



La revolución *retail* en la sanidad

¿Qué se entiende por sanidad *retail*? Aquella que es pagada en cada acto de compra “al por menor” directamente por el consumidor con dinero de bolsillo. Es lo contrario del modelo de reembolso en el que los servicios sanitarios son pagados por la Administración o las aseguradoras sanitarias.

The retail Healthcare revolution es un interesante libro escrito por Tony Paquin y publicado por la compañía que lleva su nombre (The Paquin Healthcare Companies), en el 2009.

La tesis fundamental del libro es que el modelo de reembolso en sanidad está en crisis y que, si las instituciones sanitarias quieren seguir siendo financieramente viables y al mismo tiempo ofrecer servicios de calidad a su comunidad, tienen que entrar en el mercado *retail*.

El sector de servicios y productos *retail* en sanidad es ya un gran negocio y en crecimiento. Incluye cosas tan variadas como un spa medicalizado, suplementos dietéticos, una operación de cirugía plástica o una silla de ruedas. Lo que propone el libro es que este negocio no debe ser dejado sólo a instituciones “extrasanitarias”, sino que sea capturado e integrado por las instituciones sanitarias tradicionales, básicamente por los hospitales.

Por otra parte, el desplazamiento del énfasis de la sanidad de un enfoque puramente curativo (enfocado hacia las enfermedades) a otro más preventivo y de promoción (orientado hacia la salud), hará que estas actividades sanitarias *retail* crezcan.

El libro refleja solamente la realidad americana, pero, lógicamente, con la debida traducción, muchas de sus enseñanzas y comentarios tienen aplicaciones en nuestro entorno.

El libro tiene 10 capítulos, junto con una introducción y un apartado de conclusiones, y al final de cada uno de los capítulos hay una o varias entrevistas con expertos sobre el tema.

Veamos un breve resumen de cada uno de los apartados del libro:

Introducción: El negocio de la sanidad: un pronóstico terminal

- Para el consumidor de sanidad, los médicos y los hospitales no son ya un último recurso, como han sido históricamente, sino recursos para mantener una vida sana
- Como resultado de lo anterior, la dispensación *over-the-counter*, con dinero de bolsillo, ha explotado, justamente cuando el modelo de reembolso parece exhausto.
- Las instituciones sanitarias tienen que reconocer este nuevo tipo de paciente informado, que busca opciones globales de bienestar, en vez de la simple atención aguda.
- Muchos hospitales americanos tienen pérdidas como consecuencia del modelo de reembolso.
- Así como Wal-Mart llevó la sanidad a la industria de ventas minorista, así los hospitales e instituciones sanitarias están llevando la venta minorista al mundo de la sanidad.
- Lo que conocemos como sanidad hoy es realmente atención a los enfermos y está evolucionando para reconocer el valor de la prevención y promoción.
- El objetivo de la sanidad *retail* es ofrecer a las instituciones sanitarias más oportunidades de negocio y de servir a la comunidad, así como más opciones para los consumidores.

Capítulo 1: Consumidores en control

- El sistema sanitario existe como tal desde hace siglo y medio. Los médicos y los hospitales trataban las enfermedades agudas, las farmacias dispensaban los medicamentos y productos para el bienestar, y la mayor parte de los consumidores permanecían ignorantes sobre su salud y cómo mantenerla.
- Los americanos están hoy más implicados en opciones sobre la sanidad de lo que estaban hace unos décadas. Este enfoque dirigido por las opciones tiene su origen en el *retail*, pero se ha expandido a otras áreas de la sanidad.
- Hoy en día los consumidores de la sanidad escogen sus proveedores basados en el aspecto externo, calidad, comodidad y otras consideraciones tradicionales de los consumidores.
- Más que esperar por problemas físicos, estos nuevos consumidores están interesados en el bienestar, buscan continuamente información y recursos sobre su propia salud y bienestar.
- mercola.com es un ejemplo de este nuevo fenómeno . Un sitio web de 850.000 suscriptores y 2,5 millones de visitantes cada mes El sitio evolucionó de dar simplemente información a vender productos recomendados por los médicos.
- Los consumidores están continuamente buscando ayuda sobre su bienestar y necesidades médicas. Respondiendo a estas necesidades y permanecer rentables no son excluyentes. De hecho, son extraordinariamente complementarios.
- En este campo, hospitales y médicos tienen la oportunidad de compartir su pericia cada día. Pero la mayor parte de los hospitales todavía operan como si estuvieran tratando pacientes y no cultivando consumidores.

