

MERCADEO EN SALUD

Alexander Sanabria



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO

Mercadeo en Salud
Alexander Sanabria
Bogotá D.C.

Fundación Universitaria del Área Andina. 2018

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

Mercadeo en Salud

© Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, septiembre de 2018
© Alexander Sanabria

ISBN (impreso): **978-958-5539-21-1**

Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 70 No. 12-55, Bogotá, Colombia
Tel: +57 (1) 7424218 Ext. 1231
Correo electrónico: publicaciones@areandina.edu.co

Director editorial: Eduardo Mora Bejarano
Coordinador editorial: Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Corrección de estilo y diagramación: Dirección Nacional de Operaciones Virtuales
Conversión de módulos virtuales: Katherine Medina

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

BANDERA INSTITUCIONAL

Pablo Oliveros Marmolejo †
Gustavo Eastman Vélez

Miembros Fundadores

Diego Molano Vega
Presidente del Consejo Superior y Asamblea General

José Leonardo Valencia Molano
Rector Nacional
Representante Legal

Martha Patricia Castellanos Saavedra
Vicerrectora Nacional Académica

Jorge Andrés Rubio Peña
Vicerrector Nacional de Crecimiento y Desarrollo

Tatiana Guzmán Granados
Vicerrectora Nacional de Experiencia Areandina

Edgar Orlando Cote Rojas
Rector – Seccional Pereira

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco
Rectora – Sede Valledupar

María Angélica Pacheco Chica
Secretaria General

Eduardo Mora Bejarano
Director Nacional de Investigación

Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Subdirector Nacional de Publicaciones

MERCADEO EN SALUD

Alexander Sanabria



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EJE 1

Introducción	7
Desarrollo Temático	8
Bibliografía	23

EJE 2

Introducción	25
Desarrollo Temático	26
Bibliografía	40

EJE 3

Introducción	42
Desarrollo Temático	43
Bibliografía	57

EJE 4

Introducción	59
Desarrollo Temático	60
Bibliografía	75

MERCADEO EN SALUD

Alexander Sanabria

EJE 1

Conceptualicemos



Fundamentos de *marketing*

Definición del marketing y evolución del concepto

La humanidad desde épocas remotas ha desarrollado conceptos y términos para darle sentido a su mundo y su vida. Estas construcciones conceptuales pretenden dar lógica a las circunstancias que surgen como consecuencia de su interacción con sus entornos **ambientales**, sociales, culturales y económicas. El mercadeo (la palabra en español para marketing) encierra de alguna manera todos esos entornos y será el objetivo en delante de estos párrafos.

Para entender el marketing como objeto de estudio, primero se debe abordar el concepto de mercado y a su vez las transacciones, lo que conduce a las definiciones de bienes y servicios; en este punto entraría a la discusión el estudio de la economía y por consecuencia obliga a introducir temas como las necesidades humanas, para comprender qué, como un cazador, indefectiblemente todos estos temas y conceptos llevan al entendimiento de lo humano.



Ambientales

Condición no controlable del entorno y que implica la capacidad de adaptación. Entorno que rodea.

Transacciones

Intercambio comercial que involucra las actividades de vender y comprar.

Bienes y Servicios

Resultado del esfuerzo del productor para la satisfacción de necesidades.

Sedentarismo

Forma de vida de las comunidades humanas en un lugar fijo.

Mesolítico

El período Mesolítico consiste en una transición entre el Paleolítico y el Neolítico, cuando termina la prehistoria y comienza la historia de la humanidad. Aparece la Edad de Hielo, congelándose gran parte del planeta.

En el momento en que la humanidad dejó de lado el **nomadismo** como forma de vida para encontrar un lugar donde poder encontrar los recursos necesarios para su consumo básico, se puede decir que empieza de manera incipiente la economía de mercado.



¡Recordemos que!

El **sedentarismo** representó muchos desafíos a esas nuevas comunidades (Aproximadamente 10 mil años a.C., finalizando el período **Mesolítico** e inicios de Neolítico), incluyendo cambios fundamentales en el desarrollo de las comunidades. Cuando la vida de estos hombres no tenía que estar totalmente dedicada a la búsqueda constante de comida y protección, pudieron dedicar tiempo a la organización de su sociedad, dando paso a la administración del superávit de la producción agrícola y de la ganadería, la transmisión de conocimiento por medio de historias (tradición oral), que posteriormente se transformaron en mitologías o religión, etc. Esta nueva forma de organización llevó a las sociedades a especializar tareas y labores diarias, que con el tiempo produjeron un sin número de artefactos que facilitarían el trabajo.

Fue natural, como consecuencia del sedentarismo, encontrar que mientras en una aldea o asentamiento sobraba trigo después de la cosecha, en otra sobraba carne, permitiendo que mutuamente encontraran la forma de intercambiar sus sobrantes de producción; inclusive, algunos hombres intercambiaban días de trabajo de recolección o de vigilancia a cambio de una porción de la cosecha, de la carne de los animales, o de la fabricación de algunas herramientas o vestimenta.

Este modelo de intercambio implicaba dificultades, pues traía consigo la dificultad de poder darle una equivalencia justa a un intercambio entre dos productos con distintos fines como carne a cambio de vasijas para almacenar agua.

En algunas regiones se estableció un método que pudiera solucionar ese problema de intercambio, dando un valor a un bien para darle un estándar equivalente a las transacciones. La aparición de la divisa **mercancía**, trajo consigo beneficios al comercio, y para ello se utilizó el maíz, la sal o la pimienta, para mencionar algunas; pero la utilización de estos recursos como unidades de transacción, representaban también las dificultades de almacenamiento y de putrefacción. Para dar solución a este asunto se usaron materiales que pudieran tener **equivalencia** y que no se perdiera dicho valor en el tiempo como los metales. La **acuñación de monedas** inició en Mileto (Grecia), aproximadamente en el año 700 a.C., con una aleación de oro y plata llamado electro, dando por mucho tiempo la solución a la equivalencia de valor y así facilitar el intercambio de recursos, productos y servicios, llegando al generalizado uso del dinero con el fin de conservar el valor.

Como resultado de este largo proceso de creación y de reformulación de conceptos que mantenían el constante desarrollo de la economía, como el dinero y las transacciones, vinieron postulados que ordenaban dichas lógicas, para así mreglamentar la importante actividad humana del comercio. **El código Hammurabi**, **El cilindro de Cyrus**, **La Constitución de Medina**, **La Carta Magna**, **Los Derechos Naturales del Hombre** y **La Declaración Universal de los Derechos Humanos**, son documentos de relevancia histórica que ampliaron el panorama de conceptos y lineamientos en el marco del entendimiento, para la realización de negocios como fuente de prosperidad de las sociedades. Todos ellos incluían consideraciones relativas al derecho de propiedad.



Mercancía

Elemento mueble objeto de venta.

Equivalencia

Relación par entre los sujetos en el objeto de intercambio.

Acuñación de monedas

Proceso metalúrgico para producir monedas como representación de labor monetario.

El código Hammurabi

Primer compendio registrado de leyes de la historia, en el Hammurabi, Rey de Babilonia entre 1792 y 1750 a.C., enumera las leyes que ha recibido del dios Marduk para fomentar el bien entre las personas.

El cilindro de Cyrus

Es un cilindro de arcilla que contiene una declaración de las conquistas hechas por el Rey Ciro el Grande (559 a 529 a.C.) legitimando su conquista y establece decisiones políticas para ganar el favor de sus nuevos súbditos.

La constitución de Medina

Se podría decir o atribuirle el título de la primera constitución política. Es un texto de Mahoma fechado en la ciudad de Medina (624 d.C.)

La carta Magna

Documento redactado por el Rey Juan I de Inglaterra y apodado Juan sin Tierra en 1215 d.C.

Los derechos naturales del hombre

Documento escrito por el filósofo y médico John Locke. Considerado como uno de los pensadores más importantes de su época y padre del Liberalismo Clásico.

La declaración universal de los derechos humanos

En 1948 después de la Segunda Guerra Mundial, la Asamblea General de las Naciones Unidas ONU, promulga esta declaración y compromete a los estados miembros a la búsqueda de los principios y preservación de los derechos allí consignados.

El mercado

La definición de mercado ha mutado con el paso del tiempo y se ha adaptado conforme la necesidad coyuntural de las circunstancias sociales, para explicar nuevos elementos que fortalecen su ejercicio y su comprensión teórica.

El desarrollo humano permitió ampliamente adoptar, pero tardíamente dar libertades, derechos y deberes a la humanidad, incluso derechos a la propiedad y a intercambiar bienes; pero esto no ocurrió sino hasta 1154 d.C., cuando se usó por primera vez la palabra mercado, para definir al lugar donde las personas se reunían para comercializar productos, que adoptarían el nombre de mercancía posteriormente.

Las condiciones cambiaron y por consiguiente el uso del lenguaje también, enriqueciendo los conceptos y adaptándose. Así fue como con el tiempo vinieron a sumarse definiciones como el de "tienda", que es una evolución de "tienda de campaña", que para las personas en la antigüedad describía ese lugar donde los comerciantes, mercaderes y viajeros exponían sus baratijas para la venta: **store**, que literalmente se traduce como depósito, bodega o lugar de almacenamiento.

El mercado hoy puede describirse como la reunión de compradores y vendedores de manera física o mediada por la tecnología, en la cual se establecen voluntariamente intercambios con el objetivo de satisfacer necesidades mutuas; por una parte, están las **necesidades** de los compradores o consumidores, que se motivan o despiertan por la carencia de algo, y por la otra parte, está la necesidad del vendedor, fabricante o prestador de servicio, que a cambio de su esfuerzo, busca una retribución y ganancia por satisfacer la necesidad del comprador. Cuando la característica voluntaria de la transacción se rompe o es coaccionada, aparece una distorsión llamada monopolio.

En el momento en que llega la **Revolución Industrial**, aparecen nuevos desafíos para las necesidades de abastecimiento de las sociedades, pues con la aparición del uso de la tecnología a gran escala y su aprovechamiento a favor de las actividades económicas, se necesitaba un área de estudio que orientara su desarrollo. En Estados Unidos durante este período, aparece el marketing para darle una respuesta a las necesidades que en ese momento se presentaban. Por un lado, la invención de la máquina de vapor y por consiguiente la locomotora, permitieron hacer lo que nunca antes fue posible, llevar grandes cantidades de recursos a distancias lejanas con velocidades no imaginadas para la época.



Necesidades

Conjunto de carencias y objeto del comercio para generar riqueza por medio de su satisfacción.

Revolución Industrial

La mayor transformación que ha visto la humanidad fue la revolución industrial. Período comprendido entre 1760 y 1850 aproximadamente, iniciando en Inglaterra y posteriormente en el resto de Europa y Norteamérica. Período fuertemente marcado por los inventos tecnológicos y científicos, que tuvieron su aplicación práctica en la industria, cambiando de muchas maneras la vida del hombre y modernizando las estructuras productivas a todo nivel.

Objeto del estudio de marketing

En principio, el estudio del *marketing* quería darle la solución a problemas administrativos y logísticos, pues se encontró que las necesidades se encontraban generalmente insatisfechas. Nace como ciencia derivada de la economía y la administración, que buscaba darle las herramientas teóricas y aplicadas a la producción en masa, la logística de la distribución y la venta. La oferta superaba a la demanda y las preocupaciones actuales del mercadeo como la satisfacción del cliente y la fidelidad no eran relevantes.

Los incipientes primeros documentos que involucran la palabra *marketing*, son de origen norteamericano; el primero, de un curso de la Universidad de Pennsylvania de 1905, llamado *The Marketing Of Products*, y el primer libro dedicado al tema aparece en 1914 con el título de *Marketing Methods and Salesmanship*, escrito por el *Alexander Hamilton Institute*. Con la primera guerra mundial en proceso, el suministro y abastecimiento propuesto por la nueva ciencia tuvieron su debut.

Después de la guerra, el ámbito de los negocios tuvo un cierto grado de entusiasmo, y las circunstancias en donde la oferta era mayor a la demanda cambió. La necesidad de las empresas fabricantes por mayores volúmenes de ventas, era lo prioritario: ya no era suficiente con producir y transportar. Atacar nichos e impulsar la recompra representaba una novedosa técnica muy difundida y exitosa; pero las condiciones seguían cambiando con el aumento de la población.

Estrategias de marketing

El libro *El arte de la Guerra*, describe las estrategias que debían ser puestas en marcha en la guerra. Posteriormente este texto es tomado como referente en los negocios y también en el *marketing*. Decía "...el enemigo que actúa aisladamente, que carece estrategia y que toma a la ligera a sus adversarios, inevitablemente acabará siendo derrotado" (2003, p. 27), para referirse a que, en cualquier ámbito de confrontación, nunca debe tomarse a la ligera a las capacidades de los adversarios y en consecuencia emprender la estrategia adecuada para salir victorioso.

La estrategia en **marketing** implica poseer como primera instancia, el conocimiento general y suficiente de todos los aspectos que involucra la competencia en el mercado, para después disponer de las herramientas necesarias para enfrentarse, para al finalizar, medir los resultados y aplicar las mejoras en los puntos críticos. Los aspectos involucrados son llamados variables controlables (todos aquellos aspectos que puede gestionar y controlar la empresa), y las variables incontrolables (elementos exógenos que no son gestionables por la empresa).

