

---

# CLINICA MODERNA (MERCADEO HOSPITALARIO)\*

JAIME BABY M. Ph.D.

La aplicación de enfoques de mercadeo en la actividad empresarial, y también su tratamiento académico en la Universidad colombiana, se ha hecho, preponderantemente, y en ese orden, en las áreas de productos tangibles de consumo y productos tangibles industriales. Las empresas de servicios, en términos generales, han estado rezagadas en la incorporación del mercadeo, de manera formal, dentro de sus estrategias y actividades. Y dentro del sector de servicios, los de salud han sido uno de los últimos en sentir la necesidad y empezar a adoptar el mercadeo como una estrategia competitiva. Aún en países más desarrollados, como los Estados Unidos, la aplicación del mercadeo en las distintas áreas de los servicios de salud es relativamente reciente, como que se inició a comienzos de la década de los años 70.

Por lo anterior, se presentan a continuación, los aspectos principales de un caso de mercadeo hospitalario, desarrollado por el autor, en una clínica de la ciudad de Medellín, la cual se identificará con el nombre ficticio de "La Clínica Moderna".

"La Clínica Moderna", es un establecimiento para la prestación de atención médica de la más alta calidad, dentro del mayor nivel científico, la ética y el respeto por la dignidad del ser humano.

La institución es propiedad de una sociedad constituida por 157 profesionales de la salud. Inició labores en 1992.

Está ubicada al suroriente de la ciudad de Medellín, en medio de comunas de estratos económicos medio - alto y alto. En términos geográficos, su mercado natural lo constituyen el barrio El Poblado y la parte norte del municipio de Envigado, aunque a la clínica vienen pacientes de toda el área metropolitana de Medellín. No se ha establecido con exactitud, la procedencia de los pacientes, ni su condición social ni económica.

La localización de la clínica obedeció, entre otros criterios, al de llenar el vacío en la oferta de este tipo de servicios en esta parte del Valle de Aburrá. Los establecimientos hospitalarios tradicionales se ubican en el centro y norte de la ciudad, zonas que por el desarrollo urbanístico de la misma, son poco atractivos para el usuario de servicios de salud, residente en las comunas del sur.

Recien constituida la clínica, se presentaba un problema de acceso vehicular, ya que una importante avenida cercana a la institución no tenía comunicación fácil hacia la clínica ni desde ella. El problema

---

JAIME BABY M. Ph.D. es profesor del Departamento de Mercadeo de la Universidad EAFIT, Medellín.

\* Este caso fue preparado como base de discusión en clase, y no como ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta. Universidad EAFIT, Medellín, Julio de 1994.

---

se solucionó con la apertura de dos cruces en la mencionada avenida, y la instalación de semáforos en las intersecciones.

En cuanto a la estructura organizacional, la máxima autoridad la constituye la Asamblea de accionistas, a quienes les reporta una Junta Directiva cuyas decisiones son implementadas por la Gerencia General. El Gerente General delega el manejo de las distintas áreas funcionales como Administración, Dirección Financiera, Gerencia de Mercadeo, Jefatura de Sistemas y Dirección Médica. Cada una de estas áreas, agrupa tareas afines, tal como lo muestra la Figura 1.

La clínica cuenta con un mercado potencial importante, no solamente dentro de su área geográfica de influencia, sino en todo el Valle de Aburrá y aún en otras regiones del país.

La escasa oferta de servicios clínicos completos en el sur del Valle de Aburrá, es una clara oportunidad de mercado.

La "industria" de la salud apenas empieza a pensar en el mercadeo como una estrategia competitiva, lo cual se presenta como una oportunidad para aquellas instituciones que ya han recorrido algún camino en la adopción de una orientación hacia el cliente.

La paulatina recuperación de la buena imagen de la ciudad de Medellín, es una real posibilidad de atraer pacientes de otras ciudades y del exterior.

La competencia se hace cada día más fuerte en aspectos como la adopción de tecnología moderna, nuevos enfoques administrativos, cultura de mercadeo, y nuevas instalaciones clínicas.

