

Marketing Hospitalario

D. CARLOS CARDIEL VELA. *Director de la Clínica Quirón, Barcelona*

El marketing en el mercado de salud

Todo producto que se vende en un mercado competitivo necesita utilizar técnicas de marketing y muy puntualmente, desarrollar un área comercial.

Lo digo de esta forma pues después de vivir profesionalmente durante más de 30 en estas áreas comerciales y de marketing, en sectores con un gran desarrollo de estas ciencias, y de haber leído un poco en este tiempo sobre estos temas, todavía no me decanto sobre si el área comercial es una de las partes del marketing, o el marketing es uno de los soportes sobre los que se basa una acción comercial.

Da lo mismo. Creo que la mayor importancia en este punto es la lucha en las empresas sobre si el Director de Marketing está por encima o está por debajo del Director Comercial.

Después de esta aclaración anterior, se tome la postura que se tome, hay que aplicar las mismas técnicas de una u otra manera, y seguramente la gran diferencias, radicarán en que si todo depende del marketing los enfoques serán seguramente algo más técnicos y teóricos y si dependen de lo comercial los enfoques serán más pragmáticos.

¿Qué es mejor? Tampoco aquí creo que exista una contestación clara. Creo que depende del momento, del producto, de la situación del mercado, del tipo de empresa, etc. Seguramente en la vida de una empresa existirán períodos en los que conviene una estrategia técnica y otros en los que conviene que sea pragmática.

En el mercado de salud se venden unos productos que son servicios de salud.

Estos productos, en un mercado cada vez más competitivo, necesitan como cualesquiera otros productos del mercado de apoyarse en un buen marketing y un buen equipo comercial.

Hasta el momento en este mercado se ha utilizado muy poco el marketing. Es ahora cuando comienza a despertarse esta gran inquietud seguramente como consecuencia de la necesidad de vender imagen en el sector público y de una cercana complementariedad (con lo que esto implica de competencia) entre los sectores de servicios de salud públicos y privados.

La realidad es que ni en el sector público ni en el privado se ha utilizado la técnica o la ciencia del marketing intensamente. Como se ha hecho en el electrónico, informático, alimentación, etc,

En el sector de Salud se está ahora como se estaba en la Banca hace 30 años o en el Seguro hace 5 años. Estamos comenzando.

Esto es muy bueno porque lo importante es comenzar.

Y es bueno para todos sobre todo si conseguimos hacer cosas serias y buenas.

Si practicamos un buen marketing en el mercado de salud, entre todos conseguiremos desarrollar el mercado, y sobre todo, al ir aumentando los niveles de competencia, se irán aumentando paralelamente los niveles de calidad y, por lo tanto, la sociedad en su conjunto tendrá unos servicios de salud con unos mayores niveles de calidad.

Dentro de unos pocos años, solamente los servicios de salud que hayan aplicado correctamente técnicas de marketing y creado servicios comerciales, serán los que dominarán el mercado.

Por todas estas razones anteriores, hay que felicitar a los organizadores de estas Sesiones por incluir el marketing, pues este punto es importantísimo en el desarrollo futuro del mercado de salud.

¿Y quién debe de hacer el marketing? Pues cualquiera que lo conozca sea o no sea médico. Si además de tener un adecuado nivel en conocimientos y experiencias en marketing se es médico, pues mucho mejor. Pero desde luego no es imprescindible.

¿Quién debe de vender los productos de salud? Personalmente me decanto en este punto en que el vendedor tiene que ser un médico.

Y a ningún médico se le tienen que caer los anillos por vender productos de salud. Produc-

tos que, normalmente, tienen que utilizar en muchas ocasiones una alta tecnología y que conllevan en sí mismo una alta técnica profesional.

Los productos aeronáuticos los venden ingenieros aeronáuticos. Los altos productos informáticos los venden ingenieros de telecomunicación o economistas. Los altos productos industriales los venden ingenieros industriales. Los productos sociales los venden abogados, economistas, etc. y, consecuentemente, los productos de salud deben de ser vendidos por médicos.

La calidad y el beneficio en el marketing de salud

Cuando hablamos de salud es muy bonito (a veces demagógico) el argumentar que lo fundamental es buscar caminos hacia la calidad, es el conseguir servicios de más calidad, etc. Muchas veces sólo hablamos de calidad.

Es lo que nos gusta y lo que le gusta al que lee o escucha.