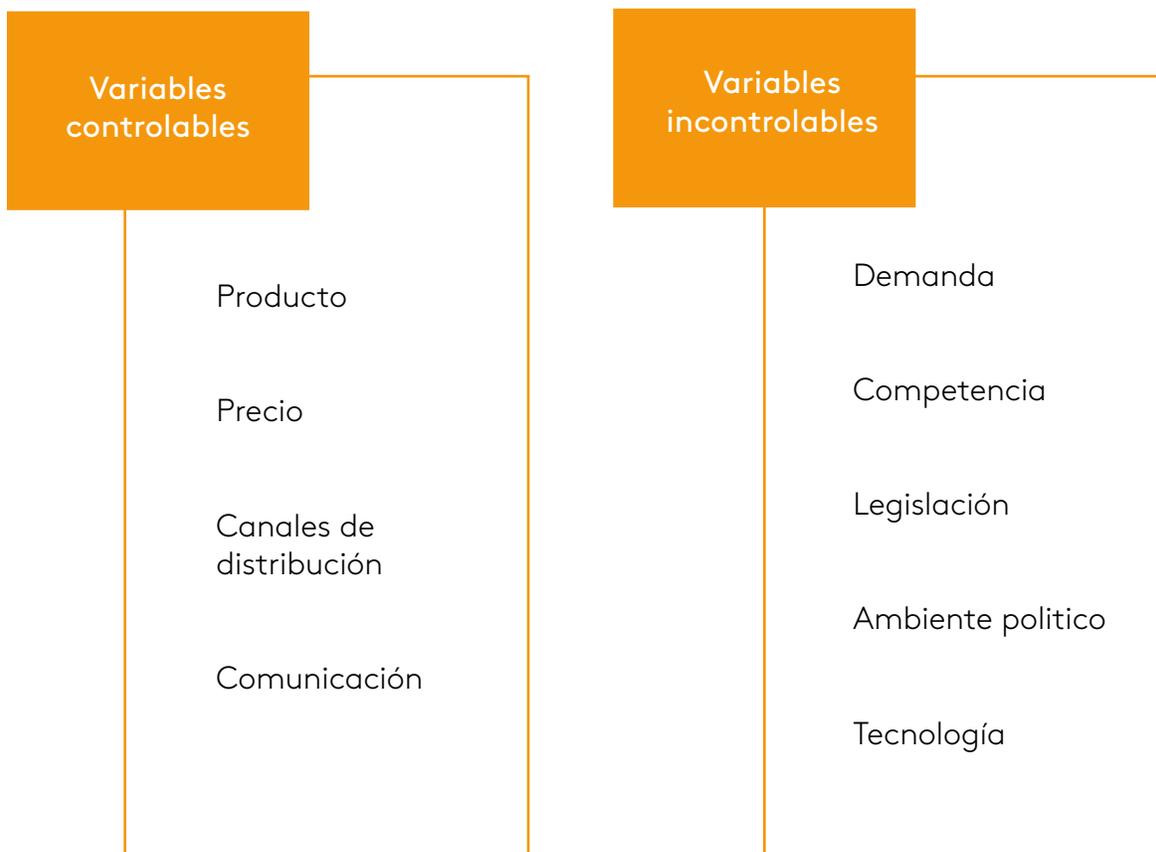


Figura 1. Variables involucradas en el marketing
Fuente: propia

Posteriormente al diagnóstico del entorno controlable e incontrolable, y poseer una visión general de la situación, llega el momento de elegir la estrategia. Dichas estrategias se agrupan según su metodología y autor.

Estrategias básicas de desarrollo

Referidas por **Michael Porter** y plantea la apropiación de estrategia de *marketing* para el desarrollo del negocio de la empresa:

- Dominio o liderazgo por costos.
- Concentración, enfoque o especialización.



Michael Porter

Porter (Ann Arbor, Michigan, 1947) es uno de las figuras más importantes del marketing mundial. Dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Autor de una cantidad impresionante de libros y artículos sobre negocios, proponente de teorías en competencia empresarial y referente mundial en el tema.

Estrategias de crecimiento

Propuestas por *Philip Kotler*. Como objetivo se plantea el crecimiento de la empresa según su accionar en el mercado y las divide en tres categorías que a su vez agrupa otras.

- Intensivo:
 - Penetración de mercados.
 - Desarrollo para los mercados.
 - Desarrollo por los productos.
- Por integración:
 - Hacia arriba.
 - Hacia abajo.
 - Horizontal.
- Por diversificación:
 - Concéntrica.
 - Pura.

Estrategias competitivas

También propuestas por *Philip Kotler* y plantea las estrategias a aplicar con respecto a la posición frente a los competidores o rivales de mercado.

- De líder.
- De retador.
- De seguidor.
- De especialista.



Philip Kotler

El profesor Phillip Kotler (Chicago, Illinois, 27 de mayo de 1950) es una importantísima figura del marketing y autor de muchos libros sobre marketing y consultor para empresas como AT&T, IBM, General Electric entre muchas otras.

Así mismo la estrategia se define en función de tres objetivos claramente definidos y sobre los que se debe orientar la empresa en la búsqueda del éxito en el mercado.

- **Objetivo estratégico de crecimiento:** se plantea en relación a la participación de mercado y utilidades de la operación. Las ventas son el indicador más importante, y puede plantearse en comparación a las del año anterior. Por ejemplo, la empresa X para el próximo año crecerá 10% frente a sus ventas del año anterior y un 2% en la participación de mercado.
- **Objetivo estratégico de posicionamiento:** este objetivo conduce a la construcción de la posición o asociación de la marca o el producto con un atributo diferenciando al producto de los demás. Por ejemplo, la calidad percibida (duración), del producto por el consumidor en la categoría de herramientas eléctricas.
- **Objetivo estratégico de competitividad:** la competitividad es relativa a la eficiencia y al aprovechamiento de recursos. Reducir el presupuesto operativo y aumentar la productividad de su maquinaria y sus operarios, podría ser parte del objetivo, reduciendo los accidentes de trabajo, o mejorando los costos en transporte de insumos.

La estrategia en *marketing* es un proceso continuo y complejo que involucra el conocimiento detallado de todos y cada uno de los procesos de la empresa y de su entorno, que busca darles solución a las contingencias, tomando las decisiones apropiadas a la empresa en todo momento.



Lectura recomendada

A este punto, les invitamos a realizar la lectura complementaria:

Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios.
ACIMED, 16(3)

Pérez, Y., y Molina, V.

Las 4 P del marketing

Repetidamente la literatura de *marketing* menciona las 4P solo para hacer una referencia a una de las construcciones conceptuales más difundidas desde su aparición. La mezcla de mercadeo, *Marketing Mix*, *las 4P de mercadeo*, o también llamado *marketing operativo*, es un concepto propuesto por *Phillip Kotler* que engloba las 4 actividades identificables, y de las que dispone una empresa para enfrentarse al mercado.

Todos estos conceptos han evolucionado y en múltiples textos se han agregado o modificado sus definiciones, pero todas guardan la intención inicial de agrupar actividades susceptibles de gestionar, administrar y controlar en una empresa. A continuación, se describen los componentes del *Marketing mix*.

Producto

Tiene como función definir a las actividades que llevan a la creación de satisfactores de necesidades del consumidor por medio de productos y servicios. Si no se busca solucionar una necesidad anhelo o deseo, el **marketing** no tendría cabida en el proceso. Cuando en el mercado existen diversas opciones que satisfacen las necesidades, la diferenciación en procesos y materiales, la innovación, la facilidad de uso y otros aspectos, pueden permitir dicha diferenciación logrando un lugar de privilegio que sea valorado por el consumidor.

La gestión que se desprende del producto dentro del plan de *marketing* de una empresa es de mucha importancia, pero no es la única que puede representar la ventaja por sobre los demás competidores de una categoría. En el libro de 1993 *Las 22 leyes inmutables del marketing*, escrito por los consultores empresariales *Al Ries* y *Jack Trout*, se ha planteado que "El marketing es una batalla de percepciones, no de productos, el marketing es el proceso de tratar con esas percepciones...", haciendo énfasis en que es más importante controlar lo que se piensa del producto por parte del comprador, que en producto o servicio en sí.

Precio

Determinar los costos asociados a la producción, transporte, comercialización, publicidad, e inclusive administración, es crítico para determinar el precio que tendrá el producto o servicio, y que el consumidor pagará para satisfacer su necesidad o deseo. También, establecer una rentabilidad meta para el éxito financiero de la compañía es clave.

Saber qué precio está dispuesto a pagar el comprador, y si ese valor es adecuado para que la empresa cubra sus costos y al final como resultado quede una ganancia, es el proceso de fijación de precios (aquí la estrategia entra en acción), donde interviene la negociación con proveedores y distribuidores.

Plaza o distribución

El significado de *place* (lugar en inglés) ha venido teniendo adaptaciones, pues en principio solo pretendía explicar que, en *marketing*, controlar el lugar de venta y de todo lo que allí ocurría, es clave para el éxito.

La evolución del concepto ha permitido no solamente involucrar el lugar de venta; sino, además, incluir todo el proceso que permite poner en las manos del consumidor la experiencia que produce el uso del producto para satisfacer la necesidad y deseo del cliente. Transporte, logística y exhibición en conjunto con el punto de venta hoy, es agrupado en plaza o distribución.

Promoción o comunicación

Comunicar, informar y persuadir al consumidor sobre productos y servicios de la empresa son el objetivo de este elemento.

El *marketing* dispone de varias herramientas para llegar al consumidor. El conjunto de estas herramientas se conoce con el nombre de *Promotional Mix* o mezcla de la comunicación. Publicidad, relaciones públicas, merchandising, mercadeo directo, patrocinios, fuerzas y promoción de ventas, cumplen con la labor de comunicar, informar e influenciar al consumidor sobre las ventajas, calidades, precios, promociones y usos del producto entre otras. Si los consumidores no conocen al producto, este no podrá cumplir su propósito de satisfacer las necesidades para las que fue pensado. El que no muestra, no vende.



Instrucción

En la actividad 2 de este eje 1, el estudiante elaborará un mapa conceptual que permite consolidar lo aprendido y proponer nuevas alternativas.

Antes de continuar, les invitamos a consultar las páginas 1-3 de la lectura complementaria:

Marketing en Salud

Vinicio, C., y Alonso, L.

Las 7P del marketing en salud

Para algunos sectores económicos como el de la salud, resulta insuficiente el clásico esquema del mercadeo tradicional (4P mercadeo) para gestionar e involucrar eslabones propios de su ejercicio. Por lo anterior, se han incluido a los 4 elementos iniciales, tres elementos más.

Son elementos fáciles de identificar y que proporcionan dimensiones importantes para el ejercicio en el proceso de la prestación de los servicios de salud:

- **Producto:** hace referencia al servicio, producto o procedimiento médico objetivo de venta o comercialización.
- **Plaza:** se refiere a la manera en que se tiene acceso al servicio de salud.
- **Promoción:** se refiere al hábito no saludable o condición de riesgo etc., sobre el que se busca hacer conciencia para crear demanda de servicio. La comunicación se dirige a motivar cambios de actitud y estimular el consumo de servicios de salud.
- **Precio:** se refiere a los costos del servicio de salud.
- **Personas:** imagen, reputación, trayectoria e idoneidad de las personas responsables de la prestación del servicio de salud.
- **Procesos:** se refiere a métodos, procedimientos y protocolos, médicos y científicos que involucran la prestación del servicio.
- **Presentación:** representa la evidencia física del servicio de salud, como las instalaciones hospitalarias, y los equipos médicos y de diagnóstico de que dispone en equipo asistencial.

Marketing relacional

Marketing relacional o *marketing de relaciones* es el concepto que nace de la necesidad de cambiar la orientación transaccional estratégica del quehacer del mercadeo en la búsqueda de nuevos clientes, fortaleciendo las relaciones con los clientes actuales o activos y conseguir que se mantengan en el tiempo, y si es necesario terminar la relación.

Este enfoque comercial busca administrar eficientemente la información que suministra el cliente, comúnmente llamada CRM, para darle nuevas alternativas estratégicas, buscando mantener la fidelidad y rentabilidad. Esa información es captada por medio de la gestión de tecnologías de la información y traducidas en datos, que llevan a la toma de decisiones en las 4P o en forma de estrategia.



CRM

Customer Relationship Management (CRM) o administración de la relación con el consumidor es una estrategia basada en datos, base del enfoque relacional del marketing.

En el caso de la industria de la salud, este enfoque estratégico es valioso en el sentido práctico y comercial, puesto que con el paso del tiempo y dependiendo de las necesidades de servicios de salud a lo largo de la vida de una persona, pasará por diferentes etapas en las cuales los servicios cambian y se ajustarán por consecuencia de edad, género, número de hijos, condiciones económicas e inclusive eventos accidentales.

Plan de mercadeo

Un plan de mercadeo se elabora con el propósito de identificar la estrategia adecuada para la circunstancia presente y futura de una compañía, en el cual se ponen en perspectiva los elementos disponibles de la compañía (recursos financieros, tecnología, conocimiento del negocio de las áreas funcionales, etc.), en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

Para empezar a definir el plan, se debe describir la realidad externa e interna de la compañía frente a su mercado. En la descripción externa se analizan las variables incontrolables y en la interna los controlables sumados a misión, visión y objetivos

El objetivo de describir y analizar los entornos interno y externo, es conocer la situación actual, para poder confrontar de manera objetiva en una matriz (DOFA) las debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Una vez se conoce la realidad de la empresa, se fijan los objetivos estratégicos (crecimiento o ventas, posicionamiento y competitividad) que sean alcanzables, para posteriormente entrar a plantear las estrategias que, de acuerdo con el análisis previo y la fijación de objetivos sean coherentes. Los planes de mercadeo deben contemplar fases de control para medir los resultados logrados frente a los esperados para replantear opciones.

En la medida en que los procesos que involucran el conocimiento interno y externo, los recursos disponibles, y los puntos clave de éxito del plan sean basados en datos reales y lógicos, existe mayor probabilidad de que el plan de mercadeo tenga éxito.

Podemos ver en la figura 2, un organizador gráfico que nos ayuda a comprender más específicamente las variables internas y externas.



Figura 2. Variables internas y externas
Fuente: propia

El recurso financiero es muy importante, no puede llevarse a cabo un plan de mercadeo sin dinero y tal vez, el mercadeo es una de las actividades humanas y empresariales que más conlleva gastos, pues nunca existe certeza completa del éxito en *marketing*. "El *Marketing* es un juego disputado en la mente del prospecto. Se necesita dinero para introducirse en la mente. Y una vez allí, dinero para permanecer en ella...", decían Ries y Trout en el capítulo 22 de su libro.

Investigación de mercados

Herramienta fundamental para interpretar al mercado y cualquiera de sus elementos y variables, que proporciona diferentes dimensiones de conocimiento a las empresas que la empleen, dándoles una ventaja objetiva frente a los desafíos propios del enfrentamiento por una porción mayor de mercado.

