

COMO LA SATISFACCIÓN DEL PACIENTE PUEDE GENERAR FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

El usuario o beneficiario del sistema de salud casi nunca es el financiador de la prestación. Esa desconexión puede volver completamente invisible para el financiador el grado de satisfacción del paciente, un indicador que puede impactar favorablemente en la eficiencia del sistema.



Por Víctor Eduardo Barg*

Todas las empresas exitosas que han perdurado en el tiempo, sin importar el sector industrial al que pertenecen, transitaron un proceso de migración desplazando el eje central del producto/servicio al cliente. Dentro de este nuevo enfoque no tienen cabida organizaciones que no ofrezcan productos o servicios requeridos por el cliente y con una propuesta de valor diferencial por sobre la oferta de su competencia.

Esa propuesta de valor, concebida como un paquete de beneficios percibidos y valorados por la gente, no apunta a conseguir más clientes sino a generar una aceptación creciente de dicha propuesta que contiene mayores funcionalidades y servicios. La idea central de una organización centrada en el cliente implica que el desempeño de los productos/servicios ofrecidos se acerque a las expectativas de aquellos. Dichas expectativas se van formando en la mente de las personas como consecuencia de la promesa de valor ofrecida que llega a través de un bombardeo de información que es propia de nuestra sociedad actual, como consecuencia de la mezcla comercial y el posicionamiento que la organización tiene en el mercado.

* El autor es contador público y licenciado en Administración (Universidad de Buenos Aires). Es profesor titular de Administración de la Producción en la Universidad ISALUD. También es docente en las universidades de Buenos Aires (UBA), de Palermo (UP) y de Belgrano (UB).

Cuando la satisfacción crece se producen efectos favorables en la posición competitiva de la organización como los siguientes: se incrementa el índice de recomendación, aumenta el índice de ventas cruzadas, se levantan barreras más fuertes para los competidores, aumenta la probabilidad de que el cliente vuelva a comprar, crece la lealtad, el precio comienza a tener menos peso en la decisión de compra, se incrementa la rentabilidad de la empresa, y se logra una afinidad emocional a partir de la percepción de que se obtiene mayor valor.

La oferta de valor será un paquete de producto/servicios con atributos físicos y simbólicos que lo caracterizan y que, si son percibidos por el cliente en las diferentes etapas del proceso de compra, crearán el efecto deseado.

En el sector de los servicios de salud existen características peculiares que hacen que determinadas valoraciones expresadas anteriormente no se cumplan en forma estricta o puedan malinterpretarse si, simplemente, tratamos de hacer un paralelo entre cliente y paciente. Por eso, previamente al análisis, trataremos de definir algunas premisas para lograr un mayor sustento y comprensión de las ideas que tratamos de transmitir. En principio el sector es de servicios, algunos muy especializados, y a lo sumo, en algunas de sus prácticas, existen bienes coadyuvantes que hacen de apoyo.

Por otro lado la figura del paciente y cliente casi nunca es coincidente. El paciente es en sí el que recibe el servicio, el usuario o beneficiario, pero, el cliente puede ser él, algún familiar, una obra social, una prepaga, una aseguradora de riesgo, el estado, etc. A partir de esto, muchas veces se

manifiestan intereses totalmente contrapuestos, que a su vez, no siempre son evaluados en su correcta dimensión. El paciente querrá ser usuario de la excelencia en servicio, las mejores y más modernas prácticas, en definitiva lo que solucione su condición de la manera más eficaz habiendo también una ponderación del riesgo y de lo doloroso de los tratamientos. Los que pagan desean que las prácticas tengan el menor impacto en su economía, es decir, el menor costo posible.

Muchas veces, en función de esto, olvidan calcular los costos reales de negar determinada práctica o servicio. Algunos de ellos, son fácilmente medibles y su ponderación puede calcularse casi en forma exacta pero otros, como la satisfacción del cliente, el impacto que tendrá en la imagen de la empresa, el posicionamiento, la mala publicidad y la contradicción o doble moral que repercute en las entrañas mismas de la organización tal vez sean de muy difícil medición.