- Los consumidores de hoy quieren soluciones más completas para el mantenimiento de su salud y bienestar. Quieren una combinación de servicios, productos e información.
- Históricamente, la sanidad tiene tres actores principales: el **paciente**, que recibe la atención; el **proveedor**, que da el cuidado; y el **pagador**, normalmente las compañías de seguros, que pagan a los proveedores por el servicio ofertados al paciente. Una razón por la cual los americanos se han convertido en consumidores es porque los que pagan y los que dan el servicio han cambiado. Hoy en día, todos los pacientes son pagadores, ya que sólo unos pocos tienen una atención totalmente gratis.
- En anteriores generaciones, las personas que necesitaban atención eran vistos estrictamente como pacientes, ya que la mayoría no pagaba ningún coste.
- Hoy, sin embargo, con el cambio hacia cuentas de ahorro en salud, co-pago, deducibles y con el gran número de no asegurados, los pacientes son también pagadores, constantemente pagando de su bolsillo por su atención sanitaria.
- “Pagadores” era el término que antes se utilizaba sólo para las aseguradoras, pero hoy en día deben incluir a los consumidores.
- El mismo cambio se aplica a los proveedores. Antes eran los médicos y los hospitales.
- Hoy en día, la gente utiliza otros medios, como Internet, libros, formación, etc. para gestionar su salud y tomar decisiones informadas. La medicina ya no es una comunidad aislada, ya que mucho conocimiento médico está disponible para cualquiera que quiera obtenerlo.
- De hecho, el moderno consumidor representa con frecuencia los tres papeles: paciente, pagador y proveedor.
- Los *retailers* se han beneficiado de la capacidad de compra de los consumidores conscientes y las instituciones sanitarias pueden beneficiarse de esta situación.
- El primer paso esencial es que las instituciones médicas deben reconocer que están sirviendo a consumidores que tienen libertad de opciones y un amplio abanico de opciones.

La entrevista de este capítulo es a **Harvey Hartman**, reconocido experto en el cambio cultural americano, y entre otras cosas, dice:

“La sanidad es muy moderna en sus técnicas, pero está anticuada en sus prácticas de negocio y su definición de las relaciones con los consumidores”.

Capítulo 2: La economía de la sanidad *retail*

- Históricamente, el *retail* consiste en la venta de bienes y mercancías en tiendas físicas, aunque recientemente el retail se ha expandido con la llegada de Internet.
- La sanidad retail es con pocas excepciones (como los medicamentos de prescripción) un negocio *cash-and-carry*. No reembolso y poca intervención del gobierno.
- Es un negocio simple, comparado con el complejísimo negocio sanitario de reembolso.
- Es un negocio más orientado al consumidor.

- Es, además, un negocio fragmentado y desorganizado.

Capítulo 3: Las turbulentas condiciones del mercado

- La adopción de estrategias *retail* no es una opción para los proveedores sanitarios: es una necesidad económica.
- El tradicional negocio de reembolso está en situación terminal y al adoptar nuevas estrategias los proveedores tradicionales pueden sobrevivir.
- Dado que el negocio de reembolso está en crisis, ¿qué puede hacer a los proveedores para mantener su misión de servir las necesidades de la comunidad y, al mismo tiempo, ser rentables?
- La prevención de las enfermedades ha sido ignorada en el negocio sanitario tradicional.