Las decisiones en la empresa deben venir de fuentes objetivas de información y datos que recojan las claves para saber hacia dónde orientar sus esfuerzos de mercadeo.

La investigación de mercados puede tratarse desde dos perspectivas, la cuantitativa y la cualitativa. La cuantitativa busca datos cuantificables para analizarlos y la cualitativa busca observar fenómenos sociales, preferencias y tendencias. La *American Marketing Association* (AMA) la define como "la recopilación sistemática, el registro y el análisis de datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios" (AMA, s.f., sin página).

Durante muchos años, la investigación de mercados se valió de las encuestas, las sesiones de grupo, la observación de campo, entre otras; pero, estos métodos han representado pocas coincidencias con la realidad, y en su lugar han venido técnicas novedosas y soportadas por la ciencia y la tecnología; sin embargo, estas técnicas son costosas y ponen un obstáculo a empresas medianas y pequeñas para poder aprovechar sus bondades.



Instrucción

En la página principal del eje, en el recurso educativo 2 "Técnicas de recolección de la información", podrán reforzar sobre las dos principales técnicas para consolidar las investigaciones de mercado.

Portafolio de servicios en entidades de salud

La oferta de productos y servicios de salud en el mundo han evolucionado fuertemente, al punto que, para cada situación y requerimiento, existe un servicio que cubre o complementa las necesidades del consumidor.

En este panorama del mercado de servicios de salud podemos encontrar:

- Pólizas de salud.
- Medicinas preparadas.
- Planes complementarios.
- Pólizas estudiantiles.
- Pólizas internacionales.
- Pólizas de hospitalización y cirugía.
- Plan obligatorio de salud.
- Planes corporativos.
- Asistencias.
- Seguros.

Las aseguradoras están dentro del negocio, primero analizando las características de la población y posteriormente proponiendo a las entidades de salud paquetes de aseguramiento que sirven como prestadores de servicio.



Instrucción

Para reforzar el eje y con el fin de consolidar el aprendizaje, la actividad 1, disponible en la página principal del eje para su desarrollo, es un ejercicio básico que nos permitirá corroborar si los conceptos están siendo aplicados en la vida real, esta actividad la socializará el estudiante en el foro sincrónico con el tutor.

Como actividad de evaluación aplicaremos los conceptos, tomando como referencia una empresa del sector salud, ejercicio para desarrollarlo de manera individual y donde lograremos aplicar los elementos de la fundamentación del mercadeo.

American Marketing Association. (2007). Definition of marketing. *Marketing Power. com*. Recuperado el, 5.

Caballero-Urbe, C. V., & Alonso, L. M. (2008). Marketing en salud. *Salud Uninorte*, 24(2), i-iii.

Góngora García, L. H. (2014). Mercadotecnia social: una herramienta necesaria para la promoción de salud. *Medisan*, 18(5), 684-694.

Pérez González, Y., & Molina Morejón, V. (2007). Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. *Acimed*, 16(3), 0-0.

Ries, A., & Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Mc Graw-Hill.

Sun, T. (2012). *El arte de la guerra*. Bubok.

MERCADEO EN SALUD

Alexander Sanabria

EJE 2

Analicemos la situación



Servicio al cliente



El cliente

Las compañías, cualquiera sea su procedencia y sector, dedican grandes esfuerzos para determinar los elementos apreciables que los diferencian de sus competidores y sean preferidos por sus clientes. Generalmente el concepto de calidad en servicio al cliente, está muy relacionado con el seguimiento de la prestación de servicio, inclusive al **monitoreo** y seguimiento del sector y de la competencia.

Los productos **tangibles** también conocidos como bienes (los que se pueden ver, tocar, degustar, etc.), son distintos de los llamados productos intangibles; es decir, aquellos que no tienen un componente material o físico inmediatamente apreciable y susceptible de ser consumido.



Monitoreo

Seguimiento a procesos por medio de herramientas usualmente de carácter tecnológico.

Tangibles

Que se puede experimentar a través de los sentidos: Tacto, Vista, etc.



¡Recordemos que!

Los productos, bienes y servicios, son la respuesta a la solución de carencias de los consumidores. En torno a todos los procesos que llevan a poner en manos del comprador el producto, recae la fortaleza estratégica del servicio al cliente y más allá.

La lógica que explica las relaciones entre clientes y proveedores, se agrupan en 3 fases identificables y propuestas por Pedro Larrea en su libro *Calidad del servicio, Del Marketing a la estrategia*. La fase anterior a la venta, la venta misma y la post-venta. Larrea (1991) advierte que “el nivel de desempeño relevante no es el que objetivamente proporciona el proveedor, sino el que subjetivamente percibe el cliente”. (p. 69).

Si en la etapa de la **preventa**, el cliente percibe que el proveedor no ha entendido como satisfacer su necesidad, buscará otro que lo haga en mejores condiciones para él y, por tanto, no se llegará a la siguiente fase. Ya en el momento de la venta, si el cliente percibe que la propuesta no es coherente o ajustada a sus requerimientos, hará lo posible por romper la relación con dicho proveedor. Y para terminar en la post-venta si el cliente percibe falencias en el cumplimiento de las promesas hechas en principio, se frustrará y es muy probable que en el futuro no exista intercambio.



Preventa

Antes de la venta. En ventas sugiere a todas las etapas previas a la venta propiamente dicha.

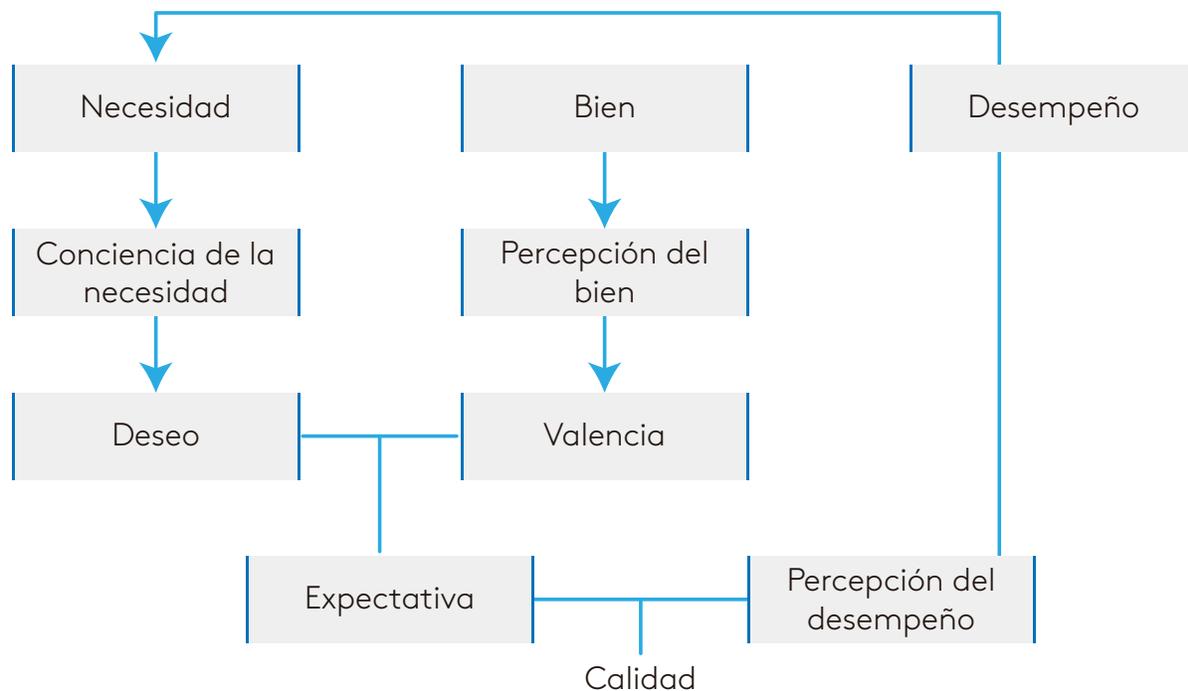


Figura 1. Naturaleza subjetiva y relativa de la calidad.
Fuente: Angulo (1991, p. 72)

Todo lo anterior denota la relevancia que tiene la percepción de calidad en la prestación del servicio al cliente y, por tanto, es primordial dar las bases sobre las que se presenta la prestación del servicio y aportar al éxito de cualquier iniciativa de negocios.

Las relaciones entre los dos actores del intercambio están categorizadas según varios autores y según la orientación social de las empresas para que así se modele su forma de relacionarse con los mercados. Se denominan como filosofías de administración del marketing, y aunque no se esté consciente de ellas, todas las compañías o empresas, independientemente de la industria en la que se desarrolle su actividad económica, usan al menos una para hacer frente a su mercado objetivo. Estas son:

- **Orientación a la producción:** se enfoca en las capacidades internas de la empresa, más que en los deseos y las necesidades del mercado que atienden. Una orientación de este tipo no es suficiente para una empresa; en la medida en que se presente una competencia más fuerte, menor será la retribución económica para la empresa y su rentabilidad se verá seriamente afectada con el paso del tiempo.
- **Orientación a las ventas:** las utilidades de las compañías son obviamente un indicador crítico, y en ese orden de ideas, las ventas surgen como uno de los puntos estratégicos para ellas. La idea de que al implementar técnicas de ventas agresivas se afecten positivamente las utilidades es muy recurrente; sin embargo, así como la orientación en la producción no es la más indicada para la actualidad, la orientación a las ventas tampoco es considerada la más óptima, dado que en esta tampoco se consideran las necesidades ni los deseos del mercado.

- **Orientación al mercado:** es la premisa en la que el marketing se justifica social y económicamente por la relación entre productores y consumidores; la belleza y el equilibrio se dan cuando los primeros satisfacen los deseos y las necesidades de los segundos. Empresas con esta filosofía dedican esfuerzos para determinar dichos deseos y necesidades, integran la producción y las ventas para el mismo propósito, y alcanzan las metas a largo plazo con respeto y responsabilidad con el consumidor. No por ser ideal esta orientación es la más fácil de lograr. Se requiere de monitoreo continuo y análisis de datos del mercado, la competencia y la industria en general, concibiendo alternativas que cumplan con la premisa de que las ventas no dependen de una fuerza de ventas agresiva, sino de la decisión de compra por parte del cliente. Esta orientación también es conocida como “orientación al cliente”.
- **Orientación social:** es un concepto algo novedoso, pero que toma mayor relevancia para las empresas. No basta con cumplir deseos y necesidades de los consumidores si no se es responsable social y ecológicamente con la actividad que se realiza. Empaques biodegradables, vehículos que produzcan menos emisiones de gases efecto invernadero, y explotar recursos naturales en zonas en las que la población es vulnerable, son iniciativas que van tomando mayor importancia para las organizaciones en la actualidad.

Así las cosas, se infiere que el servicio es una característica común a todas las actividades comerciales que, por su importancia en la relación de intercambio, se presenta como objeto estratégico, y que por su relevancia ha merecido ser analizado y gestionado a lo largo del desarrollo de las ciencias de la administración.



Lectura recomendada

Antes de continuar, les invitamos a consultar la lectura complementaria:

[*Servicios: Las Nuevas Armas del Mercadeo.*](#)

Puente, R. (2000).

La importancia del servicio al cliente

Si un comprador encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio, queda satisfecho y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprar y muy probablemente lo recomiende a otros consumidores. Pero, si ese cliente, no encuentra el producto que buscaba y recibe una mala atención, no solo dejará de visitar la tienda, sino que muy seguramente también hablará pésimamente del producto o marca y contará la mala experiencia a todas las personas que pueda.

Hay que tener en cuenta que la competencia es cada vez mayor y los productos en el mercado se parecen cada vez más en precios y calidades; por lo que es vital incluir el servicio al cliente para ser dignos de la aceptación del cliente y, además ser competitivos.

Fidelizar al cliente desde hace ya muchos años, se ha convertido en una obsesión, pues de ello depende en gran medida la continuidad de la marca, de sus productos y de un mercado cautivo, interesado y agradecido. Los consumidores no solo quieren satisfacer sus necesidades, quieren hacerlo a precios justos, recibiendo un gran servicio de la empresa, diferente y cercano.



Figura 2. Call center
Fuente: www.shutterstock.com/625165121

Siempre el buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos donde el consumidor tenga un contacto con la empresa, ya sea en el punto de venta, en el **call center**, en la web o en las instalaciones administrativas de la compañía. Por tanto, la capacitación en servicio al cliente debe darse a todos los integrantes del equipo de trabajo; tanto al personal de servicio al cliente, como al gerencial, comercial, operativo, logístico y administrativo.



Call Center

Central de llamadas. Las empresas en la actualidad disponen de estos recursos para dar soporte al cliente, ventas y sugerencias y reclamos.

El buen servicio al cliente no solo debe estar presente durante el proceso de venta, sino debe ir más allá de la venta en los procesos de post venta y reventa, siempre en la búsqueda de la fidelización del cliente.

Humberto Domínguez Collins, en su libro *El Servicio Invisible: Fundamentos de un buen Servicio al cliente* dice que "...servicio al cliente significa entonces, proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción y que además sea concordante con su objetivo" (p. 46), para aclarar que el servicio como parte fundamental de la estrategia en marketing, está pensada y gestionada para proporcionar confort al cliente en la búsqueda de la satisfacción de su necesidad y claramente, rentabilidad para la empresa.