Al hablar o escribir así, nos estamos apartando de la realidad si no tenemos en cuenta otros factores imprescindibles y necesarios.

Para que ese avanzar hacia la calidad sea posible, en el medio y en el largo plazo, que es en el que se tienen que medir las Instituciones, hay que añadir eso que se llama beneficio.

Yo ya sé que esto es un cóctel en el que los dos componentes, calidad y beneficio, se mezclan mal y que en general al hablar de salud no es fácil añadir el beneficio. Parece como si estas dos palabras se rechazaran. Incluso no parece ético mezclar una cosa con la otra.

Pero nos guste o no, en medicina privada es irreal cualquier planteamiento que separe la calidad del beneficio.

Para que se puedan ofrecer niveles cada vez mayores de calidad es absolutamente necesario el que paralelamente se obtengan niveles adecuados de beneficio.

Si todo lo anterior es cierto se deduce que el marketing que apliquemos en el mercado de salud deberá de estar orientado hacia la calidad y el beneficio. Solamente si las técnicas de marketing que se utilicen resuelven positivamente estas dos variables podremos considerar como bueno este marketing.

La calidad sin el beneficio es imposible. El beneficio sin la calidad no es ético en ningún planteamiento, pero mucho menos cuando hablamos de la salud. La orientación de todas las técnicas del marketing deben de ir dirigidas hacia una calidad con beneficio.

Un buen marketing equilibrará los niveles de calidad y de beneficio.

Consecuentemente con todo lo anterior, un marketing que no consiga un equilibrio entre las dos variables, es un mal marketing que terminará destruyendo al propio servicio de salud.

Valoración de los factores complementarios a la actuación médica

El paciente que forma parte del mercado de salud, no entiende en líneas generales sobre la mayor o menor calidad profesional de los doctores que le atienden.

No es fácil que distinga por su simple apreciación directa y por sus conocimientos, si el doc-

tor que le atiende es una figura de la medicina en su especialidad o un correcto doctor.

En el mercado de salud privado, lo anterior no es tan válido, pues el paciente va al médico que quiere en función de la información que de él tiene. Pero de cualquier forma creo que es válido lo que en este punto se pretende decir.

Este comentario en relación a los médicos lo podemos ampliar en relación a las tecnologías disponibles. No muchos pacientes son capaces de distinguir si los medios de diagnóstico son actuales o son anticuados, si la dotación de los quirófanos es mayor o menor, si los controles que se establecen son por encima de los normales, etc.

Dejando aparte lo anterior nos interesa conocer lo que el mercado valora. ¿Cuáles son los factores que el paciente valora en un servicio de salud?

La contestación es en principio sencilla. Un paciente opinará y valorará sobre aquellas cosas que entiende o cree entender. Y lo hará en función de su nivel cultural, de su comprensión, de su necesidad, etc.

Y sobre las cosas que entiende o cree entender, que nota, que su sensibilidad valora, dará la clasificación interna de bueno, regular o malo.

En líneas generales los pacientes valoran:

- Si se les atiende con mayor o menor humanidad.
- Si se personalizan sus problemas.
- Si, además, se hace con agilidad.
- Si los demás se preocupan de él.
- Si ve amor detrás del servicio.
- Si le hacen daño al pincharle.

- Si le dan de comer mejor o peor.
- Si le despiertan durante el sueño.
- Si los horarios de comidas y de visitas le molestan más o menos.
- Si se golpean las puertas al entrar o al salir.
- Si cuando toca el timbre se acude pronto o tarde.
- Si cuando necesita un apoyo, lo encuentra.
- Si no observa caras de asco en la limpieza de una herida purulenta.
- Si su intranquilidad o inferioridad alguien la suaviza y normaliza.
- Si la irritación o la serenidad dominan en el ambiente.
- Si en el ingreso o en la salida, la burocracia se resuelve en muy poco tiempo.
- Si tiene que esperar más o menos en los servicios médicos.
- Si los ascensores lo transportan con comodidad y rapidez.
- Si la iluminación es la adecuada.
- Si la decoración y el mobiliario son correctos y alegres.
- Si la temperatura le satisface.
- Si ve bien la televisión.
- Si el espacio no le agobia y es el adecuado.
- Si la cama es cómoda.
- Si las ropas son suaves y acogedoras.
- Si existe una esmeradísima limpieza.
- Si aprecia en todos los aspectos que una persona es algo más que un número.
- Etc.