La poca importancia que la persona en nuestro medio le da al cuidado de la salud, sobretodo al de carácter preventivo, es un factor negativo para el éxito de una empresa que ofrece servicios de salud.

A continuación se reseñan puntos fuertes de la organización.

Localización estratégica, cuya área de influencia incluye el barrio El Poblado, la zona industrial y los municipios del sur del Valle de Aburrá.

Precios verdaderamente competitivos.

Infraestructura hospitalaria moderna: complejo médico, odontológico y comercial, parqueadero,

helipuerto, etc. El área comercial comprende establecimientos como farmacia, cafetería, floristería, oficina de seguros, papelería, equipos médicos, cosmetología, óptica, ortopedia y fisioterapia.

Portafolio completo de servicios hospitalarios: Consulta externa, especialistas en todas las áreas médicas, hospitalización tipo hotelera (sencilla, semisuite, suite), maternidad, urgencias, unidad de cuidados intensivos, unidad de trauma, radiología e imageneología, laboratorios clínicos y patológico especializado, banco de sangre, tecnología moderna (videolaparoscopia, artroscopia, rayos laser), pruebas cardiovasculares invasivas y no invasivas, especialidad presencial 24 horas al día (cirugía general, pediatría, anestesiología, odontología), cirugía cardiovascular y cita médica inmediata.

La administración acepta y apoya la práctica del mercadeo, como estrategia esencial para la Empresa. En consecuencia, se cuenta con una unidad organizacional formal de mercadeo, de creciente desarrollo.

Algunas debilidades:

La clínica es poco conocida a nivel nacional e internacional.

Por su ubicación en un barrio de estrato social alto, y su moderno edificio e instalaciones, proyecta una imagen de precios altos, que no corresponde con la realidad.

No se tiene un claro conocimiento, basado en investigación formal, de los atributos de calidad del servicio, que son importantes para mercados tales como los pacientes independientes, los médicos como referentes de pacientes, y las entidades de salud prepagada, incluyendo sus médicos.