Factores que intervienen en la calidad del servicio al cliente

Para entender de manera ordenada y lógica, se enlistan a continuación, los factores que intervienen en el proceso del servicio al cliente:

- **Amabilidad:** la cordialidad y un trato empático son el marco fundamental para el trato con el cliente. Está presente en el saludo respetuoso y amistoso, estableciendo de entrada que están para servirlo, propiciando una relación satisfactoria y en la que es prioridad su satisfacción y no la venta.
- **Atención personalizada:** se da siempre que un representante de la empresa o marca asume de manera directa la responsabilidad de brindar el servicio al cliente, atendiendo sus necesidades, información, gustos y preferencias particulares, llevándolo a tomar decisiones acordes a sus requerimientos durante todo el proceso.
- **Rapidez en la atención:** el tiempo es un elemento de gran importancia en la relación con el cliente. Los representantes de la empresa deben entender que la relación se facilita y beneficia de la sencillez y la rapidez con que se atienden las necesidades del cliente. Todo servicio al cliente debe privilegiar la eficiencia de tiempo en los procesos de compra, entrega, reclamos y solicitudes.
- **Ambiente agradable:** las instalaciones donde se da la relación, deben favorecer el bienestar del cliente y permitir que esté a gusto. La buena iluminación, la música

de ambientación, los aromas suaves y la decoración, junto con la limpieza de los lugares, intensifican la percepción del cliente de manera positiva.

- **Comodidad:** no solamente que el ambiente agradable sea acorde a una buena relación con el cliente es garante de buen servicio en el lugar donde se presenta la relación; que el sitio disponga de sillas cómodas, espacios amplios y adecuados, señalización visible y fácil de entender e inclusive, espacios de parqueo y lugares para guardar pertenencias de manera segura, favorecen la comodidad del cliente.
- **Seguridad:** personal para la seguridad de los visitantes y sectores geográficos de fácil acceso y seguros, privilegian esta sensación. Demarcación de zonas de evacuación en caso de emergencia y acceso a botiquines médicos e hidrantes para incendios también hacen parte del factor de seguridad que debe estar disponible a los clientes.
- **Higiene:** la limpieza y aseo del local y de los trabajadores junto con unos baños bien dotados, incrementan de manera favorable el servicio al cliente. La presentación personal de los trabajadores hace parte del factor.

La mezcla de varios o todos estos elementos disponen las condiciones adecuadas sobre las que se puede indicar que la empresa busca dar un servicio al cliente de calidad.

Otros autores proponen diferentes métodos que acercan el entendimiento del buen servicio al cliente, como Virgilio Torres en *"Administración de ventas"* (2014) agrupando 10 factores que además de los anteriores, enriquecen el concepto general de los factores del servicio al cliente. Estos son:



**SISTEMAS
MIG**
Innovación continua



Torres, V. (2014). ADMINISTRACIÓN DE VENTAS. México: Virgilio Torres, p.266.

Figura 3. Componentes básicos del buen servicio
Fuente: adaptado de: Torres, V. (2014). Administración de Ventas. México: Virgilio Torres, p.266.

Ciclo del servicio

Se entiende como ciclo de servicio a una cadena continua de acontecimientos que ocurren a lo largo de la prestación de un servicio del cual es objeto el cliente y que es susceptible de ser tomado de manera inconsciente por la mente del mismo, convirtiéndose en el referente que posee el cliente acerca de las bondades del producto que requiere para satisfacer sus necesidades.

Es posible que en muchas ocasiones, los directivos de las empresas o gerentes piensen en su empresa como áreas organizadas de acuerdo con las necesidades administrativas y operativas; sin embargo, los clientes no piensan así, pues tienen en la imaginación o subconsciente, la satisfacción de una necesidad, tan solo eso.

Es muy común encontrar que las empresas hagan promesas que no se cumplen a causa de su estructura organizacional, y en consecuencia les resulta difícil reaccionar a las necesidades del cliente, pues cuando es así lo hacen desde su estructura interna y no desde lo que el cliente necesita o desea, perdiendo así oportunidades de servicio claves para la fidelización y la posibilidad de establecer relaciones de largo plazo.

A este particular se refiere Karl Albrecht al introducir el término de ciclo de servicio, destacando las importancias del conocimiento del cliente y sus necesidades, interactuando con el para proporcionar lo que desea.

El ciclo del servicio puede ser único para cada empresa y de acuerdo a los puntos de contacto más relevantes o que aporten valor para el cliente, y dependiendo de la etapa de contacto que sea pertinente en cada caso. Un ciclo integral de servicio puede estar constituido por:

- **Ciclo de contacto:** son los eventos que se desarrollan previamente para que el cliente entre en contacto con la empresa y reconozca en el producto una opción favorable para dar solución a sus necesidades.
- **Ciclo de venta:** son los eventos en los que el cliente interactúa para la adquisición del producto y se da la transacción o compra.
- **Ciclo de post venta:** es la cadena de sucesos que se dan después de la prestación o adquisición del bien o servicio, siendo óptimo para generar valores agregados.

Para desarrollar un ciclo al adentro de la organización, es necesario tener en cuenta varios aspectos que sean pertinentes a las necesidades tanto de la empresa y, por consiguiente, beneficie la interacción con el cliente. Los procesos internos y los momentos de verdad, son críticos para la planeación del ciclo interno y aún más, las personas responsables de las áreas involucradas directa o indirectamente en el flujo del ciclo.

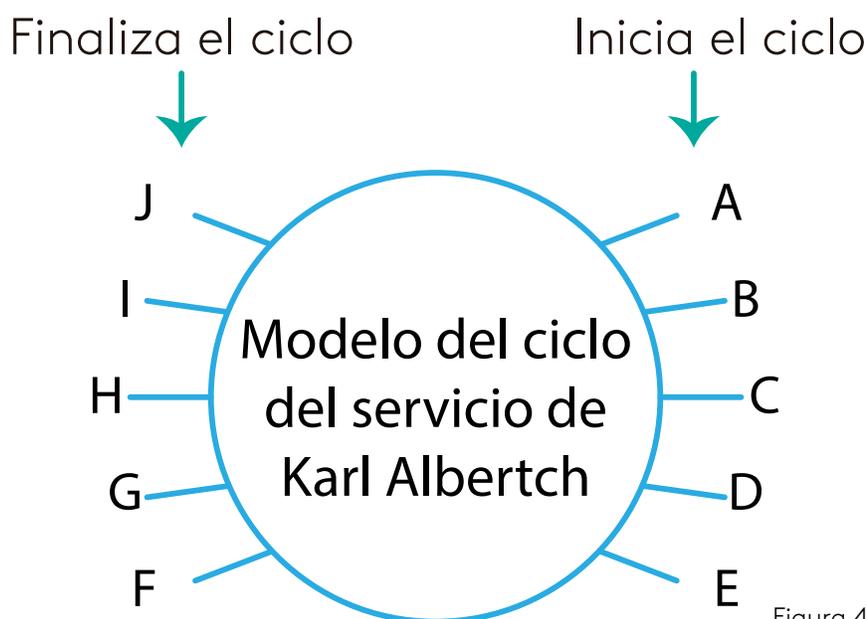


Figura 4. Ciclo del servicio
Fuente: El servicio Invisible, (p.112)

Momentos de verdad

Descrito el ciclo de servicio como marco conceptual que identifica y diferencia las etapas en las que el cliente interactúa con la empresa, viene la tipificación de los momentos de verdad, que son los instantes diferenciados en los que el cliente hace contacto con la experiencia del servicio. Los ciclos de servicio, están contruidos por momentos de verdad o episodios en los que la empresa tiene la oportunidad de moldear la imagen perceptible de la marca, empresa u organización que satisface su necesidad. Estos momentos pueden dejar impresiones positivas o negativas en el cliente.

La estrategia del servicio recae en la identificación ponderada de esos momentos y la gestión óptima de ellos buscando generar el mayor valor posible, ya sea en el ciclo de contacto, de venta o de postventa.

Hay que agregar que, al usar este concepto como herramienta, se debe tener en cuenta que existen también la clasificación de momentos activos y momentos pasivos. Los momentos activos se describen como aquellos en los que el cliente se manifiesta (habla o interactúa de alguna manera explícita) con algún empleado, y los pasivos son aquellos con los que el cliente de forma indirecta, (medios físicos o tecnológicos) se relaciona con la empresa. Dentro de esta clasificación es relevante darle la categoría de momentos críticos a esos momentos en los que existe alta posibilidad de que se vaya y no regrese por un impacto negativo.

Analizar el ciclo y sus momentos (activos, pasivos y críticos) permite destacar las actividades y prever los protocolos más apropiados en la búsqueda del éxito. Las partes constituyentes de este análisis las propone Domínguez Collins en *El Servicio Invisible*.



Instrucción

Veamos en la página principal del eje, un video que tiene como fin que detectemos más rápidamente los momentos de verdad y el ciclo del servicio.

Análisis de un ciclo de servicio

Veamos:

Análisis y recolección de información de fuentes secundarias: Recoger información y material bibliográfico referente a modelos de negocio similares o de la competencia que puedan ayudar en la identificación previa. Debe terminar en la proposición de un listado de actividades a tener en cuenta en el ciclo a desarrollar.

Análisis y recolección de información de fuentes primarias: implica trabajo de campo en el que se observe cuidadosamente los procesos y personas líderes de los procesos internos con el fin de identificar los puntos de contactos y momentos de verdad claves.

Diseño de un diagrama del ciclo de servicio: poner en un diagrama de flujo, una gráfica que permita interpretar, verificar y analizar el ciclo propuesto de acuerdo con la información previamente analizada.

Identificación y análisis de los momentos de verdad: identificar los momentos de verdad para cada uno de los puntos de contacto con el cliente. Esto permitirá un análisis de causa y efecto en cada uno de ellos.



Instrucción

Veamos en la página principal del eje, un video sobre las 3 dimensiones del *marketing* social, en donde quedará expuesta la relevancia positiva de estas dentro de la estructura de un plan de mercadeo.

Verificación de la validez y análisis: validar con la experiencia del cliente, la validez del ciclo y los momentos de verdad (activos, pasivos y críticos).

Documente ampliamente el resultado de la evaluación del ciclo del servicio: hay que documentar los resultados de la puesta en marcha del modelo de ciclo de servicio de tal manera que sirva de base para la formulación de instrumentos de medición, auditoría y validación con clientes.

Este proceso permite en primera instancia diseñar un ciclo de servicio apropiado y coherente para la empresa, y después hacer un ejercicio de autocrítico y de reformulación de las bondades y los perjuicios del ciclo, permitiendo actualizar la validez del modelo para priorizar el valor centrado en el cliente.

Estudio de quejas

Muchas veces las empresas, independientemente de su sector, ponen a disposición de sus clientes, canales que les permiten quejarse o manifestar su inconformidad con el producto o con el servicio. Algunas estadísticas indican que solo 1 de 27 clientes descontentos decide reclamar a la empresa que le prestó un servicio, principalmente por el tiempo y los trámites que esto le representa.

Las compañías deben prestar la suficiente atención a las reclamaciones de sus clientes, pues son fuente de información muy importante. Si esa información de quejas se gestiona de manera adecuada, puede representar una oportunidad de mejora en la prestación del servicio.



Instrucción

Lo invitamos a la página principal del eje para desarrollar una actividad enfocada en la experiencia del cliente.

Esta información apunta a que existen ocho principios en los que las empresas pueden mejorar su interacción con los clientes insatisfechos:

- Dar las gracias por presentar la queja.
- Explicar por qué se aprecia la queja.
- Disculparse por el error.
- Prometer hacer algo de inmediato.
- Recabar toda la información para evitar un error futuro.
- Corregir el error lo antes posible.
- Comprobar el grado de satisfacción del cliente al realizar un seguimiento.
- Tomar las medidas necesarias para que el error no se vuelva a repetir.

Evidentemente, estos principios son acciones sencillas pero claves para atender a un cliente insatisfecho, pero si se ponen en el contexto del ciclo del servicio, conformarán parte fundamental para la reformulación de momentos de verdad y protocolos para salvar una situación crítica de servicio.

El Cliente Es El Rey!



Figura 5. Orientación centrada en el cliente
Fuente: www.shutterstock.com/157504283

De la información que resulta del estudio de quejas, puede este llegar a transformarse en un estudio de mercado libre de subjetividades; pues son datos que transmiten los clientes, no desde la conformidad sino desde la incoherencia. De esa información pueden entenderse falencias o valor no apreciado por la compañía pero que sí lo son de parte del cliente. Si el cliente es el rey, entonces hay que escucharlo. De ahí viene orientación de centrada en el cliente.

Manejo de P.Q.R.S.

Esta sigla agrupa a las manifestaciones que realizan los clientes, conocidas como Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias, y son la mejor oportunidad que dan los clientes para conocer con certeza en qué la empresa está obrando mal y cómo se puede solucionar.

Gran cantidad de compañías alrededor del mundo han cedido importantes lugares en el mercado por una mala gestión en el departamento de Servicio al Cliente, y saben que estas faltas cometidas con sus clientes, representan pérdidas humanas y económicas muy valiosas. Los clientes fidelizados resienten mucho una desatención de servicio, por lo que la empresa corre el riesgo de perderlos como clientes en el futuro si no se atiende asertivamente su reclamación.



¡Recordemos que!

En el área de servicio al cliente de la organización se diseñan diversas herramientas o canales que le permitan a sus clientes manifestarse por el servicio prestado. Buzones de sugerencias, chats en sus páginas web, centros de atención telefónica, e inclusive los asesores de servicio al cliente, toman una relevancia tal, que muchas veces dan respuesta a P.Q.R.S. y permiten la fidelización de clientes descontentos.

Los principios en la atención de quejas son un protocolo de relación con el cliente que puede permitir la retención y minimizar los errores de servicio.

Teniendo en cuenta lo expuesto en este referente y con el fin de seguir ampliando los conocimientos para poder aplicarlos en los casos prácticos de los siguientes ejes, la actividad evaluativa reúne la aplicación de los elementos fundamentales para el establecimiento de los objetivos de un plan.



Lectura recomendada

Para finalizar, les invitamos a realizar la lectura complementaria:

[*El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización.*](#)

Montoya, C., y Boyero, M. (2012).

Collins, H. D. (2006). *El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente*. Ecoe Ediciones.

Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Ediciones Díaz de Santos.

Montoya Agudelo, C.A., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de futuro*, 17(1), 0-0.

Puente, R. (2000). Servicios: las nuevas armas del mercadeo. *Estudios gerenciales*, 16(75), 43-48.

Torres, V. (2014). Administración de ventas.

MERCADEO EN SALUD

Alexander Sanabria

EJE 3

Pongamos en práctica

INTRODUCCIÓN

“Puesto que su propósito es crear clientes, toda empresa tiene dos y sólo dos funciones básicas: el marketing y la innovación”.