El experto de este capítulo es **Jim Pearson**, vicepresidente de McKesson Medical-Surgical. Entre otras cosas, dice:

“Cada vez más proveedores están buscando un componente retail de su negocio y alejarse del negocio Medicare y reembolso”

“Todo el movimiento de transferir servicios clínicos al hogar también significa transferir el poder al consumidor para que gestione su propia salud”

Capítulo 4: La larga cola de la sanidad

- La teoría del mercado conocida como “la larga cola” (*long tail*) dice que nuestra cultura y economía está cambiando desde el foco en un relativamente pequeño número de “éxitos” (productos y mercados dominantes) en la cabeza de la curva de demanda a un gran número de nichos en la cola. Este concepto fue introducido por el editor de Wired, Chris Anderson.
- Justo cuando Internet crea una larga cola para libros y música, crea también una inmensa variedad de productos para la salud y el bienestar.
- La variedad de productos y tratamientos, algunos de dudoso valor, generan la necesidad de recomendación cualificada. ¿Y quién mejor para recomendar productos de salud que los proveedores sanitarios?.

Capítulo 5: Sanidad electrónica

- Hay un conjunto de avances tecnológicos que han transformado la industria de la salud en los años recientes. Estos avances incluyen:
 - ★ Internet
 - ★ Historia clínica electrónica
 - ★ e-comercio
 - ★ Gestión de las relaciones con los clientes
 - ★ Historias personales de salud
- El capítulo analiza el impacto de estas herramientas en sanidad.

La entrevista es a **Paul Griffiths**, CEO de MedTouch. Entre otras cosas dice:

“Los hospitales están muy concentrados en utilizar su presencia on line para facilitar las funciones de soporte- facturación, por ejemplo-. Una vez que la web de los hospitales asistan a los pacientes con ayudas y les ofrezcan prestación de servicios on line, veremos un desplazamiento de personas del mundo WebMDs al mundo de las webs de los hospitales”

Capítulo 6: Marketing basado en el permiso

- El marketing basado en el permiso puede ser la herramienta de marketing más efectiva que se haya inventado. Los sistemas CRM (Customer Relationship Management) son una avenida hacia el marketing por permiso.
- Hay distintos tipos de marketing:
 - ★ marketing por interrupción, como llamar intempestivamente a la hora de comer. Ofrece muy poco éxito.
 - ★ marketing por correo masivo, también con respuestas muy bajas.
 - ★ el marketing basado en el permiso, contacta al consumidor, cómo y cuándo sea más cómodo para él. Todos los contactos están basados en las necesidades de los pacientes y se hacen con su autorización.
- Para los hospitales obtener el permiso para contactar a los pacientes es tan sencillo como añadir una línea a un formulario: “¿Estaría interesado en recibir más información de este hospital/médico que esté directamente relacionada con su situación médica?”

Capítulo 7: Servicios *retail* en sanidad

- En Estados Unidos, una encuesta reciente llevada a cabo por USA Today, ABC News y la Kaiser Family Foundation, muestra que 17% de los americanos se manifiestan insatisfechos sobre la obtención de una cita con un médico y 25% están descontentos sobre su capacidad de obtener atención no urgente sin tener que esperar.
- Por el contrario, el 93% de los usuarios de MinuteClinic (una red de centros sanitarios *retail*) califica al calidad de la atención como excelente y la mayoría utilizarían el servicio otra vez o lo recomendarían a un amigo o miembro de la familia.
- El éxito de las instalaciones *retail* en sanidad es indicativo de las insuficiencias del modelo tradicional.
- Servicios que pueden ofrecerse en forma *retail*:
 - ★ Spas medicalizados
 - ★ Clínicas *anti-aging*
 - ★ Centros *fitness* integrados clínicamente
 - ★ Laboratorios *retail*
 - ★ Turismo médico

Capítulo 8: El fenómeno de la tienda de regalos

- Todos los hospitales tienen tiendas tradicionales, en general con muy poca oferta y no atractiva.