Es fácil pensar que un tratamiento que da resultados más rápido implica menos días de internación y por ende de improductividad del paciente y bastaría con ver que es menor en costo además de ponderar la efectividad en la salud y los costos intangibles (de sufrimiento y dolor), pero cómo cuantificamos los otros costos implicados. Pueden significar no sólo posicionamiento negativo sino también pérdida de futuros ingresos por la no publicidad, la publicidad negativa, el cambio de la prestadora por insatisfacción y hasta costos legales por juicios y demandas que además tienen su propio caudal de publicidad adversa.

Secretos del servicio al cliente

Para brindar un buen servicio lo primero es conocer al cliente, y cuando nos referimos a este conocimiento hablamos de saber sus necesidades implícitas y explícitas. Si bien nuestra intuición a veces nos ayuda a perfilar un emprendimiento a partir de necesidades detectadas en forma intuitiva, o por insatisfacción propia, lo que perfila el futuro negocio son las prestaciones del servicio que satisfarán las necesidades explícitas de los futuros clientes y las características propias que satisfarán sus necesidades implícitas.

Sin embargo, la satisfacción plena de todas estas necesidades no garantiza nuestro éxito si no hay una percepción cabal por parte de los clientes de que esas necesidades son

satisfechas. Las percepciones se ven modificadas por filtros psicológicos (memoria, conocimiento, valores) y filtros físicos (tacto, sensaciones, vista, estética) que modelan una imagen, a veces distorsionada con la realidad pero que es la verdadera razón del comportamiento del consumidor en el presente y en el futuro.

Cuando el consumidor ve superadas sus expectativas, es decir, que percibe que recibe más de lo que esperaba, se producirá el deleite del mismo y por consiguiente se transformará en apóstol de nuestra marca, producto o servicio.

El cliente concentra necesidades implícitas y explícitas que tienen características físicas y simbólicas en un conjunto que podríamos denominar satisfactor óptimo. Cuando logramos que el cliente perciba que satisfacemos esas necesidades esperadas, logramos el deleite del consumidor

pues sus percepciones coinciden con sus necesidades y a la vez con nuestra oferta. Si además de eso lo sorprendemos con más atributos

que superan sus reales expectativas que se han formado en ocasiones anteriores o en situaciones análogas, lograremos el éxtasis, por consiguiente el secreto de ser exitoso en un negocio al

margen de la idea del mismo se transforma en gestionar exitosamente las expectativas y percepciones para no sólo alcanzar la satisfacción buscada por el cliente, sino sorprenderlo en nuevas sensaciones y posicionarnos un paso adelante de sus deseos futuros imaginables. Las necesidades de los clientes nuevos no se conocen analizando la información que se obtiene a través de clientes satisfechos, sino que se conocen a través de quienes como clientes se sienten mal atendidos o de la investigación de clientes potenciales, por medio de una investigación de mercado para lograr conocer sus necesidades generales más allá de los filtros físicos y psicológicos, la imagen y las percepciones que ellos tienen de la oferta.

Una vez conocidos en profundidad los clientes, nuestro trabajo consistirá en crear valor para ellos y percibirán el valor cuando los beneficios que obtienen del producto o servicio exceden al costo de adquirirlos o usarlos y para esto hay varios modos de ofrecer un valor extra por el lado del beneficio de la ecuación. Centrarse en los atributos, crear soluciones extendiendo los servicios auxiliares, crear verdaderas experiencias de vida y disminuir el costo mejora los beneficios.

satisfacción
paciente
financiamiento
desempeño
usuario
cliente
salud
producto
beneficio
fidelización
información
organización
valor
lealtad
servicio
sistema

El siguiente cuadro muestra tres formas de aumentar el valor a través de los beneficios.