Peter Drucker.

Para el presente referente de pensamiento se busca explorar las dinámicas del mercadeo en el sistema de salud colombiano, por lo que se realiza brevemente un recorrido histórico que desemboca en la creación de entidades prestadoras de salud y sus mecanismos de contratación o capitación.

Para ello, se encontrará con una serie de recursos y actividades de aprendizaje que permiten la comprensión de las temáticas abordadas, como organizadores gráficos y una serie de lecturas complementarias y su análisis.

¡Continuemos!

Negociación y contratación



Observar y analizar los mercados de servicios de salud no es tarea sencilla, pues a la luz de las circunstancias políticas y económicas en un país como Colombia, se advierte en ocasiones un sistema que ha solucionado en gran medida la cobertura de necesidades de servicios de salud, pero que se ve constantemente afectado por los actos de corrupción y mal uso de recursos.

La información noticiosa que presentan los medios de comunicación distorsiona su importancia y por supuesto, las malas experiencias de los pacientes, presentan una imagen negativa de los involucrados.

La Ley 100 de 1993, trajo cambios sustanciales a la prestación de servicios de salud, mecanismos de financiación y nuevas reglas mercado, de las cuales no había precedentes en el país. El mercado de servicios de salud era excluyente y monopolizado, y muy a pesar de los problemas que se conocen al día de hoy, es de resaltar los importantes avances en materia de cobertura.

Antes de la década de 1990, el panorama de la salud estaba fuertemente monopolizado y carecía de oferta suficiente para las necesidades de cobertura y acceso. Hoy las cifras muestran un cambio fundamental en la cobertura. Veamos la figuras 1 y 2 que ilustran estas cifras:

Cobertura muy cercana a la universalización (97%)

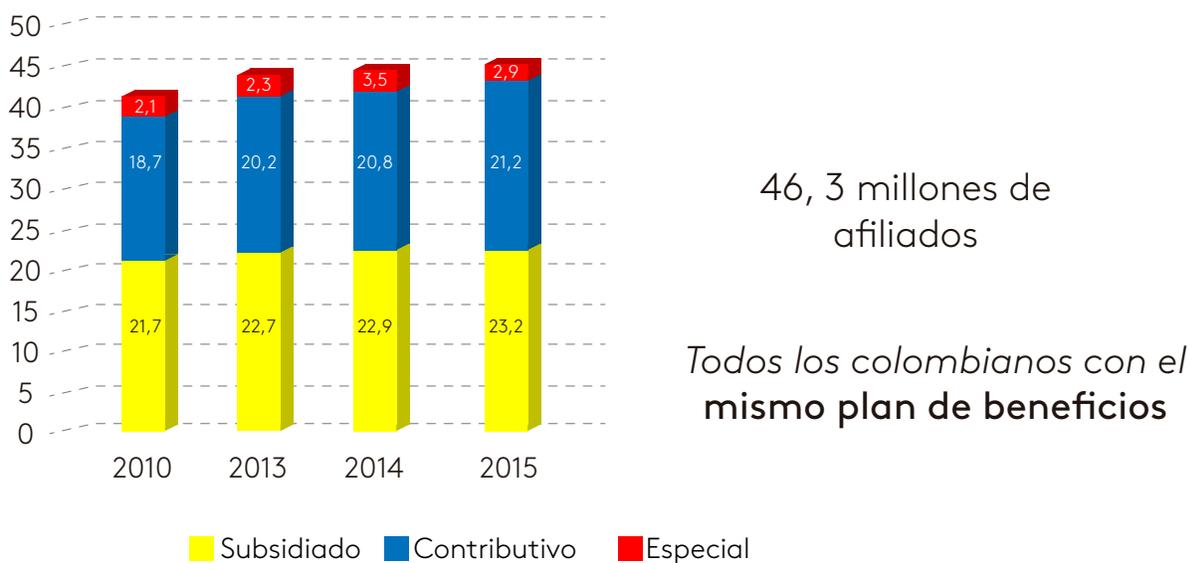


Figura 1. Evolución de cobertura en salud
Fuente: Velásquez (2015)

Cuadro 10. Acceso a los servicios de salud en Colombia y sus determinantes, 2012⁷.

Variable dependiente: acceso a servicios médicos		Efectos marginales	Error Estándar	[95% C.I.]
Socioeconómicas y conocimiento del sistema	Estrato alto	0,129	0,004 ***	0,121 0,138
	Estrato medio	0,007	0,001 ***	0,006 0,008
	Edad	0,001	0,000 ***	0,001 0,001
	Mujeres	0,022	0,000 ***	0,021 0,023
	Etnia	-0,030	0,000 ***	-0,031 -0,029
	Prevención (médico)	0,132	0,000 ***	0,131 0,133
	Prevención (odontólogo)	0,037	0,001 ***	0,035 0,038
	Rural	-0,038	0,001 ***	-0,039 -0,037
Del SCSSS	Prestadores	0,017	0,000 ***	0,016 0,017
	Contributivo	0,059	0,000 ***	0,058 0,059
	Especial	0,097	0,001 ***	0,095 0,100
	No afiliado	-0,161	0,001 ***	-0,162 -0,159
Diferencias regionales ⁺	Caribe	-0,136	0,001 ***	-0,135 0,24
	Oriental	-0,116	0,001 ***	-0,118 -0,114
	Central	-0,152	0,001 ***	-0,154 -0,150
	Pacífica (sin Valle del Cauca)	-0,099	0,001 ***	-0,101 -0,097
	Bogotá	-0,022	0,001 ***	-0,024 -0,021
	Valle del Cauca	0,010	0,001 ***	0,008 0,012
	SAPSC	-0,080	0,012 ***	-0,103 -0,057
	Orinoquía - Amazonía	-0,161	0,002 ***	-0,165 -0,157
Observaciones		4642921		
Wald chi2(12)		298370		
Prob > chi2		0,000		
Pseudo R2		0,062		
Predicción		0,771		

⁺ Estas diferencias regionales se estimaron de forma independiente, no como controles al modelo, por la alta y significativa correlación que existe entre la oferta de prestadores y las regiones.

Notas: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Errores estándar robustos estimados.

Fuente: Encuesta Nacional de Calidad de Vida, 2012. Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), 2012. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE, Cuentas Departamentales. Estimación del autor.

Figura 2. Cuadro de acceso a servicios de salud en Colombia y sus determinantes, 2017
Fuente: Ayala, J. Banco de la República. (2014). La salud en Colombia: más cobertura, pero menos acceso. Documentos de trabajo sobre Economía regional. Página 26.

El análisis de los mercados de servicios de salud implica la evaluación de sus falencias. Su organización industrial es afectada por las asimetrías y la calidad de información entre los agentes. Es evidente que en los mercados de servicios de salud no se cumple el supuesto de **competencia perfecta** y, por tanto, es necesario que los precios puedan ser determinados por los agentes que componen el sistema, de forma que los componentes activos y regulatorios no afecten negativamente la dinámica que mantiene el sistema.



competencia perfecta

Se considera competencia perfecta a la situación en la que las empresas competidoras carecen de poder para manipular el precio y se presenta una maximización del bienestar del mercado en general.



Instrucción

Antes de continuar, le invitamos a la página principal del eje para realizar la lectura complementaria:

Aseguramiento y cobertura: dos temas críticos en las reformas del sector de la salud.

Madies, C., Chiarvetti, S., y Chorny, M. (2000).

Además, realice la actividad “Aseguramiento y cobertura como puntos críticos en el sector” y reflexione a partir de los interrogantes planteados.

Demanda por servicios de salud diferentes a hospitalizaciones en Colombia, 2012

Para entender los escenarios y flujos de información que se presentan, es importante entender cómo está estructurado el mercado. Los agentes que integran el sistema de salud en un mercado como el de salud en Colombia son:

Aseguradores: estas entidades son llamadas EPS o Entidades Promotoras de Salud, y/o administradoras del sistema. Según Ruiz (2008), la función de aseguramiento deriva en tres acciones básicas propias de los servicios de salud:



“Reducir el riesgo financiero al agrupar las variables de morbilidad de las diferentes personas que toman la póliza de aseguramiento, reduciendo la incertidumbre derivada de las eventualidades catastróficas y su impacto financiero sobre los ingresos del asegurador, entidades prestadoras y el asegurado mismo (Arrow, 1963).

El asegurador genera economías de escala comprando servicios por volumen y cantidades apreciables mediante negociaciones ventajosas con sus proveedores. Parte de esas economías deben trasladarse al sistema y al consumidor (Feldman, 1994).

Al haber aseguramiento el precio baja y el asegurado puede consumir más servicios. Esto genera aumento en el acceso si los servicios habían sido relacionados previamente o un abuso moral cuando el consumo es redundante (Nyman, 1999).” (p. 41-42).

Regiones ⁺	Porcentaje de demanda
Valle del Cauca	85,4
Antioquia	83,9
Bogotá	83,3
San Andrés, Providencia y Santa Catalina	76,2
Pacífica(sin Valle del Cauca)	75,5
Oriental	74,5
Caribe	71,5
Central	70,9
Orinoquía	70,7
Nacional	76,9

⁺ Pacífica: Cauca, Nariño y Chocó. Oriental: Boyacá, Cundinamarca, Meta, Norte de Santander, Santander. Orinoquía: Arauca, Casanare, Putumayo, Amazonas. Central: Caldas, Caquetá, Huila, Quindío, Risaralda, Tolima. Caribe: Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena y Sucre.

Fuente: Encuesta Nacional de Calidad de Vida, 2012. Cálculos del autor.

Figura 3. Demanda por servicios de salud diferentes a hospitalizaciones en Colombia, 2012
Fuente: Ayala, J. Banco de la República. (2014). La salud en Colombia: más cobertura, pero menos acceso. Documentos de trabajo sobre Economía regional, p. 7.

Los aseguradores ocupan un lugar de privilegio por contar con la información del consumidor y discrecionalidad en la elaboración de perfiles, informes y pautas de contratación, en razón al diseño de los esquemas de seguridad social pertinentes. El lugar de aseguradoras en Colombia es cubierto por las Entidades Promotoras de Salud.

Prestadores de servicio: también llamadas en el sistema colombiano como IPS o Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.

La siguiente clasificación cubre la totalidad de servicios de salud ofertados por el sistema en Colombia. También se debe hacer una claridad en cuanto a que el sistema colombiano contempla a aseguradoras de carácter público y privado; así mismo, las prestadoras son de carácter público o privado también (hospitales, clínicas etc.):

- Prestadores de servicio.
- Odontología y afines.
- Medicina general.
- Servicios quirúrgicos.
- Terapias físicas y afines
- Enfermería.

- Medicina interna y subespecializada.
- Psicología y psiquiatría.
- Servicios de urgencias.
- Pediatría.
- Servicio de vacunación.
- Anestesia y dolor.
- Unidad de cuidado intensivo neonatal y pediátrico.
- Unidad de cuidado intensivo adultos.

Cabe notar que el acceso a los servicios de salud diferentes a hospitalizaciones se redujo entre 1997 y 2012, a pesar de los esfuerzos realizados para aumentar la cobertura del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) colombiano.

Tipos de contratación en salud

Los contratos se definen como un acuerdo o pacto mutuo, generalmente escrito y enmarcado legalmente, entre un contratante y un contratista, con el objetivo de salvar las necesidades no cubiertas por parte del contratante y que el contratista se obliga a cubrir. Ambos aceptan ciertas condiciones y derechos incluidas en el documento o contrato reglamentario de dichas voluntades.

En el marco del sistema de salud en Colombia, las entidades públicas y privadas aseguradoras (EPS) contratan con personas jurídicas o naturales, públicas o privadas, para cumplir sus obligaciones con sus afiliados. La reglamentación de esta relación se incluye en la Ley 80 de 1993, Decreto 2170 de 2002 y reza "... las entidades estatales que requieran la prestación de servicios de salud, deberán obtener por lo menos dos ofertas de personas naturales o jurídicas que presten dichos servicios y se encuentren inscritas en el registro especial nacional del ministerio de salud".

El sistema de salud contempla que, según las características y necesidades, los contratos para entidades del Estado, se clasifican según su objetivo y función en:

- **Contratos de obra:** contempla la construcción, el mantenimiento o la instalación de equipos en bienes inmuebles para la prestación de servicios de salud.
- **Contratos de consultoría:** refiere la realización de estudios técnicos para inversión, diagnóstico, determinación de factibilidad, diseños de proyectos, diseño de estrategias, etc.
- **Contratos de prestación de servicios:** destinados a actividades de administración o funcionamiento de las entidades públicas, que no pudiesen desarrollarse con personal de planta existente.
- **Contrato de concesión:** incluyen explotación, operación y/o gestión parcial o total de un servicio público.
- **Contrato de encargo fiduciario o fiducia pública:** entrega de recursos públicos para la administración o manejo de los mismos, estableciendo un objeto o plazo específico.

También el SGSSS tiene otra clasificación de contratos en los que se agrupan aquellos en cuyo propósito está reglamentar la contratación para prestadores de salud. Esta clasificación se determina por la forma en que se remunera la prestación de servicios de salud. Estos son:

- **Pago por capitación:** es un pago anticipado que hace la EPS, de una suma fija o UPC (unidad de pago por capitación) a la IPS y que está sujeta al número de personas que será atendidas durante un período (generalmente un mes). Este monto de la UPC se calcula de acuerdo a variables de edad, género y ubicación geográfica. El valor de la UPC es complementado con el pago que hace el afiliado por cuotas moderadoras y copagos para garantizar que la EPS cuente con los recursos necesarios para la prestación y administración de los servicios.

Solo se podrá contratar bajo esta modalidad para los servicios de salud de baja complejidad, siempre y cuando el prestador y asegurador reporten con oportunidad los servicios prestados bajo el objeto de capitación.