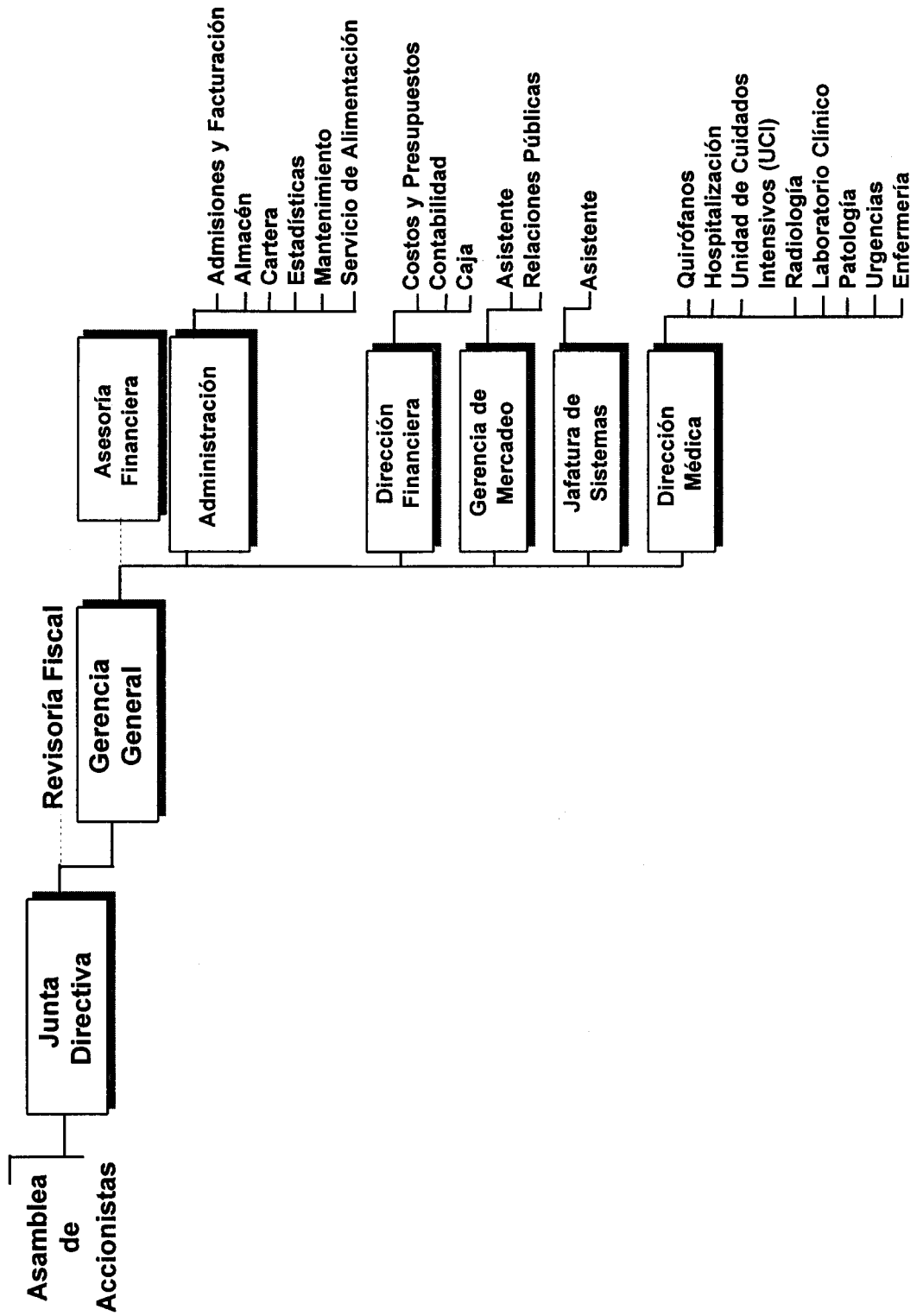
Como consecuencia del punto anterior, no se sabe a ciencia cierta, cómo cada uno de los mercados mencionados, compara a La Clínica Moderna, con otras instituciones que ofrecen servicios similares.

Aunque el ser una entidad nueva representa un atractivo para algunos segmentos del mercado, ante aquellos segmentos más tradicionales significa un obstáculo que es necesario superar.

Para una entidad prestadora de servicios de salud, como La Clínica Moderna, es fundamental determinar las fuentes de pacientes, las cuales serán objeto de

Figura 1

**ORGANIGRAMA "CLINICA MODERNA"**  
(Abril - 1994)



las acciones de mercadeo de la institución, para lograr así los flujos más adecuados de pacientes.

La clínica visualiza su mercado final, dividido en dos grandes grupos de pacientes: aquellos que no tienen seguro de salud, y aquellos que si lo tienen. Los pacientes que no tienen seguro, vendrán a la clínica, por iniciativa propia (referidos por amigos, familiares, colegas, etc.) o referidos por su médico. Los que tienen seguro, vendrán a la clínica, referidos por el médico de la empresa aseguradora, o por iniciativa propia en algunos casos (Ver Figura 2).

Los cuatro flujos descritos son estudiados, analizados y finalmente muy bien conocidos por parte de la institución, con el propósito de gerenciarlos, tal como se anotaba anteriormente.

Se cuenta con un sistema de información que proporciona a la Gerencia de Mercadeo, información

sobre la "productividad" de los distintos flujos, tal como se ilustra en el Cuadro 1.

Dentro del Flujo 3 (Médico de Aseguradora), se analiza la productividad de cada aseguradora y sus médicos, tal como se ilustra en el Cuadro 2.

Para el Flujo 2 (Médicos Independientes), también se hace un análisis de productividad de los distintos médicos, para desarrollar las actividades de mercadeo apropiadas (Ver Cuadro 3).