Mejora el valor	Extensión del valor	Expansión del valor
Introducir una característica al servicio actual para ser mejor que los competidores Liderazgo en el servicio por medio del aumento de prestaciones	Añadir los beneficios antes, durante, después y alrededor del producto o servicio a la solución total	Añadir lo intangible a lo tangible: de la solución a la experiencia

Cuantificar un detallado nivel de excelencia implicará definir los estándares que debieran cubrir todas las relaciones y todos los tipos de encuentro entre el cliente y la empresa, son los momentos de la verdad. Estos encuentros se pueden dividir en tres categorías:

- 1 Encuentros físicos que engloban a todos los encuentros que el cliente tiene en todos los emplazamientos físicos de la empresa (edificio, documentación, mercancías).
- 2 Encuentros transaccionales que comprenden todas las relaciones que el cliente tiene con los sistemas de la empresa (entrega, rapidez, realización de servicios, procesos).
- 3 Encuentros interactivos que comprenden las relaciones con los empleados es decir niveles de excelencia con respecto a responsabilidad, proactividad, atención y comunicación.

El proceso de aportar valor a los clientes comienza entonces por definir los beneficios que corresponden a las necesidades concretas de un segmento de mercado; identificar el costo que el cliente tendrá que pagar para aprovechar el servicio (precio, esfuerzo y tiempo); examinar la cadena de valor añadido para reducir los propios costos de la organización y alcanzar una excelente posición competitiva; y resumir la proposición de valor en una promesa hecha al cliente que será cuantificada como estándar de excelencia en todos los encuentros entre la organización y los clientes.

Cuando todo esto se realice, el valor será entregado y percibido y no sólo imaginado. Sólo se puede mejorar lo que se puede medir, es por eso que para lograr la satisfacción del cliente lo primero a medir será la calidad del servicio y las herramientas y técnicas de medida serán diferentes según el objetivo de la medición.

Algunas de ellas son: el análisis de intercambio (o de agrupamiento) que permite identificar qué combinación de características prefieren en un servicio y, en consecuencia, establecer prioridades; entrevistas cualitativas con clientes potenciales o actuales, o un análisis de quejas de los clientes, pueden sacar a la luz lo que los clientes están buscando y lo que echan de menos en servicios que se ofrecen en la actualidad; indicadores tales como retrasos o porcentajes de errores pueden indicar a la empresa qué es lo que no funciona bien sin necesidad de preguntarle a los clientes; estudios de satisfacción de clientes cara a cara, por correo o por teléfono, permiten una valoración

de cómo los clientes perciben a la organización en relación con los servicios que ofrece en la actualidad.

Cuando hablamos de clientes podemos referirnos a los posibles clientes, los clientes que compraron y los clientes perdidos y podemos llegar a ellos mediante técnicas de estudios sobre la satisfacción de los clientes que mida nivel y frecuencia de compra, un índice general de satisfacción ponderada, que es función de la calidad percibida, y que no es otra cosa que un continuo de comparaciones entre lo esperado y lo recibido y percibido. La idea es combinar las percepciones con los hechos. Otra técnica de medición de calidad a utilizar puede ser la del comprador misterioso, es decir, medirla en función de personas que se hacen pasar por clientes y plantean alguna dificultad para ver cómo se desenvuelve el personal y qué soluciones ofrece.

Las quejas, información valiosa

Una de las formas para asegurarnos una calidad consistente y un servicio de excelencia surge de gestionar en provecho propio las quejas de los clientes. En un sistema en el que cuesta tanto conseguir nuevos clientes, crear una buena relación con los actuales es lo más importante, y para ello una buena gestión de las quejas, y de los sistemas de reclamos produce más ventas y mejora la imagen de la empresa, producen un retorno de la inversión sobre un sistema de reclamos de entre el 50 % y el 400 % y las quejas constituyen información valiosa y gratuita que aportan los clientes y que pueden ayudar a la empresa a mejorar la calidad del servicio. Los clientes que se quejan son amigos, no enemigos, y cuando se encuentran con un problema están más dispuestos a volver a comprar que aquellos que no la presentan, siempre y cuando ésta haya sido manejada de una forma rápida y oportuna.