- **Pago por evento:** el pago lo hace el asegurador a la entidad prestadora de servicios por actividades, honorarios médicos, procedimientos, intervenciones, insumos y medicamentos prestados o suministrados a un paciente durante un período de tiempo determinado y ligado a un evento de atención en salud.
- **Pago por conjunto integral o paquete:** es una forma de contratación del sistema de salud colombiano que hace un pago a la entidad prestadora de servicios por conjunto de actividades, procedimientos, intervenciones, insumos, y medicamentos prestados o suministrados a un paciente ligados un evento de salud o diagnóstico. Las tarifas son pactadas previamente entre la aseguradora y el prestador de servicios.

La Ley 1122 de 2007 dice “Las entidades promotoras de salud de ambos regímenes, pagarán los servicios anticipados en un 50% el valor de la factura dentro de los cinco días posteriores a la prestación”. El restante 50% debe ser pagado 30 días después de la prestación del servicio.

Ahora bien, mientras en el contrato de pago por evento se enumeran y se pagan individualmente por cada servicio, en el contrato de pago por paquete, se liquida en conjunto por todas las actividades derivadas del evento requerido por el paciente.



Las entidades promotoras de salud de ambos regímenes

El sistema general de salud colombiano incluye 2 regímenes para cubrir la población. El primero es el contributivo, al cual pertenecen las personas que por su condición laboral aporta al sistema. El segundo es el subsidiado, que recibe los beneficios del sistema por cuenta de los aportes hechos por el régimen contributivo y aportes del estado.

Negociación entre administradores y prestadores de salud

Toda esta estructura de clasificaciones y protocolos para ordenar y administrar el sistema de salud son una clara evidencia de un mercado altamente regulado, en el que unas condiciones legales proponen la lógica que debe ser aceptada y gestionada por los participantes. El cliente (paciente) en este caso, está sometido irremediablemente a dar uso de las condiciones impuestas por el sistema regulado, y en poca medida puede tomar alguna acción que puedan favorecer su condición de usuario, ya que el sistema se ordena no por la premisa de satisfacción del cliente, sino por las condiciones impuestas por la ley y la búsqueda de lucro de los aseguradores y los prestadores de servicios de salud.

Así como en cualquier relación entre contratante y proveedor de servicios, la capacidad de negociación está determinada por la oferta y la demanda del bien o servicio sujeto de comercialización. La oferta al cliente la determinan las aseguradoras que poseen la información y están protegidas por el marco legal de la ley. Mientras que la oferta trata de ser cubierta por prestadores de servicios que, bajo las condiciones de la negociación y el contrato, tienen que proveer servicios demandados por parte de las aseguradoras o EPS, es quién da las condiciones en las que se tiene que prestar el servicio y fija los precios para remunerar al prestador.

El actual es un sistema de salud que ha tenido a lo largo del tiempo una serie de modificaciones que busca aumentar cobertura, pero que no privilegia la calidad de acceso, y que por tratarse de una relación mercantil de oferta y demanda al mayoreo, no hace esfuerzos en la prevención sino en el tratamiento, pues a mayor demanda de servicios, mayor será el pago que resulte de la atención. La consolidación de un negocio bajo economías de escala abarata los costos, pero desmejora la calidad y no fortalece la investigación, tecnología o mucho menos el trato preferente al cliente o paciente.

El gobierno nacional a través del Ministerio de Protección Social, traza las políticas sobre las que el SGSSS debe atender a la población y en consecuencia, a los actores funcionales del sistema, tienen que gestionar la atención.

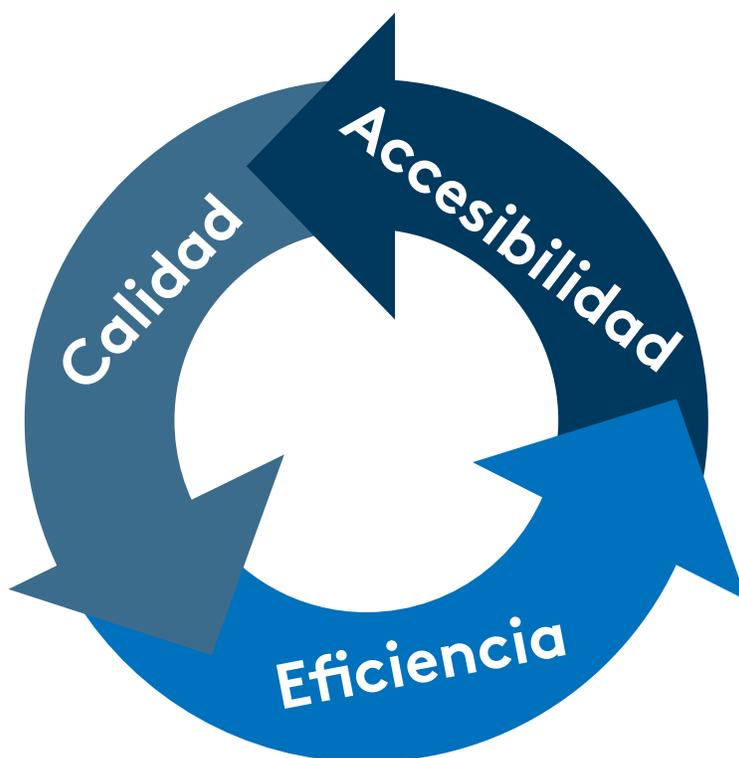


Figura 4. Ejes de la política nacional de prestación de servicios de salud
Fuente: Ministerio de la Protección Social, 2005, p.19.

La accesibilidad

La define el ministerio como la “capacidad de acceso a los servicios de salud, entendida como la condición que relaciona la población que necesita servicios de salud, con el sistema de prestación de servicios.”

En el acceso se identifican tres factores:

- El que corresponde a la capacidad del usuario para buscar y obtener atención.
- El que corresponde al tipo y la forma de organización de los servicios para garantizar la atención de los ciudadanos de manera oportuna e integral.
- El de las relaciones que se establecen entre la población, los aseguradores, las entidades territoriales y los prestadores de servicios de salud.

Calidad



“La calidad de la atención de salud se entiende como la provisión de servicios accesibles, equitativos, con un nivel profesional óptimo que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario. El eje de calidad en la política de prestación de servicios se concibe como un elemento estratégico que se basa en dos principios fundamentales: el mejoramiento continuo de la calidad y la atención centrada en el usuario”.

Eficiencia

En este eje estratégico, el componente económico está directamente relacionado con el uso del recurso económico y se considera eficiente al que represente el menor uso de dinero.

Proceso contractual

En la negociación del sistema de salud, se procura obtener resultados que sirvan a los intereses mutuos de las partes intervinientes, por lo que el punto de partida se presenta en el momento en que cada uno realiza sus respectivas actividades de valoración frente a la experiencia previa, los cambios del entorno y sus expectativas que obviamente incluyen sus correspondientes capacidades de gestión administrativa y operativa.



Figura 5. Proceso contractual
Fuente: propia

En la figura se pueden observar tres actividades previas antes de decidir la forma de contratación propuesta. En la primera, se realiza un análisis a los resultados de la forma de contratación anterior, para esto se utilizan de manera general: los indicadores de gestión y resultados definidos en el modelo anterior, los resultados de los Rips, y estados financieros. En caso de haberse tratado de un contrato de cápita es importante verificar los resultados de la nota técnica y el costo promedio actualizado a la vigencia de la atención a los derechos habientes.

En la segunda, se realiza un análisis de las variaciones del entorno, como crecimientos o decrecimientos de la oferta de servicios, movimientos de la demanda como aumento de la población desplazada que se convierte en residente, aumento o disminución de las condiciones de vulnerabilidad entre otros.

En tercer lugar, se definen las metas que cada parte tiene frente a la prestación de servicios de salud, por ejemplo, el ente territorial puede plantearse aumentar el número de cirugías a partir de un menor tiempo de espera, o focalizar grupos especiales y con base en estos desarrollar su contratación a fin de aumentar eficiencia. Por su parte, el hospital puede planear concentrar sus servicios en determinadas especialidades, o aumentar el flujo de recursos por concepto de esta población.

No se pueden asumir cambios en características de la población sin afectar la nota técnica. Cada población tiene un riesgo diverso, lo cual debe considerarse en el proceso de negociación. Tomando los resultados de las actividades anteriores, el marco regulatorio y las políticas institucionales, metas propuestas para el periodo y capacidad técnica y administrativa, se realiza la selección de mecanismo.

De acuerdo con el mecanismo de contratación seleccionado, son procedentes las siguientes actividades:

Capitación

En caso de seleccionarse el mecanismo de cápita, el comprador (asegurador-entidad territorial) procederá a conformar el pool de riesgo sobre el cual se diseñará la propuesta técnica y financiera, para adelantar la negociación y llegar a la formalización de un contrato. La conformación del pool de riesgo implica la generación de la nota técnica del mismo, que debe incorporar como mínimo:

- **Caracterización sociodemográfica del pool de capacitación:** es conveniente incorporar adicionalmente factores de riesgo en salud asociados a actividad económica, actitudes y hábitos, entre otros.
- **Frecuencias de uso de los servicios contratados** (procedimientos): por los grupos antes descritos, preferiblemente asociado a diagnóstico final o inicial.
- **Costo estimado:** en los casos donde no se cuenta con una información suficiente o confiable para desarrollar este ítem se recomienda utilizar como proxy o valor referente los tarifarios disponibles del mercado.

La propuesta técnica incluye como mínimo, nota técnica, caracterización de la cápita e indicadores de proceso como: tiempos máximos de espera, mínimos esperados en atención, acciones frente a **outliers**, mecanismos de referencia, reportes de información, mecanismo de resolución de conflictos, entre otros. A partir de esta información, se establece el valor de la prima que se complementa con la periodicidad de los pagos, lo que permite conformar la propuesta financiera. La puede conformar una aproximación de pool de riesgo, teniendo en cuenta las características de la población e intervenciones realizadas y continuar con la conformación de propuesta y negociación.



Outliers

Término estadístico que hace referencia a un valor atípico y que es numéricamente distante del resto de los datos.

Pago por evento

Para la conformación de la propuesta en el caso de pago por evento, es necesario establecer de forma cuidadosa, los servicios que se contratan y los precios acordados, para lo cual se recomienda buscar especializar las entidades y buscar la utilización de precios de mercado, lo que destaca en mayor medida la utilización de los resultados de los Rips. Así mismo, es fundamental establecer un mecanismo de autorización de servicios, que permita modular el consumo y el costo; se sugiere tener en cuenta el tipo de servicios contratados y la capacidad de gestión de la institución que los ejecute. En el caso de instituciones de baja complejidad, es aconsejable tener un grupo de servicios con autorización previa, debido a que los servicios ofrecidos por esta, son de alta frecuencia y bajo costo. Por el contrario, para instituciones de mediana y alta complejidad donde los servicios contratados sean de este orden, es conveniente contar con un equipo de autorización por parte del comprador (asegurador, entidad territorial), dado que los servicios son en general, de más bajas frecuencias y de costos elevados.

Conjunto integral de atención

Para la conformación de los paquetes o casos, se recomienda identificar patologías donde la variabilidad en el protocolo de atención sea baja, y los efectos por comorbilidades tengan un alto grado de predicción. Así mismo, son más aconsejables donde se requiera un alto grado de tecnología en la atención. Es importante fijar especial atención en el manejo de comorbilidades y outliers, así como en el procedimiento de derivación en caso de ser necesario. Para el establecimiento del valor del caso, se recomienda utilizar como referente los precios presentados en tarifarios, para aquellas entidades donde no se cuente con estudios de costos adecuados.

Presupuesto global prospectivo

En el caso de presupuesto global prospectivo, no es posible referirse a un solo proceso de negociación, ya que como se mencionó, esta forma se aplica en aquellos lugares donde las condiciones de mercado son particulares; sin embargo, existe un primer momento en el que es necesario plantear las metas de atención para la población pobre no asegurada, considerando la evaluación de resultados del período anterior, verificando posibles cambios del entorno que pueden ser oferta de servicios o de demanda, y de acuerdo con los recursos disponibles. Dichas metas deben tender a priorizar servicios, población y condiciones de calidad.