La clínica considera de suma importancia conocer la posición que ella ocupa, es decir su participación en las "compras" de cada una de las compañías aseguradoras. Esta información, por ser exógena a la institución, es de difícil consecución. Sin embargo, su conocimiento orienta la aplicación de los esfuerzos de mercadeo (Ver Cuadro 4).

**Cuadro 1**

**"PRODUCTIVIDAD" DE LOS "FLUJOS" DE PACIENTES  
(DURANTE EL PERIODO \_\_\_)**

	No. PACIENTES	%	\$ VENTAS	%
FLUJO 1				
FLUJO 2				
FLUJO 3				
FLUJO 4				
TOTAL	_____	100	_____	100

**Cuadro 2**

**"PRODUCTIVIDAD" DE CADA ASEGURADORA  
Y SUS MEDICOS (PERIODO \_\_\_)**

	No. PACIENTES	%	\$ VENTAS	%
ASEGURADORA 1				
MEDICO 1.1				
MEDICO 1.2				
ETC.				
ASEGURADORA 2				
MEDICO 2.1				
MEDICO 2.2				
ETC.				
TOTAL	_____	100	_____	100

**Cuadro 3**

**"PRODUCTIVIDAD" DE CADA UNO DE LOS MEDICOS  
INDEPENDIENTES, QUE REFIEREN PACIENTES  
(PERIODO \_\_\_\_\_)**

		<b>No. PACIENTES</b>	<b>%</b>	<b>\$ VENTAS</b>	<b>%</b>
MEDICO	1				
MEDICO	2				
ETC.					
<b>TOTAL</b>		_____	100	_____	100

Además de conocer la situación y participación de cada uno de los Flujos mencionados, La Clínica Moderna está interesada en conocer mejor las necesidades y deseos de cada uno de esos "tipos de clientes" (los llamados Flujos). Se ha planteado preguntas como:

- Qué atributos de calidad, de la clínica en general y de cada servicio en particular, son importantes para:

El paciente independiente que viene referido por un médico?

El paciente independiente que viene por propia iniciativa?

El médico independiente?

El médico de la aseguradora?

La aseguradora?

El paciente asegurado?

- Sabemos cómo, cada uno de los grupos anteriores, nos ven a nosotros y a la competencia, respecto a cada uno de los atributos de calidad?

La institución está empeñada en responder estas y otras preguntas importantes. En el momento actual se encuentra en ejecución un estudio de imagen de la clínica ante el mercado meta. En proyecto está un estudio del índice de satisfacción de quienes han usado los servicios existentes.

En su esfuerzo por conocer el mercado y responder a sus necesidades, la institución recoge semanalmente

las inquietudes de los pacientes que se hospitalizan, a quienes se les solicita tramitar una corta encuesta y depositarla en un buzón de sugerencias ubicado en el pasillo de entrada a la clínica.

Los atributos de evaluación han sido establecidos por los directivos de la institución, de acuerdo con su propia experiencia.