Las distintas técnicas del marketing deberán de tener en consideración estas valoraciones de los pacientes para avanzar hacia la calidad deseada.

Si un paciente entra en un Hospital en una situación desesperada y, gracias a una actuación fantástica de los médicos y de las enfermeras, y gracias a tener unos medios de diagnóstico muy modernos, se le recupera felizmente, pero los servicios auxiliares lo tratan despectivamente y además se le da una comida fría o inadecuada: ¿qué opinará?

Se le habrá salvado la vida y sin embargo su opinión no será buena.

Estas valoraciones son válidas tanto en la medicina pública como en la privada.

Si con un paciente se ha hecho un casi milagro, pero al salir de una clínica privada se le retiene una hora en caja para pagar su factura, la valoración de este paciente será en su conjunto negativa.

La diferencia entre el servicio público y el privado consiste en que en el público la valoración negativa se convierte en crítica, y en un servicio privado la valoración negativa se convierte en pérdida del cliente.

En consecuencia, y partiendo siempre de una calidad profesional correcta, hemos de dedicar cada vez más atención a estos factores complementarios que tienen un peso específico importantísimo en la valoración definitiva que el paciente hace de la calidad de un servicio de salud y, por lo tanto, el marketing deberá de considerar estos puntos cada vez más en el establecimiento de las acciones y de las estrategias marcadas por la ciencia del marketing.

El Bussines Plan en el lanzamiento de productos de salud

Dentro del marketing en general, uno de los

productos importantes es el lanzamiento de productos. Y dentro de él, el estudio de los distintos soportes en que debe basarse el lanzamiento.

Hay muchas cosas a tener en cuenta, pero centraré los comentarios en la herramienta fundamental y para mí imprescindible, para lanzar con éxito un producto: *un buen Bussines Plan*.

El Bussines Plan es el conjunto de acciones que deben realizarse en el lanzamiento, ligadas en el tiempo todas ellas, con una adecuada logística de fechas, y debidamente valoradas.

El conjunto de las acciones de un Bussines Plan es una especie de engranaje de una máquina en la que si falla simplemente uno, por su interrelación con todos los demás, la máquina se para.

Algunas de las características de un Bussines Plan son:

- Hay que valorar las cuantificaciones y las acciones. Es la única manera de llegar a unos resultados económicos.

- Deben de separarse todas y cada una de las acciones.

- Cada acción debe de describirse con todo detalle.

- Hay que fijar fecha concreta de terminación de cada acción.

- Debe de nombrarse persona responsable en cada acción.

Y como resumen de lo anterior: *las acciones deben de realizarse de la forma y en las fechas previstas.*

Para la realización del Bussines Plan, y poder llegar a un resumen definitivo, hay que dedicar el tiempo necesario que permita describir con

todo detalle lo que queremos hacer, cómo, cuándo, medios, qué nos cuesta, etc.

Y cuando ya está escrito y aprobado, simplemente hay que cumplirlo.

Ya no hay que pensar si conviene o no conviene, si nos irá bien o nos irá mal, si debemos de tener en cuenta una cosa u otra. Todo esto lo hemos tenido que pensar en el desarrollo del Bussines Plan. Pero una vez desarrollado y aprobado simplemente hay que ejecutarlo. Hay que invertir tiempo en pensar, individualmente y en comisiones, mientras el Bussines Plan se elabora. Pero, una vez aprobado, todo el tiempo ya solo hay que invertirlo en hacer lo que en el Bussines Plan se dice.

Esas típicas expresiones nuestras de:

- Convendría...

- Creo que sería interesante...

- Deberíamos de comparar con...

- Se ha tenido en cuenta que...

- Etc.

son plantemientos que se hacen mientras se está redactando el Bussines Plan. Pero cuando está ya aprobado, detalladas las acciones, con fechas, con responsables, simplemente hay que hacer lo que está escrito.

Uno de los grandes dramas de nuestra cultura directiva es que muchas veces una misma cosa la pensamos en distintas ocasiones sin decidir nada. Y también, en ocasiones, cuando queremos hacerla, ya se han adelantado los demás o, simplemente, no es tiempo de hacerlo.

Lo que hay que hacer, hay que pensarlo, discutirlo, valorarlo, escribirlo, separar las acciones una por una, marcar fechas de terminación y personas responsables, y... *hacerlo*.

