:** No basta tener un buen servicio, hay que divulgarlo! Una institución de salud debe divulgar lo que hace y cómo lo hace. Debe divulgar los servicios que presta, los especialistas que posee, los horarios de atención, las facilidades de pago, etc. Todo esto puede exigir:

-Elementos de identificación de la organización: Logotipos, lemas, colores, escudos, etc.

-Publicidad. Utilización de formas de comunicación no personal realizadas con claro patrocinio a través de los llamados medios : prensa, radio, televisión, vallas, etc.

En este caso se conocen tres tipos de mensaje:

Mensaje racional:

¡El cólera puede contraerse por usar agua sin hervir!

Mensaje emocional:

¡El cólera no llegará a nuestro casa, nosotros hervimos el agua!

Mensaje moral:

!Nuestra responsabilidad para evitar el contagio del cólera es hervir el agua!

-Propaganda. Difundir o «propagar» información positiva para la organización se logra prestando buen servicio. Por ejemplo, un médico puede recomendar que las radiografías o los exámenes clínicos se hagan en determinada institución, ese médico «propaga» una información.

### Gerencia de servicios de salud

-Promocionar servicios. Por ejemplo, exámenes médicos a bajo costo en un horario especial, atención gratuita para escolares, facilidades de pago, etc.

-Merchandising: Visitas puerta a puerta ofreciendo los servicios de la institución o invitando a conocerla, personal especializado en la institución realizando tomas de presión arterial o vacunando a los asistentes, etc.

-Relaciones públicas: Oficina de relación directa con el usuario para lograr su entendimiento y aceptación.

-Correo directo recordando fechas de citas, exámenes o chequeos. Lo hacen con el cambio de aceite del vehículo, ya lo hacen algunos odontólogos. ¿Por qué el pediatra no puede recordar las vacunaciones por correo?

-Boletines informativos de la organización.

-Realización de eventos científicos, congresos, simposios, discusión de casos, etc. Estos eventos permiten resaltar la imagen del recurso humano y la participación en ellos es importante para la promoción del profesional.

Y en general cualquier otro aspecto que la creatividad del departamento de mercadeo determine.

#### **Auditoría:**

El trabajo de mercadeo será estéril si no es controlado y evaluado simultáneamente. En todas las áreas comerciales del mercadeo se lleva auditoría constante: nivel de ventas, impacto de una publicidad, resultados de una promoción, opinión del producto, etc.

Las instituciones de salud que deseen hacer mercadeo deben hacer evaluación y control y esto no puede limitarse a un buzón pasivo de sugerencias. Deben establecerse niveles de cumplimiento, realizar encuestas entre el personal y entre los usuarios, evaluar las actitudes y las respuestas de la competencia a la estrategia propia.

Es necesario en general evaluar la relación costo-beneficio del mercadeo utilizado, pero teniendo en cuenta que ni los costos ni los beneficios de la salud pueden medirse sólo en dinero.

Camilo Torres Serna  
email: catorse@yahoo.com  
Clínica Santillana - Local 102  
Fax 681 08 51  
315 55 00 44 1