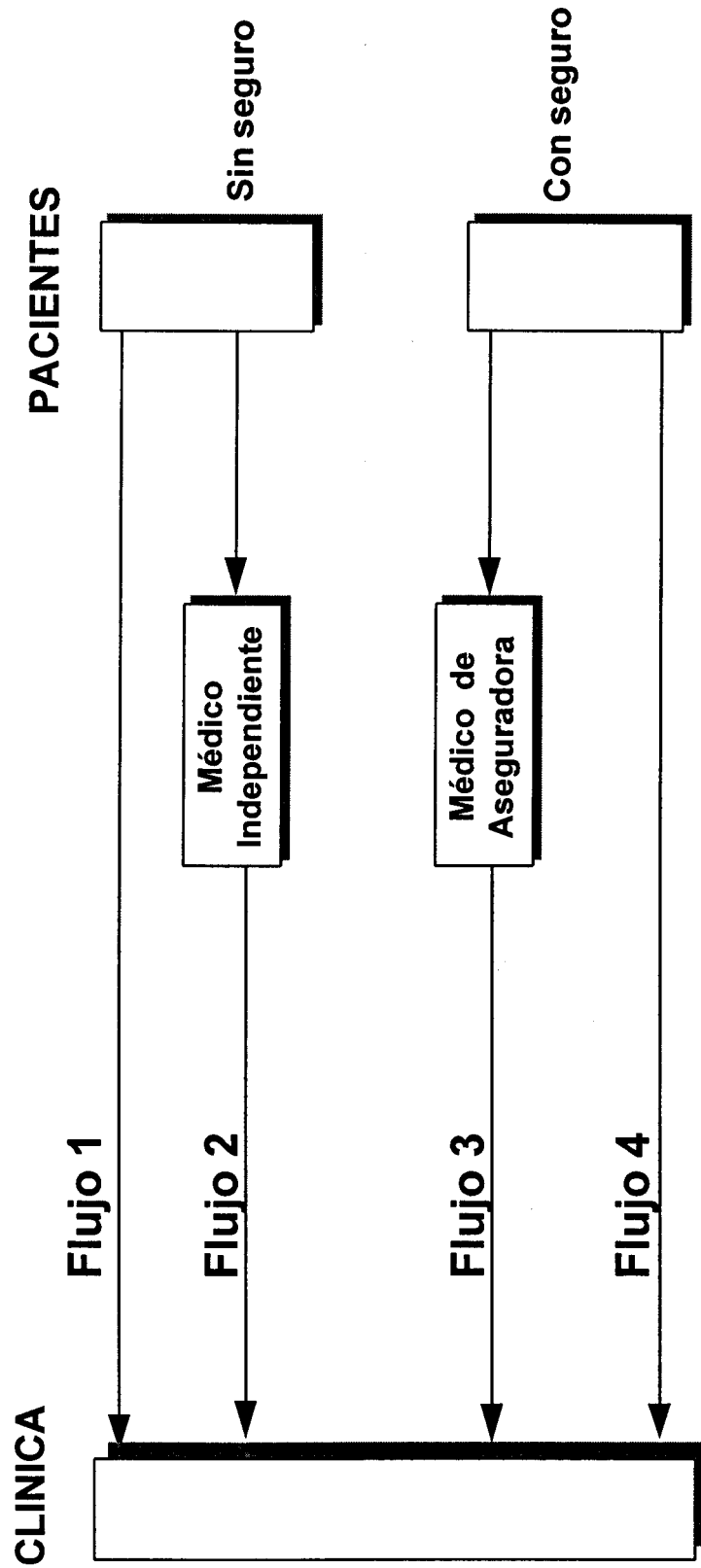
Los resultados de la tabulación de las respuestas obtenidas una semana, se pueden ver en el Cuadro 5. Por ejemplo, en el segundo piso, la Atención Médica, (A.M.) fué calificada como Excelente (E) por 8 de los encuestados, Buena (B) por 1 de ellos, y No Responde (N.R.) por 1 de los encuestados, para un total de 10 encuestados.

Como en cada uno de los pisos, desde el segundo hasta el cuarto, se ofrece un servicio diferente (en el segundo y tercero, servicios en general, y en el cuarto maternidad y pediatría) es necesario descomponer la información por pisos, para así evaluar los correspondientes servicios.

En la encuesta hay también espacio para que los pacientes emitan sus propios conceptos. Aquí se recogen comentarios como: "La terapia respiratoria es excelente y muy bien dirigida", "Tanto los médicos como las enfermeras fueron muy especiales", "Instalar aire acondicionado", "La señalización para llegar a la clínica por la Avenida El Poblado no es bien clara".

Para prestar una mejor atención al paciente hospitalizado, la clínica cuenta con una enfermera profesional, coordinadora de servicios, cuya función es visitar a cada uno de los pacientes y asegurarse de que esté siendo atendido correctamente.