Un nuevo producto: la tarjeta inteligente de salud Quiron

Se presenta bajo la forma de una tarjeta de plástico que se ajusta a la norma ISO que rige las dimensiones y características físicas de las tarjetas de crédito, a la que se ha incorporado un microchip con una memoria indeleble de 8K Bytes con un microprocesador que ejecuta programas y un sistema de interface con circuito bidireccional.

La Tarjeta contiene los datos personales que se precisen del titular y una Historia Clínica completa del mismo susceptible de ser actualizada y consultada.

Todo el sistema está desarrollado considerando la seguridad y el secreto de la información contenida en la tarjeta.

La seguridad está basada en la encriptación, que es un proceso de control que incorpora a los datos un algoritmo y una clave variable que transforma la información y la convierte en indescifrable hasta que invirtiendo el proceso vuelve a su estado original.

La tarjeta y el lector contienen parámetros, preestablecidos en la inicialización, de identificación, autenticación y autorización que, posteriormente, se pedirán en los programas de la aplicación.

La aplicación requiere información que sólo el usuario debe de conocer (password) o incluso se puede incorporar algún dato biométrico único como la firma, huella digital, voz, etc.

Por medio de estos parámetros establecidos se direcciona el nivel de acceso al sistema y se controla el mismo durante todo el acceso a datos, programas o dispositivos, mediante el

nombre de identificación del usuario y de la aplicación, así como del password.

Cada usuario puede tener un nivel de autorización distinto para cada una de las operaciones que se realizan.

De acuerdo con los comentarios anteriores, la información está totalmente protegida al precisar para el acceso a la misma, además de la tarjeta de médico, el password correspondiente.

Para acceder a la información incluida en la tarjeta es necesario que el sistema reconozca al médico autorizado y al introducir la tarjeta del paciente introducir también el password correspondiente a dicha tarjeta.

Adicionalmente a lo anterior, hay un área confidencial especialmente protegida a la cual sólo se puede acceder introduciendo un nuevo password específico para esta área.

Toda la información médica incluida en las tarjetas residirá también en un ordenador central independiente constituyendo el bac-up del sistema.

La aplicación lleva incorporados unos programas de ayuda a la codificación de diagnósticos de enfermedades, traumatismos y causas de defunción, adoptados por la OMS (Organización Médica de la Salud) código ICD-9.

La utilización de este programa es imprescindible para el médico, ya que a través del mismo deberá introducir la información de la tarjeta.

Al guardar la información a través de estos programas nos va a permitir poder disponer de dicha información en el idioma que deseamos al quedar perfectamente determinado cualquier diagnóstico al código correspondiente. Esta característica nos permite utilizar la misma tar-

jeta en todos los idiomas oficiales del Mercado Común Europeo.

Similar al código de diagnóstico la aplicación lleva incorporado un programa de ayuda a la codificación de fármacos y principios activos.

La Tarjeta Inteligente de Salud Quirón contiene la siguiente información:

1. Datos administrativos.
2. Urgencias.
3. Datos confidenciales.
4. Antecedentes personales.
 - Patología que causó hospitalización médica.
 - Patología que causó hospitalización quirúrgica.
 - Enfermedades relevantes.
 - Antecedentes familiares.
 - Datos biométricos.
 - Otros antecedentes.
5. Procesos médicos activos.
 - Agudos.
 - Crónicos.
6. Otros datos de interés.
 - Causas externas de lesión.
 - Lesiones residuales.
 - Efectos adversos de drogas o productos químicos.

En resumen, el chip contiene del titular la siguiente información para su utilización inmediata en el momento que se determine en Clínica Quirón de Barcelona o bien en las clínicas componentes del Grupo Hospitalario Quirón y otras clínicas que puedan incorporarse a este sistema de comunicación e información:

- a.- Información administrativa.
- b.- Información médica de Urgencias.
- c.- Información médica Confidencial.
- d.- Información médica Antecedentes Personales.
- e.- Procesos médicos Activos.
- f.- Otros datos de interés.

La importancia de llevar esta información puede ser trascendental en todos aquellos casos en los que se precise una información para una actuación urgente, teniendo en cuenta que muchas veces el paciente esa información no la domina técnicamente para transmitirla y en otras ocasiones no está en condiciones físicas o psíquicas para dar los datos que se precisan.

Creemos que la tarjeta inteligente va a marcar un paso importante en la calidad asistencial y en aquellos casos en que el tiempo es vital puede aportar vida.