La primera prioridad será responder inmediatamente, otorgando poderes a los equipos de atención al cliente y delegación limitada con establecimiento de jerarquías, dando una calidad determinada del servicio que tiene que cumplir los requisitos de ser extraordinaria, es decir, que maneje un compromiso de la organización, que sea valorada por los clientes, que sea fácil de entender por ellos, que sea fácil de reclamar y que sea incondicional, es decir sin letras pequeñas ni condiciones adicionales. La segunda prioridad es hacer que los clientes expresen más su opinión para así tener mayor información, ajustar el servicio y lograr su fidelización. La tercera prioridad es complacer a los clientes que se quejan formalmente de manera inmediata y al resto de manera rápida.

La conclusión es que los clientes que llegan a tener contacto con el departamento de relaciones con los clientes, se podrían englobar en una de estas cinco categorías: Controladores de calidad (20/30% aproximado); Argumentadores

(20/25%); Negociadores (30/40%); Víctimas (15/20%); Admiradores (5/20%).

Igualmente cabe destacar que la mayoría de los reclamos en el sector salud son por falta de cobertura o acceso a determinadas prestaciones, limitaciones que se dan a nivel de los contratos de adhesión, sobre todo en las prepagas, más allá de las prestaciones básicas cubiertas, pero que manejadas de una manera inteligente pueden llegar a evitar mayores costos por juicios o deterioro de imagen.

La idea fundamental es diseñar un plan de acción para abrir canales de comunicación, reaccionar de inmediato y mejorar la información interna, agilizando y difundiendo los motivos que han llevado a los reclamos.

A veces, no basta con satisfacer a los clientes para asegurar su vuelta, y se debe hacer un esfuerzo por fidelizarlos. ¿Por qué merece la pena conservar a los clientes? La respuesta es obvia: hay una diferencia significativa entre el costo de conseguir nuevos clientes y el costo de retener a los ya existentes. Además el valor de mantener un cliente, es decir la rentabilidad que nos dará éste a lo largo del tiempo. Atraer a nuevos clientes incluye costos de comunicación, promoción y ventas; realización de propuestas; etc.; y costos de corregir fallas en la prestación (para salud podría ser el ejemplo de entrega de medicamentos para pacientes crónicos).

El costo de mantener a los clientes actuales se manifiesta en mantener la relación incluyendo tiempo y comunicación trato y condiciones especiales. Estudios genéricos indican que conseguir un cliente nuevo cuesta entre un 25% y un 400% más que mantener a los clientes existentes. Queremos que vuelvan para que usen los servicios en forma habitual, para que, de ser necesario, utilicen otras especialidades, para que traigan consigo a más pacientes que utilicen el servicio y para que la frecuencia de atención sea la necesaria según la patología y no relegada por el sentimiento de mala atención. Los esquemas de fidelización se pueden basar en la autoestima, el reconocimiento, a través de recompensas, y de fomentar el compromiso del cliente (en algunos países se les retribuye a los pacientes en función de que hagan ciertos chequeos preventivos).

La calidad del servicio que se presta depende en gran parte de la forma en que los empleados interactúan con los clientes en los diferentes encuentros. El impacto de una buena gestión del personal tiene vital importancia y se extiende más allá de los encuentros interactivos. La gestión del personal presenta dos dimensiones, la de adaptarse a las diferentes exigencias del servicio que a su vez dependerá de la duración y frecuencia del contacto y la intensidad de la interacción y el nuevo papel del directivo gerente gestor como preparador y entrenador del plantel.