**Figura 2**  
**FLUJOS DE PACIENTES HACIA LA CLINICA**  
**(DURANTE EL PERIODO)**



**Cuadro 4**

**PARTICIPACION DE CLINICA MODERNA, EN LA  
FACTURACION DE LA ASEGURADORA "X" (\$1000)  
(PERIODO \_\_\_)**

CLINICA	MODERNA	CLINICA 1	CLINICA 2	CLINICA 3	CLINICA 4	CLINICA 5	OTRAS	TOTAL
SERVICIOS CIRUGIA								
LABORATORIO								
URGENCIAS								
RADIOLOGIA								
PATOLOGIA								
HOSPITALIZACION								
CUIDADOS INT.								
TOTAL								





---

También se tienen otros dos instrumentos, uno para recoger información de los médicos cirujanos en cuanto al servicio que reciben de la clínica, y otro para recoger información del paciente de cirugía, sobre el servicio recibido.

Existe en la clínica, un Comité de Evaluación de Servicios, conformado por el Gerente General, el Gerente de Mercadeo, el Director Médico, el Administrador y demás Jefes de Área, que se reúne semanalmente a evaluar los servicios ofrecidos por la institución. Aquí se decide la manera como la clínica responderá las inquietudes planteadas por los usuarios (pacientes y médicos).

En cuanto a precios se refiere, en la "industria" de servicios clínicos se acostumbra establecer recargos adicionales para ciertos servicios, dependiendo del tipo de habitación tomada por el paciente.

Los derechos de cirugía, se dividen en grupos del I al VII, de acuerdo con la duración del uso de la sala (de 0 a 30 minutos, de 30 a 60, etc.). En estas tarifas, se presentan variaciones según la naturaleza de la intervención, tales como su urgencia, día y hora (domingo, festivo, nocturno), nivel de riesgo o requerimiento de alta especialización del profesional, grado de infección en que se encuentre el trauma, una o más intervenciones por medio de la misma incisión, inclusión de ciertos equipos (electrobisturí, ventilador, etc.).

Para servicios de laboratorio, normalmente se hacen recargos por día festivo y horario nocturno.

En La Clínica Moderna no se cobra ninguno de los posibles recargos mencionados, con excepción del servicio de laboratorio, en el cual el recargo es inferior al de las demás clínicas de la ciudad.

En general, los precios de La Clínica Moderna son altamente competitivos en el mercado.

La Dirección de la clínica, a través de la Gerencia de Mercadeo, realiza esfuerzos catalogables dentro de la mezcla promocional, tales como:

- Patrocinio de torneos de golf en el Club Campestre.

- Eventos académicos para los médicos.
- Pauta en medios masivos:
  - \* Radio: R.C.N. Stereo, Super Internacional Stereo, Diners.
  - \* T.V.: Teleantioquia
  - \* Periódico: El Colombiano, Vivir en el Poblado.
  - \* Revistas: Guía de Medellín y revistas de empresas de medicina prepagada.
  - \* Vallas: Próximamente aparecerán algunas.
- Relaciones con entidades o grupos de clientes:
  - \* Médicos: Carta de ofrecimiento de servicios a cada médico de Medellín.
  - \* Empresas de Salud Prepagada:
    - Carta de ofrecimiento de servicios.
    - Comunicación personal con cada una.
    - Actualización de tarifas.
  - \* Seguro Social:
    - Contrato para ciertas cirugías y dentro de ciertas cuantías
  - \* Otras instituciones.
  - \* Empresas del medio:
    - Visitas a ellas, con información sobre servicios.
    - Invitación para que vengan a conocer las instalaciones y ofrecimiento de una atención.
    - Presupuestos de prestación de algún servicio.

#### Preguntas para discusión:

1. Qué tan orientada hacia el mercado está La Clínica Moderna?
2. Qué tipo de conclusiones podría sacar el Gerente de Mercadeo, de la información que suministran en la realidad los Cuadros 1 y 2, y qué recomendaciones de mercadeo podrían desprenderse de esas conclusiones?
3. Qué segmentos se pueden identificar en el mercado de la clínica?
4. Contraste las acciones de mercadeo que la clínica podría llevar a cabo hacia las aseguradoras, hacia los médicos y hacia el cliente final.