- Podemos imaginar una tienda actualizada que ha sido remodelada con un ambiente diferente. Está abierta en un horario amplio y presenta un aspecto moderno, más parecido a una tienda de aeropuerto que a una anticuada tienda de hospital. Con una variada selección de productos.
- Estas tiendas son una oportunidad para presentar una fachada de bienvenida y acogimiento dentro de una hospital, algo estéticamente agradable, más que meramente utilitario.
- Florida Hospital Celebration Health, localizado en Celebration, Florida, es una ejemplo de creación de una atmósfera acogedora. Fue diseñado en colaboración con Disney Corporation.
- Debe haber una conexión en la gestión entre el equipo médico del Hospital y los responsables de la tienda.

Capítulo 9: El Hospital como un *resort*

- Poca gente asocia la palabra “hospital” con confort en el sentido de comodidad y bienestar.
- Cuando Hipócrates fundó el primer hospital en Grecia aproximadamente en el 400 aC su filosofía era simple: rodear al paciente con razones para vivir.
- El hospital moderno ha evolucionado hacia una institución con mucha ciencia dentro, aunque los servicios que dan a los pacientes razones para vivir se han perdido con frecuencia.
- Muchos hospitales están respondiendo a esta nueva exigencia de los consumidores. Colores brillantes, TV planas y obras de arte en las habitaciones. Servicios de habitaciones y restaurantes de calidad que reemplazan a la aburrida cafetería. Los servicios de Internet son ya estándar. En resumen, los hospitales proactivos reconocen a los consumidores como deseosos de recibir opciones sobre los servicios.
- Las habitaciones individuales son ya la norma de la industria. La razón es que los pacientes actuales que son física y emocionalmente vulnerables quieren privacidad y confort.
- Muchos hospitales famosos han creado áreas de hospitalización de auténtico lujo: Johns Hopkins, en Baltimore; Cedars-Sinai, en Los Angeles; Massachusetts General, en Boston; y, Mount Sinai, en New York City.
- Esta orientación al consumidor también ha penetrado en algunas prácticas médicas: acceso telefónico 24 horas; citas el mismo día o al siguiente; oficinas lujosas y planes de bienestar personalizados. Es lo que se conoce como sanidad “concierge”.

Capítulo 10: Un plan *retail* para el hospital

- En este capítulo se presenta un plan de *retail* para un hospital de ficción
- Lo primero es entender que un plan de *retail* es un componente básico de la estrategia del hospital
- Algunas claves:
 - ★ Conexión clínica, asegurando la comunicación entre las operaciones de *retail* y los clínicos. Sesiones entre el staff de *retail* y los clínicos.
 - ★ Determinar la selección de productos.
 - ★ Tiene que haber un Director de *Retail*, con su staff.
 - ★ Un programa de fidelización.
 - ★ Marketing directo para estar en contacto con antiguos pacientes.
 - ★ Marketing.

- * Gestión de las ventas.
- * Política de *merchandising*.
- * Servicios al cliente
- * Rediseño de la tienda.
- * Spa medicalizado.

Conclusión

- La sanidad está cambiando: de ser una actividad reactiva que trata enfermedades de pacientes a otra actividad concentrada en mantener la salud.
- Tratar a los pacientes como clientes, como consumidores informados y capaces de escoger entre opciones que les beneficien, es, en último término, un mejor sistema que el anterior.
- Los proveedores y profesionales sanitarios son los mejor cualificados para responder a estas necesidades de los consumidores.

Nota del “resumidor”

Hasta aquí el resumen del libro. Ahora una breve nota personal.

¿Tiene algo que ver esta problemática con la situación de los hospitales españoles?. Agobiados por problemas de listas de espera, de insuficiencia presupuestaria, graves problemas de gestión de personal, necesidades de reposición de equipamiento no resueltas (en los públicos), o con arduas negociaciones con las aseguradoras, problemas de rentabilidad, conciertos públicos en franco descenso (en los privados), ¿es ésta del *retail* una problemática real de nuestros hospitales?. Seguramente, a primera vista, no.

No obstante, el cambio cultural para pasar a considerar a los pacientes como clientes y consumidores es importante y la estrategia *retail* puede contribuir a impulsar ese cambio, tanto en los hospitales públicos como en los privados.