Según la intensidad de la interacción podemos estar hablando de cuatro tipos de servicios diferentes, servicio personalizado; servicio familiar; fábrica de servicios y cadena de servicios y esto a su vez dará diferentes formas y estrategias de dirección del personal con requisitos diferentes de los recursos humanos según las exigencias de cada servicio. La idea es adaptar los recursos humanos a las exigencias del tipo de servicio que se suministra.

El servicio que más se adapta según la intensidad de interacción correspondiente a salud es el de servicio personalizado que para su ejecución debe contar con personal altamente preparado y con innumerables habilidades técnicas.

En resumen para lograr un servicio de calidad enfocado hacia el cliente debemos seguir los siguientes pasos:

- 1 Conocer a los clientes.
- 2 Conocer los riesgos, lo que ayuda a la empresa a apreciar las inversiones necesarias y abordar la causa de la satisfacción del cliente.
- 3 Definir los objetivos extendidos y centrados.
- 4 Establecer un modo de pensar adecuado, es decir, una transformación filosófica de la empresa.
- 5 Involucrar y comprometer a todos con la tarea.
- 6 Comunicar. Cualquier cambio en el modo de pensar con respecto al modo de servicio a los clientes debe ser comunicado a toda la organización.
- 7 Obtener éxitos rápidos. Son necesarios para generar ímpetu para lo que podría ser un largo viaje hacia el éxito.
- 8 Organizarse para los clientes, es decir, crear estructuras centradas en los clientes y no en el producto, servicio, geografía o función.
- 9 Medir. Es necesario realizar mediciones antes de comenzar cualquier tarea y luego mediciones sucesivas que nos permitan ver con la suficiente claridad la relación causa-efecto para desarrollar acciones correctivas.
- 10 Ligar los incentivos a la atención al cliente y en especial a la excelencia del servicio.
- 11 Planificar. La acción se dirige hacia donde fluyen los ingresos. La satisfacción de los clientes no debe quedar excluida del proceso normal de planificación o presupuestación de la empresa.
- 12 Seguimiento y control. Es necesario en cualquier proyecto, para observarlo durante su ejecución.

El objetivo que trasciende la simple consecución de clientes es una búsqueda continua de generación de valor. Sin embargo, en el caso específico del sector salud, es evidente que la repetición de la compra no debería ser algo buscado debido a que significaría que el paciente nuevamente enfermó y que el cliente debería desembolsar nuevamente el precio del servicio (obra social o prepa). En este caso, el significado y la relevancia se manifiestan porque el paciente quiera ser atendido en el

lugar en todas las patologías que se le presenten y en el índice de recomendación que pregone a su ámbito de referencia.

El servicio en el sector salud

Cuando un paciente acude a un centro de salud busca solucionar algún problema que se le presenta o por lo menos chequear que todo anda bien. La satisfacción primaria pasará entonces por la solución de un problema manifiesto o por la tranquilidad que puede darle un chequeo rutinario. Sin embargo, y buceando más en el interior del paciente, su satisfacción final pasará más que nada por una definición particular de la palabra calidad y el real significado que ésta toma, en particular, en los servicios de salud.

Una comparación de los diferentes modelos parecería indicar que los aspectos de calidad de atención al paciente pueden ser rápidamente absorbidos bajo las consideraciones del marketing de servicios sobre calidad. Los tres elementos básicos a ser considerados en estos modelos son: la calidad física o técnica, la calidad funcional o interactiva y la imagen o calidad organizacional.

La calidad física-técnica se refiere al manejo de un problema médico individual a través del uso de la ciencia médica y otras ciencias y tecnologías de atención a la salud, es decir, que incluye lo que el beneficiario está recibiendo como servicio, es el capítulo de calidad y metodologías. La calidad funcional incluye la manera o método en que ese servicio es prestado, es decir que comprende la interacción social y psicológica entre el paciente, el profesional y la organización. Entre los factores que afectan a esta dimensión de la calidad se encuentran el acceso a los servicios, la capacidad de respuesta, la cortesía, la seguridad, la credibilidad, la comunicación, la confiabilidad, y las instalaciones. Finalmente la imagen organizacional se deriva de las otras dos dimensiones y se refiere a cómo los beneficiarios perciben a la institución en su totalidad.

Otra forma más rudimentaria de enunciar dimensiones de calidad en salud podría ser definir que existe una calidad técnica, difícil de evaluar por el paciente en cuanto a la idoneidad del profesional pero que se manifiesta en los encuentros interactivos que se desarrollan entre el prestador y el beneficiario en cuanto a comunicación, empatía, responsabilidad y proactividad; una calidad de los procesos que tendrá que ver con los encuentros transaccionales de los clientes y que comprenderá todas las relaciones que el cliente tiene con los sistemas y procesos de la empresa; y por último una calidad físico estructural que se manifestara en los encuentros físicos que el cliente-paciente tiene en todos los emplazamientos físicos de la empresa: edificios, documentación, comodidad de instalaciones, mercancías, servicio en sí.


Ya dijimos que en el sistema de salud el paciente no siempre coincide con el cliente que es el que contrata y abona las pres-

taciones. Coexisten obras sociales, prepagas, aseguradoras de riesgo, familiares, el estado y otras que tienen a su cargo el desembolso de la prestación y cabe pensar que es de su interés realmente minimizar el costo de los servicios. Sin embargo, teniendo en cuenta que la mayoría de las prestaciones están tarifadas según un nomenclador nacional, algún tarifador o equivalencias pertinentes lo que debería ser de interés de las mismas es que el servicio que prestan o adquieren sea de la más alta calidad para que aumenten los índices de recomendación, el volumen de afiliados, y por consiguiente los ingresos para así lograr una mayor utilidad en función del aumento de volumen y de aportantes que no utilizan los servicios y subsidien a la población paciente-enferma.

Conclusión

El cliente (financiado) y el paciente (usuario/beneficiario) no siempre son coincidentes en el sistema de salud. Existe una evaluación de calidad por parte del paciente que excede la solución del problema por el cual es tratado y que se relaciona con calidad técnica (idoneidad y empatía), calidad de procesos (sistemas, trámites y procesos simplificados) y una calidad estructural física (comodidad del ambiente y las instalaciones). Todo esto impactará decididamente sobre la satisfacción del paciente y por consiguiente en su fidelización.

Más que nunca en el servicio cobra importancia el alineamiento de los recursos humanos en función de los objetivos de calidad y rentabilidad del sector y por consiguiente es menester su desarrollo. Cuando hablamos del personal no sólo estamos hablando del técnico o del profesional, sino también del personal administrativo y de contacto. Una actuación eficiente alineada y comprometida, con amabilidad y buen trato garantizará además de la satisfacción de los pacientes, la reducción de costos emocionales del personal y emotivos de los pacientes.

La satisfacción y fidelización del paciente debería impactar de manera positiva y global en el sistema potenciando los ingresos de los clientes verdaderos al aumentar de forma significativa el ingreso total de los mismos por el incremento de la cantidad de cápitas que aportarán a los diferentes sistemas de cobertura. 

Bibliografía

- Philip Kotler. Dirección de Marketing. Décima edición. Edición del Milenio. Pearson Educación. México 2001.
- Philip Kotler – Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing. Duodécima edición. Pearson educación. México 2006.
- Miguel Santesmases Mestre y Otros. Marketing. Conceptos y estrategias. Segunda edición. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya SA) España 2004.
- Jacques Horovits. Los siete secretos del servicio al cliente. Pearson Educación S.A. Madrid – España 2000.
- Roberto Sciarroni. Marketing y estrategia un enfoque empresarial. Editorial Coyuntura. Argentina 2000.