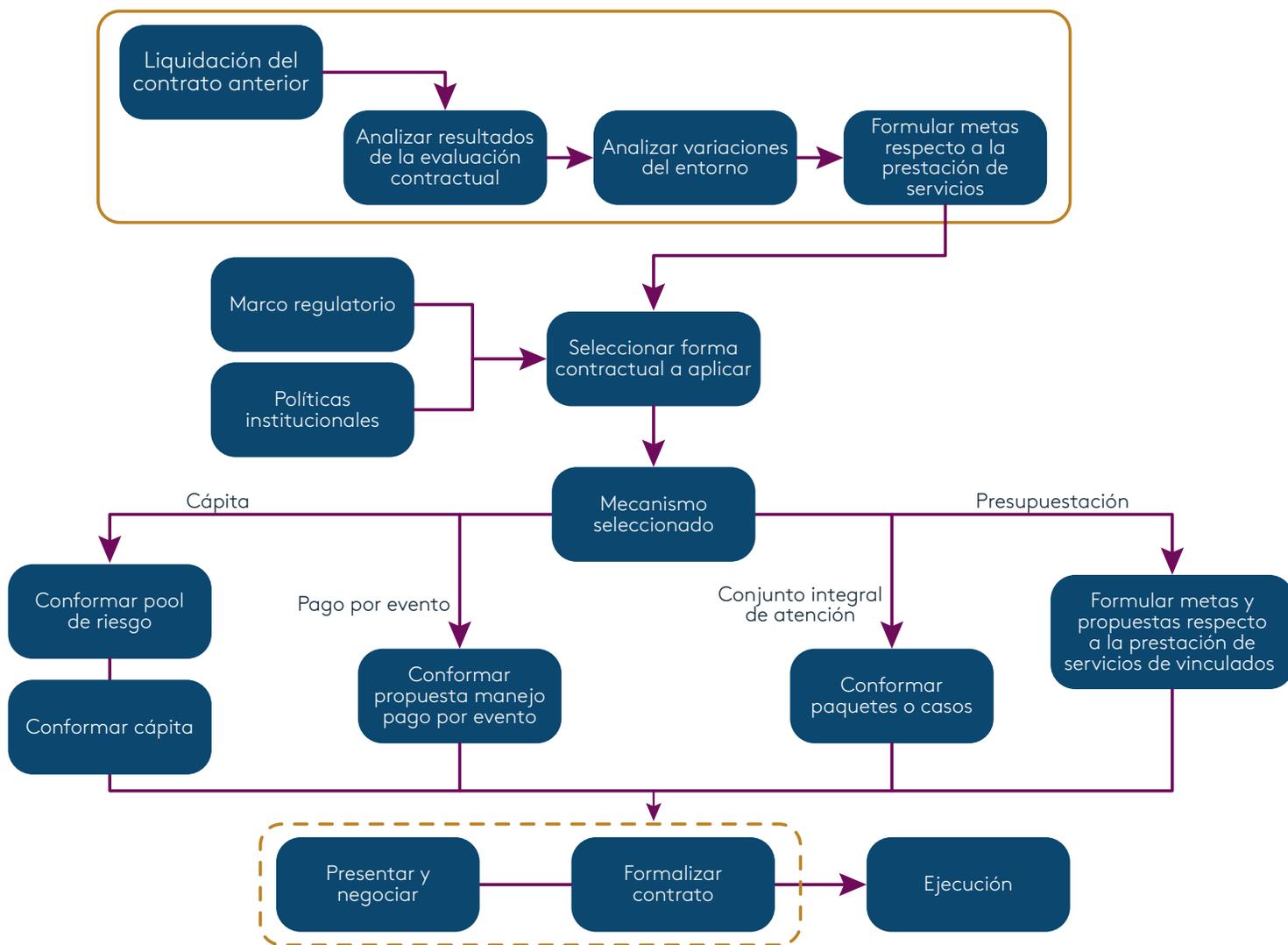


Figura 7. Subproceso de negociación

Fuente: Departamento Nacional de Planeación - Pontificia Universidad Javeriana - CENDEX. Ruiz, Garavito, Orozco y Peñaloza, 2004. Tomado de: Ministerio de la Protección Social - MPS Programa de Apoyo a la Reforma de Salud - PARS Departamento Nacional de Planeación - DNP Pontificia Universidad Javeriana - PUJ Centro de Proyectos para el Desarrollo - Cendex. Ruiz, Garavito, Amaya, y Ramírez. (2008), p. 342.



Instrucción

Lo invitamos a la página principal del eje para realizar las actividades.

Ayala, J. (2014). *La salud en Colombia: más cobertura pero menos acceso* (No. 011883). Banco de la República-Economía Regional.

Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2005). *Política nacional de prestación de servicios de salud*. Ministerio de la Protección Social.

Madies, C. V., Chiarvetti, S., & Chorny, M. (2000). *Aseguramiento y cobertura: dos temas críticos en las reformas del sector de la salud*.

Ruiz, F., Garavito, L., Amaya, L.m y Ramírez, J. (2008). *Precios y contratos en salud. Estudio indicativo de precios y análisis cuantitativo de contratos*. Ministerio de la Protección Social - MPS Programa de Apoyo a la Reforma de Salud - PARS Departamento Nacional de Planeación - DNP Pontificia Universidad Javeriana - PUJ Centro de Proyectos para el Desarrollo - Cendex.

RUIZ, F; GARAVITO, L; OROZCO, M; PEÑALOZA, E. (2004). *Diagnóstico, términos de contratación y pago entre entidades Programa de Apoyo a la Reforma de Salud / Pars. Ministerio de la Protección Social 365 territoriales y hospitales públicos, contrato estándar, protocolos y sistema de indicadores básicos de monitoreo. Productos 4 y 5*. Cendex. Documento técnico ASS/1154-04. Noviembre.

Velásquez. E. (2016). *Modelo Integral de Atención en Salud – MIAS*. Ministerio de Salud y Protección Social. República de Colombia. Territorios y Políticas Públicas. Recuperado de: <http://slideplayer.es/slide/9042275/>

MERCADEO EN SALUD

Alexander Sanabria

EJE 4

Propongamos

BRANDING
PRICING
MERCHANDISE
OFFER
BRAND
DESIGN
AGENCY
STUDY
ADVERTISE
SUCCESSFUL
STRATEGIES
VIRAL
PROMOTION
DIRECT
DIRECT
ANALYSIS
SELLING
RETAIL
PRODUCT
TRADING
SYMBOL
MEDIA
BUSINESS
ADVERTISING

MARKETING

El plan de *marketing*





Instrucción

Antes de comenzar, veamos en la página principal del eje, el recurso sobre la evolución del mercadeo a través de los años, desde los inicios, hasta lo más reciente.

Planificación

Cuando alguien sale en la mañana de su casa, por lo general tiene una idea clara de hacia dónde se dirige, qué hará en ese lugar y con seguridad también tiene pensado a donde dirigirse cuando sienta hambre. Considera también las implicaciones que lo llevan a tomar las decisiones que toma y sus consecuencias más allá del día a día de sus actividades cotidianas. Evalúa bajo sus propios parámetros en qué lugar se encuentra y tomará decisiones en consecuencia.

Todas y cada una de las actividades humanas incluyen la planeación. Las personas planean sus actividades diarias, semanales, e inclusive planean a futuro, queriendo cumplir propósitos de índole personal, familiar, económico y hasta espiritual; pero, aunque planeen y crean saber en dónde estará el éxito, la mayoría de las veces solo desean sin planear.

La planeación es un proceso gradual y continuo, que implica ciertas actividades, buscando reducir al máximo las probabilidades de fracaso en la búsqueda de objetivos fijados con anterioridad y que estratégicamente darán certidumbre en el proceso para conseguir los resultados esperados y por consiguiente el éxito.

En la complejidad del mundo empresarial, el plan de **marketing** surge como una herramienta fundamental de **gestión** para afrontar la batalla por la preferencia del consumidor. El proceso de construcción de dicho plan es una **carta de navegación**, en la que se deben contemplar claramente, los objetivos que se impone la organización para alcanzar el éxito, pero ese éxito, tendrá también que ser descrito, contemplando al mismo tiempo las circunstancias y las eventuales acciones a sortear durante el proceso de ejecución.



Gestión

Conjunto de actividades encaminadas a dar orden y solución a la resolución de un problema.

Carta de navegación

Representación analógica sobre la guía de ejecución de un plan.

La planificación en *marketing* pretende inicialmente considerar los **factores controlables** (4 P), para gestionarlos adecuadamente, junto con el control de los recursos, evitando un desperdicio inútil de ellos. La **eficiencia** y la **eficacia** son principios fundamentales de planificar. Eventualmente se ejecutan acciones fuera del marco del plan de *marketing* que pueden ser exitosas; pero no necesariamente pueden resultar como estratégicas, puesto que no se alinean con los objetivos.



Instrucción

Recordemos las características de las 4 P. Para ello, le invitamos a realizar la actividad de pareo en la página principal del eje.



Factores controlables

Para el marketing son aquellos que la empresa puede controlar como su producto, sus precios, su distribución y también su comunicación.

Eficiencia

Habilidad de poder realizar una tarea, poniendo los recursos en concordancia con los objetivos. Optimización de elementos para su realización.

Eficacia

Capacidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

Proveer de una visión final del objetivo por alcanzar es función añadida del plan de *marketing* que, a la vez informa con detalle la situación inicial y esperada durante su ejecución, indicando las etapas por conseguir y cómo gestionarlas, el tiempo que llevará cubrir las etapas planeadas y los recursos tanto económicos, como de talento que se utilizarán en su ejecución.

Cada vez es más común que las pequeñas y medianas empresas adviertan contar con un plan de marketing que les indique cómo enfrentarse a la competencia y a los cambios del mercado, para anticiparse a la toma de decisiones en circunstancias adversas por cuenta de la competencia, la llegada de nuevas tecnologías u otras amenazas.

La utilidad práctica del plan de *marketing*

Todas las empresas sin excepción, buscan que sus negocios sean rentables, que sus marcas y productos sean reconocidos y aceptados por el consumidor y que cada vez sean más competitivos todos sus procesos; o sea, menos costosos, más rápidos, y que consuman menos recursos ampliando su margen de utilidad. La guía controlada que representa la planeación de **marketing** permite poner en perspectiva la visión general de la situación actual y futura reduciendo la **incertidumbre** y aumentando la probabilidad de éxito en su gestión.



Incetidumbre

Falta de seguridad. Sensación de desconocimiento del futuro.

Se relacionarán a continuación los beneficios de aplicar la planeación de **marketing**:

- Contar con un panorama de la situación actual detallado.
- Controlar la gestión de *marketing* resulta más eficiente.
- Cumplir los objetivos: son el resultado mancomunado de toda la organización debidamente organizada en función de ellos.
- Administrar de manera eficiente los recursos.
- Optimizar el uso de recursos.
- Monitorizar el posicionamiento de la empresa y la competencia.
- Reducir la incertidumbre del futuro.
- Evaluar los resultados en función de los objetivos.

Si bien las utilidades que explican las bondades de la planeación de **marketing** son obvias, lo más importante del plan de **marketing** es darle forma concreta a lo que la empresa quiere hacer con su negocio y producto, la rentabilidad del negocio; con sus clientes actuales y potenciales, con la imagen y la reputación de su marca; el servicio al cliente, y la responsabilidad social y ambiental para lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo.

Elaboración del plan de *marketing*

Emprender la realización de un plan de *marketing* no es algo sencillo, pues este busca describir el actuar de la empresa en determinadas circunstancias para lograr los resultados esperados de acuerdo a la situación actual y futura del mercado. La prioridad debe estar en el análisis y la descripción de situaciones para planear la forma más adecuada y coherente posible, para enfrentarlas.



¡Recordemos que!

Generalmente los planes de *marketing* contemplan un panorama de tiempo de un año, pero también se realizan para tres y hasta cinco. Se integran coordinadamente con otros planes (producción, financiero, talento humano, etc.) para resultar en el plan estratégico general de la compañía.

No por realizar un plan de *marketing*, las ventas de la empresa empezarán a incrementarse; solamente la organización metodológica del plan, orientada a alcanzar los objetivos que representen la satisfacción de las necesidades del mercado, podrá resultar en una planificación coherente y redituable.

La mayoría de las pymes no realizan planificación de *marketing*, principalmente porque delegan esa importante actividad en el director comercial, creyendo intuitivamente que así se cubrirá esta necesidad. Existen empresas consultoras que pueden realizar esa labor de manera que le puedan dar a la empresa esa visión, solo que en muchas circunstancias llegar a contratar una consultora no es fácil.

Ya que un plan que cumpla con los requerimientos necesarios para dar esa visión estratégica es fundamental para toda empresa, y todas las empresas son diferentes en todos sus aspectos, el plan de *marketing* que se realice será en todo caso, *sui géneris*, pues deberá ser hecho a la medida de sus objetivos, el tamaño y las circunstancias que enfrenta por su lugar en el mercado, y las variables que lo afectan en particular. A ninguna empresa, inclusive perteneciendo al mismo sector o negocio lo afectan de la misma manera las variables de *marketing* (4 P).

A cada empresa corresponde un plan de *marketing* singular y a esa construcción podríamos definirla como lo afirma Sanz de la Tejada:

”

“La elaboración de un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.”

Según la anterior definición del plan de *marketing*, se describirán las etapas para su elaboración:

Responder a la pregunta: ¿dónde estamos?

Como punto de partida esta pregunta lleva a la compañía a analizar las situaciones interna y externa. Para ello se puede usar la conocida matriz **DOFA**, que considera en su desarrollo las debilidades y fortalezas como factores endógenos, y a las amenazas y oportunidades como aspectos exógenos. También es adecuado dar atención a otros elementos como los factores **PEST** o políticos, económicos, sociales y tecnológicos para tener mayor criterio y dar con una lectura amplia de la situación actual.



DOFA

Matriz de gestión administrativa, que permite comparar elementos favorables y desfavorables.

PEST

Acrónimo para describir las variables Política, Economía, Sociedad y Tecnología. Esta disposición de elementos plantea un panorama general externo sobre el que la empresa debe tomar decisiones para aminorar su efecto en el caso de ser perjudiciales, y adaptación en el caso de ser benéficas.

Contestar: ¿dónde queremos llegar?

Esta pregunta se responde estableciendo los objetivos a cumplir por la empresa en determinado tiempo. Muchas veces la contestación a la primera pregunta nos presentará de manera abrumadora el o los objetivos que representan mayores ventajas para la empresa.

Presentar los objetivos dentro del plan, resultará en un ejercicio de cualificación y cuantificación, pues dichos objetivos o metas deben ser medibles, verificables y cuantificables para su seguimiento y control.

Ahora pensemos ¿cómo alcanzar esos objetivos?

Esta respuesta llega determinando los medios o vehículos necesarios para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. Aquí entra el planteamiento de estrategias en función de los objetivos junto con las acciones y los recursos requeridos, razonables y posibles para aplicar en el desarrollo de dicha estrategia.

A cada estrategia corresponde una serie de actividades o tácticas, que tienen que ser dispuestas en favor de la estrategia y en un período de tiempo establecido con anterioridad. Determinar la estrategia más adecuada, resulta de cómo la empresa viene gestionando su *marketing mix*.



Instrucción

Recordemos los cuatro componentes del *marketing mix*, para ello, le invitamos a realizar la segunda actividad de pareo, en la página principal del eje.

En este punto la empresa ya conoce su actual situación, sabe a dónde quiere llegar o hacia dónde le resulta mejor ir en búsqueda sus objetivos. También ha determinado cómo llegar allí, pero hace falta fijar el precio que debe pagar por ello y cómo medir el grado de éxito. Presupuestar la ejecución del plan de *marketing* y determinar los indicadores de gestión, es un punto crítico y muy importante del proceso.

Todo plan debe estar acompañado de un método de control y seguimiento que le permita medir el cumplimiento de las acciones realizadas, en el que se pueda ver el grado de cumplimiento y el efecto que han tenido las actividades realizadas, para así, si es el caso, aplicar correctivos cuando sea preciso.

Phillip Kotler propone cuatro tipos de control para aplicar en la ejecución del plan de marketing de una empresa:

- **Control del plan anual:** el objetivo con este, es la medición de los resultados logrados. Este método se enfoca en el análisis de ventas y la participación alcanzada en el mercado, los costos de las ventas, el análisis financiero, la rentabilidad y el cambio en el comportamiento del consumidor frente a la estrategia aplicada en el período.
- **Control de rentabilidad:** si un negocio no es rentable, no vale la pena seguir en él. Este control se enfoca en determinar cuán rentable es el producto, mantener la comercialización en un territorio específico, la rentabilidad de la relación con los clientes, los canales de distribución, etc. Resulta en algunas situaciones benéfico para el cumplimiento del plan, terminar la relación con un segmento de mercado y concentrarse en otros más rentables.
- **Control de eficiencia:** reducir los costos que representan los vendedores, la publicidad, los canales de distribución y de comunicación, son la clave en la búsqueda de la eficiencia. Aquí la optimización de toda la empresa es la premisa.
- **Control estratégico:** con este se trata de calcular en qué medida se está logrando el aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado frente al plan. Se revisa la efectividad comercial, la percepción del consumidor, la organización comercial y el "SIM" (Sistema de Información de Marketing) (Kotler, 2003, p. 156), u la orientación estratégica de la compañía durante el período de tiempo de la ejecución del plan. Esta metodología permite en gran medida darle enfoque a la estrategia general y adaptar el plan a las circunstancias cambiantes del entorno.

Solamente ejecutando un plan de esta índole, se podrá corroborar si está en concordancia con las necesidades de la empresa y de sus consumidores. Un punto crítico para la implementación de un plan de *marketing*, está en que cada tarea debe ser asumida por profesionales dispuestos a tomar la responsabilidad correspondiente. Muchas veces el éxito se encuentra en la capacidad de comunicación de la empresa con las áreas funcionales, los proveedores externos y los canales de distribución, alineando los objetivos para lograr los resultados esperados.



Video

Para complementar lo expuesto, veamos en la página principal del eje, un vídeorelato sobre segmentación del mercado.

Etapas de la planeación de *marketing*

No se puede describir la realización de un plan de *marketing* en términos genéricos, pues su elaboración corresponde a necesidades variadas y diferentes dependiendo de múltiples variables que afectan la realidad de la empresa que pretende realizarlo. Una consideración muy importante es que, en su elaboración, no debería emplearse mucho tiempo; también, el planteamiento de las problemáticas a solucionar, debe presentarse de manera sencilla; se debe apelar al sentido común y al uso reducido de datos necesarios, para que sea concreto y viable de emprender.

Organizar y ser metódico en su redacción permite que su desarrollo avance rápidamente; no obstante, es necesario que sean ampliamente discutidos los puntos relevantes a atender por parte de los implicados en su elaboración y mucho más aquellos que lo implementarán.

No existe manual definitivo para su realización, pues puede variar de autor a autor; sin embargo, abordaremos a continuación y secuencialmente los que apuntan a concretar un documento claro y lógico.

Determinar los objetivos

Los objetivos se constituyen como parte central en la redacción del plan de *marketing* ya que todo conduce al cumplimiento de los mismos. Deben presentarse como el resultado del análisis de la situación inicial en términos numéricos y coherentes con el plan estratégico general de la empresa. Un objetivo constituye la solución deseada a un problema de mercado, o el aprovechamiento de una oportunidad manifiesta.

Ya fijados los objetivos, la prioridad está en determinar las cifras de ventas o la participación de mercado esperada; y para esto, los objetivos se deben plantear como:

- **Alcanzables:** es preciso que los objetivos planteados sean realistas y no solo el reflejo de un deseo ciego por alcanzar. Los objetivos deben reflejar las capacidades de la empresa y no solo sus anhelos.
- **Concretos y precisos:** también deben presentarse de manera coherente con los lineamientos de la compañía, el tiempo y los recursos.
- **Consensuados:** para que estos objetivos sean alcanzables, deben ser acordados y aceptados por todos directivos de la empresa.

- **Flexibles:** que posean capacidad de adaptación a las necesidades y a las circunstancias.
- **Motivadores:** los retos alcanzables tienen la capacidad de motivar a todos y no solo a los vendedores.

Selección de estrategias

Ya está claro que las estrategias para el *marketing*, buscan alcanzar los objetivos y metas establecidos; por tanto, estas deben definir claramente el lugar que se espera ocupar en el mercado frente a la competencia, privilegiando la rentabilidad comercial para la compañía.

Las estrategias elegidas para el desarrollo del plan dependen de la naturaleza de los objetivos por alcanzar. Nunca se obtendrán los mismos resultados con la misma estrategia, pues los resultados dependerán de muchos factores; por esto es que, aunque la estrategia esté planteada y sustentada correctamente, nunca existirá garantía de triunfo y sus efectos se conocerán en el mediano o en el largo plazo.

Para elegir la estrategia se debe seguir estos pasos:

1. Definir el *target* o público objetivo al cual dirigir la estrategia.
2. Plantear los objetivos en todas las variables del *marketing mix* (producto, política de precios, distribución y comunicación).
3. Determinar presupuesto de inversión y de ventas.
4. Proyectar las ventas para conocer si se obtendrán ganancias.
5. Designar un responsable general de la ejecución y consecución de los resultados esperados.

La responsabilidad si bien está en cabeza del ejecutor del plan, no puede nunca estar fuera del alcance de la alta dirección de la compañía, proyectando compromiso y seguridad en el proceso. Toda la compañía debe conocer de manera general el plan y particularmente cómo su trabajo y esfuerzo aporta a los resultados.

Ejecución del plan

Si se desea que el plan tenga los resultados esperados, las estrategias deben contar con un plan de acción definido y en un plazo de tiempo coherente. A cada estrategia corresponde unas tácticas y ellas, definen concretamente las acciones que se pondrán en marcha y a su vez cada acción conlleva el uso de recursos de diferente índole dispuestos por el plan general.



Ejemplo

Para poner el proceso en términos entendibles, podemos hacer la analogía del viaje, donde la estrategia es el camino por recorrer, las tácticas los pasos para recorrer el camino, y los objetivos serán el punto de llegada o destino.

Las tácticas que se manejan en el plan según Hoyos:



“Estarán incluidas dentro del *mix del marketing*, ya que se aplicarán distintas estrategias combinando de forma adecuada las variables del *marketing*. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa enumeremos algunas de las acciones que se pueden poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo el plan general de *marketing*”.

- **Acciones sobre el producto.** Aquí de acuerdo a los objetivos se pueden hacer creación de productos, eliminaciones o simplificaciones, modificaciones, lanzamiento de nuevos productos, ampliación de gamas, mejorar la calidad, nuevas presentaciones de empaques y tamaños, añadir valor.
- **Acciones sobre el precio.** Revisar los precios actuales, modificar las políticas de descuentos y promociones.
- **Acciones sobre los canales de distribución.** Se pueden considerar cambios en los canales tradicionales, canales virtuales, modificar las condiciones a minoristas y mayoristas, contratar con nuevos canales, revisar las políticas de almacenamiento, mejorar los plazos de entrega y el transporte de la mercancía.
- **Acciones sobre la organización comercial.** De acuerdo con los objetivos y la estrategia, se pueden realizar modificaciones en las funciones, deberes y responsabilidades del personal de ventas, reorganización de zonas de venta, rutas, compensación e incentivos a los vendedores, cumplimiento y relación con los clientes.
- **Sobre la comunicación integral.** Aquí intervienen la contratación de la agencia de publicidad, la gestión de canales virtuales de comunicación y redes sociales, la optimización del presupuesto de pauta, las campañas promocionales, y el *marketing* directo y en punto de venta.

Determinar las tácticas está en manos del director de *marketing* en conjunto con los objetivos y estrategias; de igual manera, la disposición de los recursos humanos y materiales en función de ellos, asignando responsabilidades y tareas concretas a los integrantes del equipo participante en la ejecución.

Destinando el presupuesto

Establecer el presupuesto para el desarrollo del plan de *marketing* implica detallar cada una de las actividades y los recursos, considerando su costo económico. Al enumerar y describir lo que pretende realizar el plan y plasmarlo en un presupuesto, se incluyen secuencialmente los programas de trabajo en función del tiempo para el cumplimiento del cronograma de actividades. La dirección de la empresa debe aprobar el plan de *marketing* en conjunto con su presupuesto, aplicando las medidas financieras a que tenga lugar un proyecto de esta importancia para la organización. La aprobación del presupuesto representa la confianza y autorización para empezar con la ejecución de búsqueda de los objetivos planteados.



Lectura recomendada

Antes de continuar, lo invitamos a realizar la lectura complementaria disponible en la página principal del eje, sobre la misión, la visión y los valores en el plan estratégico de una compañía:

La guía estratégica. El corazón del plan estratégico.

Lema, J. (2004)

Sistemas de control y plan de contingencias

Controlar es un requisito obligado en cualquier actividad empresarial, pues el que no controla no gerencia. El seguimiento a un plan de *marketing* permite conocer el grado de cumplimiento que se logra alcanzar en la medida en que se va ejecutando el plan. Los fallos son inherentes a cualquier actividad humana, pero estas medidas de control permiten tomar los correctivos necesarios en el momento adecuado, evitando consecuencias más graves o irremediables.

Si no se establecieran mecanismos de control y seguimiento, sería prácticamente imposible medir el éxito, y el plan de marketing está pensado y se ejecuta para lograrlo. En esa medida, la realización parcial o total de los objetivos solo serán visibles si se dispone de sistemas de control.

Claras las etapas que contempla la planeación de *marketing*, es momento de concluir y hacer notable que un proceso de estos, busca la continuación en el tiempo y la información. Los conocimientos adquiridos, junto con el *know how* alcanzado en la implementación del plan, darán herramientas eficaces para futuros planes exitosos y objetivos retadores.

Preguntas con relación al plan de *marketing*

De la elaboración de un plan de *marketing* surgen una serie de inquietudes que, si bien no tienen relación directa con la utilidad del documento, podrían dar luces para su comprensión y elaboración.

¿Cada cuánto tiempo debe hacerse un plan de *marketing*?

Esta decisión no resulta fácil de responder si solamente se entiende este documento como respuesta a una necesidad comercial de la empresa. En realidad, el plan de *marketing* surge de la necesidad de adaptar el modelo de negocio con las necesidades cambiantes del mercado; sin embargo, se encuentran casos en los que la realización del plan corresponde a períodos de tiempo regulares, que concuerdan con el lanzamiento de un nuevo producto, por renovación tecnológica o simplemente de manera anual.

Siempre que aparezca un cambio en las cifras de manera positiva o no, esto representaría un buen momento para analizar ciertas variables, y si se encuentran justificaciones suficientes, entonces será el momento para empezar en su elaboración.

¿Qué información debe incluir?

El plan de *marketing* no debe incluir indicaciones sobre ventas únicamente, o sobre algunos de los elementos del *marketing mix*; todo lo allí consignado debe tener una lógica, en donde sean fácilmente identificables cuatro partes con un propósito definido: análisis de la situación actual con interpretación de las variables externas e internas, plan de acción incluyendo planteamiento de estrategias y tácticas, posteriormente debe ir los mecanismos de control, y por último el presupuesto de inversión y de ventas esperadas.



¡Recordemos que!

Muchas empresas creen poseer la metodología adecuada para llegar a un plan de mercadeo, pero en realidad solamente desarrollan un documento o plan comercial, pues ven al mercadeo como un sinónimo de ventas.

¿Quién redacta el plan de *marketing*?

Para el caso de pequeñas empresas, su elaboración corre por cuenta de la gerencia de ventas junto con la gerencia general, y en empresas de mayor tamaño y de organigramas más sofisticados o según su organización interna, por los gerentes de producto o *product manager*, en conjunto con el departamento de *marketing* de la compañía. Las empresas se apoyan cada vez más en el consejo y guía de empresas consultoras, pues metodológicamente aportan objetividad muy válida en esos casos.

El visto bueno, ¿quién lo da?

Normalmente la alta dirección de las compañías asume esa tarea de aceptar o rechazar el documento para su implementación; sin embargo, debido a la importancia y las implicaciones que tiene este plan, muchas empresas nombran un comité para su aprobación.

¿Quién ejecuta el plan?

Generalmente el equipo que desarrolló el análisis y propone las guías de ejecución, suelen tomar las riendas en la etapa de implementación del plan. Pero como se ha mencionado anteriormente, la responsabilidad del éxito, en muchos casos pasa por comunicar efectivamente los objetivos y la importancia del plan para la empresa.

¿Qué papel cumplen el internet y las nuevas tecnologías?

Es definitivamente fundamental el valor que tienen para la gestión de *marketing*, pues aportan por una parte, una fuente casi infinita de información y datos, y por otra parte, proporcionan herramientas de análisis que acelera procesos y refina los procesos de tomar decisiones. Adicionalmente, internet podría representar en sí mismo una oportunidad de mejora al producto o servicio integrando tecnología con servicio para la satisfacción de necesidades.



Instrucción

Para finalizar, le invitamos a realizar las siguientes lecturas complementarias. La primera está disponible en la página principal del eje, consulte específicamente las páginas 11 a la 20; a la segunda puede acceder mediante clic sobre el título del artículo:

La salud en Colombia: más cobertura, pero menos acceso.

Ayala, J. Banco de la República. (2014).



Visitar página

[Mercadotecnia en el Sistema Nacional de Salud de Cuba.](#)

Lugo, N. (2008).

Ayala, J. (2014). *La salud en Colombia: más cobertura pero menos acceso* (No. 011883). BANCO DE LA REPÚBLICA-ECONOMÍA REGIONAL.

Cohen, W. (2001). *El plan de marketing*. Deusto.

Hoyos, R. (2016). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Ecoe Ediciones.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Lema, J. P. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, (2), 9-16.

Suárez Lugo, N. (2008). Mercadotecnia en el sistema nacional de salud de Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 34(1), 0-0.

de la Tajada, L. A. S. (1974). *Los fundamentos del Marketing y algunos Métodos de Investigación Comercial*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Esta obra se terminó de editar en el mes de Septiembre 2018
Tipografía BrownStd Light, 12 puntos
Bogotá D.C,-Colombia.



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO