

ARTICULO ORIGINAL

Título: Acciones a favor de la comercialización de los servicios médicos del hospital Hermanos Ameijeiras

Title: Actions in favor of the commercialization of the medical services of the hospital Hermanos Ameijeiras

Autores: Jorge Félix Rodríguez Hernández ^I, Rigoberto García Gómez ^{II}

- I. Médico. Profesor e Investigador Auxiliar. Especialista de I grado en Reumatología y de II grado y Máster en Medicina Tradicional y Natural. ENSAP. Correo: jfrodriquez@infomed.sld.cu.
 - II. Médico. Profesor e Investigador Titular. Especialista de II grado en Dermatología. Doctor en Ciencias Médicas. HHA. Correo: rigoberto.garcia@infomed.sld.cu
-

RESUMEN

Introducción: El Hospital Hermanos Ameijeiras cuenta con un servicio de atención médica internacional, orientado como un sistema abierto, flexible, dinámico y complejo; que apesar de poseer prestigio y experiencia en la atención a pacientes de más de 80 países, no cuenta con una línea de comercialización efectiva que garantice su progreso y sostenibilidad en un ámbito regional sumamente competitivo. **Objetivo:** Diseñar un plan de acción que permita incrementar la comercialización de los servicios de salud del Hospital Hermanos Ameijeiras.

Método: Para ello se utilizaron métodos y técnicas que permitieron, analizar la vinculación de la comercialización con la base legal para este campo y definir las barreras que frenan subdesarrollo en esta institución.

Resultado: Se determinó que el número de pacientes atendido en el Servicio de Atención Médica Internacional ha disminuido, asociado a una insuficiente comercialización de sus servicios; se identifican los principales aspectos que frenan la actividad, que por su carácter modificable son vulnerables al cambio. Se diseñó un plan de acción, para mejorar la comercialización en la entidad, que se centró en siete ejes de actividades fundamentales: estructura y capital humano, promoción de los servicios, conocimiento sobre los mercados priorizados, hotelería y servicios de apoyo, condiciones del área de atención médica internacional, precios y procesos y cartera de servicios del hospital.

Palabras Claves: comercialización plan de acción, atención médica internacional.

ABSTRACT

Introduction: Hermanos Ameijeiras Hospital has an international medical care service, oriented to an open, flexible, dynamic and complex system. This service despite its prestige and experience in patient care; which despite having prestige and experience in patient care in more than 80 countries, does not have an effective marketing line that guarantees its progress and sustainability in a highly competitive regional environment. **Objective:** To design an action plan to increase the commercialization of the health services of the Hospital Hermanos Ameijeiras.

Method: Methods and techniques for analyzing the linkage of marketing with the legal basis for this field and define the barriers that curb underdevelopment in this institution.

Findings: It was determined that the number of patients treated in the International Medical Care Service has decreased because an insufficient commercialization of their services. Main aspects slowing down the activity were identified. An action plan was designed to improve marketing in the entity. The plan focused on seven core activities: structure and human capital, promotion of services, knowledge about prioritizing markets, hospitality and support services, and conditions at international medical care area, prices and processes and portfolio of hospital services.

Key words: marketing action plan, international medical care.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos muy remotos, el hombre viajaba fuera de su país procurando atención médica de calidad y bajos precios. Los griegos viajaban a Epidauria, en el Golfo Sarónico, para recibir atención médica en el santuario de Asclepio. Siglos después en Egipto en el año 1248 se inauguró uno de los hospitales más desarrollados del mundo, el de Mansuri en el Cairo, factor que motivó que muchas personas viajaran hasta allí a recibir atención médica.⁽¹⁾

El turismo de salud es considerado mundialmente como un negocio en expansión. El proceso de consolidación de esta modalidad a nivel mundial comenzó en los años 90, cambiando su tendencia a principios del siglo XXI donde el flujo de pacientes se reorienta desde países más desarrollados hacia los países de economías emergentes, quienes han invertido en capital humano, promoción, gestión, infraestructuras y tecnologías. Anualmente el turismo de salud factura cerca de 7.000 millones de euros en todo el mundo. Además, un turista de salud suele gastar entre 6 y 10 veces más que uno convencional, razón por la que cada vez más países se suman a la realización de esta actividad.⁽²⁾

El aumento significativo de la demanda de servicios médicos de los países desarrollados con insuficientes estructuras sanitarias para hacerle frente al aumento de la esperanza de vida al nacer, especialmente al envejecimiento poblacional, genera incrementos en las listas de espera y una presión considerable sobre los sistemas de salud nacionales; agravada por la crisis económica mundial con su consecuente reflejo en la economía individual, son razones de peso para el crecimiento global del turismo de salud.⁽³⁾ Otras razones están relacionadas a las consecuencias de la política neoliberal que imponen las grandes potencias mundiales en el sector de salud, que ha provocado un aumento de la privatización de las instituciones médicas, altos precios y

baja formación de médicos, política fuertemente defendida por asociaciones, gremios y colegios médicos, muchos de ellos con poderosa influencia sobre los gobiernos de turno, que ven la salud como negocio y no como derecho universal.⁽⁴⁾

El sistema de salud cubano no participa de estas políticas neoliberales, dado que tiene un Sistema Nacional de Salud Único que se caracteriza por ser estatal, integral, regionalizado, descentralizado, y por ser universal, gratuito, accesible en su concepción y funcionamiento. El derecho a la salud de sus ciudadanos está refrendado en la Constitución de la República y en la Ley No. 41 de la Salud Pública. Sin embargo, dada la corriente internacional, el turismo de salud constituye una oportunidad económica para Cuba y de contribución a la sustentabilidad del sistema de salud cubano.^(5, 6)

Los antecedentes del turismo de salud en Cuba se remontan a la década del 80, a través de funciones que asumía la entidad CUBALSE. En 1990 se decidió la constitución de la Sociedad Anónima Servicios Médicos (Servimed S.A.), la cual, al modificar su razón social en el 2001, dio paso al surgimiento de Cubanacan Turismo y Salud, S.A. Con el proceso reorganizativo de la sociedad cubana y su sistema de salud, se decide mediante decreto ley No. 237 del 19 de mayo del 2005 crear la institución estatal Servicios Médicos Cubanos (SMC). El 11 de octubre del 2011, se constituye la Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos, S.A (CSMC, S.A.), encargada de comercializar y exportar los servicios de salud y académicos del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), desde la infraestructura del sistema de salud fundamentalmente.^(7,8)

A partir de las transformaciones que se llevan a cabo en el país y dando cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución,^(9,10) se llevó a cabo la elaboración y aprobación de la política de desarrollo de exportación de servicios médicos cubanos, definiéndose en la misma las siete modalidades que la conforman: servicios médicos asistenciales en Cuba, servicios académicos y docentes dentro del perfil de salud, servicios de salud para el bienestar y la calidad de vida en Cuba, servicios médicos y de salud en frontera, servicios de salud asociados a productos ópticos, farmacéuticos y medicina natural y tradicional, servicios de eventos científicos y servicios profesionales asociados a los servicios médicos y de salud en el exterior.⁽¹¹⁾

La modalidad de servicios médicos asistenciales en Cuba hace referencia a la atención de pacientes extranjeros dentro de las fronteras nacionales. Los pacientes llegan a recibir los servicios a partir de solicitudes personales directas o a través de agencias o seguros. La sólida imagen de la medicina cubana ante el mundo, los avances de la biotecnología y la medicina, la colaboración y la docencia médica de pre y postgrado, son importantes aspectos que han contribuido a que el país se convierta en un destino demandado y con potencialidades de devenir líder regional en esta actividad. Para ofrecer estos servicios existen instituciones especializadas en esta actividad como la Clínica Central "Cira García", el Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria "Camilo Cienfuegos", el Centro Integral de Salud "La Pradera"; y también existen servicios de atención médica internacional dentro de instituciones como el Hospital Clínico Quirúrgico "Hermanos Ameijeiras" (HHA), el Instituto de Cardiología y Cirugía Cardiovascular, el Complejo Científico Ortopédico Internacional "Frank País" y otros en hospitales e institutos.⁽¹²⁾

El hospital "Hermanos Ameijeiras" es un centro de referencia nacional, que brinda una atención protocolizada con integración transdisciplinaria en todas las especialidades médicas, sustentado en el uso de tecnologías de avanzada. Ofrece servicios de asistencia médica ambulatoria y en hospitalización a pacientes nacionales y extranjeros, del mismo modo ejecuta programas de formación de médicos

especialistas, y el perfeccionamiento de profesionales y técnicos de la salud nacionales y extranjeros.⁽¹³⁾

El HHA incorporó dentro de sus misiones la atención médica internacional años después de su inauguración, el 3 de diciembre de 1982.⁽¹⁴⁾ Su servicio de Atención Médica Internacional, se ha orientado como un sistema abierto, flexible, dinámico y complejo.

En el año 2005, tras la reapertura del hospital al concluir el proceso de mantenimiento constructivo, la atención médica internacional estuvo encaminada fundamentalmente hacia pacientes venezolanos del Convenio de Salud Integral.

En el año 2016 se decide reorientar a otros centros hospitalarios la gerencia de la atención a los pacientes del Convenio de Salud Integral y se les confiere a las instituciones con servicios de Atención Médica Internacional (SAMI) la misión de gestionar sus propios pacientes, lo que constituyó un reto para los trabajadores que asumen la nueva tarea. La falta de conocimientos en el manejo de la mercadotecnia para gestionar ventas de productos y servicios de salud, es denominador común en una parte importante de los trabajadores del sector, mientras que en el mundo contemporáneo es una herramienta cada vez más conocida y utilizada en todas las esferas de la sociedad y la economía.^(15,16)

A pesar de poseer una experiencia de años en la atención a pacientes de más de 80 países; el Hospital Hermanos Ameijeiras no cuenta con una línea de comercialización que garantice la estabilidad de sus ingresos y el desarrollo creciente de la actividad de atención médica internacional en un ámbito regional sumamente competitivo, poniendo en peligro su progreso y sostenibilidad.

El análisis desarrollado hace que identifiquemos como problema principal de investigación ¿Cómo incrementar la comercialización de los servicios médicos a extranjeros en el Hospital Hermanos Ameijeiras?

Para dar respuesta al problema se define como objetivo diseñar un plan de acción que permita incrementar la comercialización de los servicios de salud a extranjeros en el Hospital Clínico Quirúrgico Hermanos Ameijeiras.

MÉTODOS

Se utilizaron los métodos de revisión documental, histórico-lógico y de análisis y síntesis que permitieron estudiar el comportamiento histórico y presente de la comercialización del hospital Hermanos Ameijeiras y verificar legislación vigente, resoluciones, lineamientos, reglamentos y otros documentos a partir de la Constitución de la República de Cuba,⁽⁵⁾ la Instrucción 1/2009 del Presidente del Consejo de Estado y del Consejo de Ministros,⁽¹⁷⁾ la ley 41 de Salud Pública,⁽⁶⁾ el Decreto ley número 237 del 2005 para la creación de la entidad Servicios Médicos Cubanos, la Política para el desarrollo de los Servicios Médicos y de Salud Cubanos del 2013,⁽⁷⁾ la Resolución 539 del 29 de diciembre de 2011 del MINSAP y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.^(9,10) También se tuvo en cuenta los objetivos de trabajo y actividades principales del MINSAP para el 2017.⁽¹⁸⁾ Se consideró además el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Económicos Estratégicos: capítulo V, acápite: 242 f) Turismo y su diversificación, como el turismo de marinas y náuticas, golf e inmobiliaria, de naturaleza, agrario, crucerismo, histórico cultural y patrimonio,

convenciones, congresos y ferias, y en especial, de las modalidades de salud y calidad de vida; con énfasis en su contribución al fortalecimiento de la integración interna de la economía, del mismo modo el acápite: 243 g) Los servicios profesionales, en especial los médicos.⁽¹⁹⁾

El análisis para definir las barreras que frenan la actividad de comercialización de los servicios en el hospital, sus causas, efectos se realizó mediante la tormenta de ideas con los trabajadores del SAMI de más experiencia y con el Consejo de Dirección del hospital. También se realizaron entrevistas en profundidad a los anteriores jefes del SAMI de los últimos años.

A partir de los datos obtenidos en torno al problema se confecciona el diagrama causa - efecto (Ishikawa), a fin de identificar los factores a controlar para obtener resultados.

Para plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha, construimos la Matriz DAFO donde identificamos las fuerzas que actúan a favor y en contra, con el objetivo de aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o prepararnos contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El plan de actividades se estructuró por objetivos según lo establecido en la Instrucción No. 1.⁽¹⁷⁾

RESULTADOS

Resultados del diagnóstico de la comercialización del hospital Hermanos Ameijeiras.

Como resultado de la revisión estadística de los últimos cinco años del Servicio de Atención Médica Internacional, se apreció que el número de pacientes atendidos, ha disminuido en el último año (gráfico 1), asociado a la reorganización en otras unidades de la atención de los pacientes del Programa Integral de Salud Cuba – Venezuela y a la centralización de las acciones de comercialización en los Servicios Médicos Cubanos.

En este periodo el 61% del total de pacientes vistos procedían de

Canadá, Angola, de las naciones del Caribe, México y Chile de acuerdo a fuentes no publicadas a la cual tuvieron acceso los autores, países que históricamente se han comportado como los primeros emisores de pacientes al Hospital Hermanos Ameijeiras, favorecido por las oportunidades que ofrece Cuba y por el prestigio institucional.

Los programas de los servicios con alta demanda han sido: cirugía estética y cosmética en todas sus líneas, la atención a pacientes con cáncer, la trasplantología (renal que

Gráfico 1: Pacientes atendidos en el Servicio de Atención Médica Internacional. Hospital Hermanos Ameijeiras del 2012 al 2016.



Fuente: Departamento de Estadísticas y Registros Médicos del HHA.

acude con donante vivo) y de médula ósea, la litotricia y endourología y la cirugía cardiovascular.

La utilización de la metodología Matriz DAFO, planteo los siguientes resultados:

Fortalezas:

- F1. Liderazgo científico del capital humano.
- F2. Capacidad y experiencia para ofertar programas personalizados de atención médica.
- F3. Alto poder de resolutiveidad institucional.
- F4. Integración del sistema.
- F5. Institución organizada con manuales de organización y procedimientos, protocolos de la actividad habilitados y validados para la atención médica internacional.
- F6. Idiosincrasia del cubano.

Oportunidades

- O1. Contratos de Servicios Médicos Cubanos con agencias y turoperadores en el exterior.
- O2. Posibilidad de vinculación de la atención médica y el turismo en programas integrales.
- O3. Graduación de elevado número de profesionales de la salud extranjeros.
- O4. Médicos de misiones y con salidas oficiales al exterior.
- O5. Reconocimiento del hospital por su actividad asistencial e investigativa.
- O6. Categoría institucional de Centro de Postgrado con reconocimiento académico.
- O7. Posibilidad de desarrollo de la telemedicina.
- O8. Redes sociales.
- O9. Política del MINSAP de estimular las iniciativas e inversiones que contribuyan a los ingresos económicos.
- O10. Seguridad para el visitante.
- O11. El sistema de acreditación de instituciones hospitalarias del MINSAP.
- O12. Restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Estados Unidos y Cuba.

Debilidades:

- D1. Ausencia de preparación en técnicas de comercialización del personal designado.
- D2. Poco conocimiento del mercado.
- D3. Acciones de comercialización centralizada, con poca participación directa de los líderes científicos de los servicios.
- D4. Insuficiente promoción y publicidad de los servicios.

- D5. Afectaciones ocasionales en servicios de hotelería y de apoyo.
- D6. Ubicación inapropiada del área de consulta externa del SAMI.
- D7. Precios y procesos poco competitivos.
- D8. Subutilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la promoción de los servicios y oferta de nuevos productos.

Amenazas:

- A1. Bloqueo económico, comercial y financiero de Estados Unidos contra Cuba.
- A2. Fuerte adaptabilidad de las clínicas privadas y la competencia extranjera en esta actividad (precios, cartera de servicios)
- A3. Publicidad agresiva de la competencia.
- A4. Comercialización poco efectiva a través de la empresa SMC para los servicios del Hospital "Hermanos Ameijeiras".

Zona de poder (F+O) $6+12 = 18$	Zona de protección (F+A) $6+4 = 10$
Zona de freno (D+O) $8+12 = 20$	Zona Critica (D+A) $8+4 = 12$

DISCUSIÓN

Se reconoce por consenso la insuficiente comercialización como el principal problema que frena el crecimiento del número de pacientes que asisten a la institución y se identifican como aspectos fundamentales que inciden:

- La falta de preparación en técnicas de comercialización del personal del hospital vinculado a la actividad.
- La promoción escasa de los servicios: El material publicitario empleado en la actividad es escaso, y no se aprovechan suficientemente los espacios disponibles para la promoción de los servicios.
- Poco conocimiento del mercado: Existe escasa información acerca de los mercados y es insuficiente el contacto con las agencias y turoperadores en el exterior con contrato con Servicios Médicos Cubanos.
- Estructura inadecuada para la comercialización: no existe una estructura en el hospital para estos fines, solo asume la actividad una persona sin el entrenamiento previo, que cuenta con el apoyo del resto del servicio; esta actividad era asumida por la Comercializadora de los Servicios Médicos Cubanos.
- Servicios de hotelería y de soporte con afectaciones ocasionales: La alimentación insuficiente en su variedad, por la poca disponibilidad de frutas y vegetales, y de otros recursos para ofrecer platos típicos de algunos países. El aseguramiento del agua caliente, clima y servicios sanitarios genera dinámicas para ofrecer calidad,

debido al estado de los sistemas ingenieros y de las instalaciones hidrosanitarias. No existe cafetería en el hospital lo que limita las opciones de los pacientes, del mismo modo no se dispone de un transporte diferenciado para la actividad de comercialización, lo que limita el número de acciones y la posibilidad de ofrecer otras opciones con valor agregado para pacientes y acompañantes, como potencial fuente de ingresos.

- Problemas estructurales: La consulta externa en la actualidad es poco atractiva y está situada en un área aledaña a una zona de elevada circulación de pacientes, además de resultar insuficiente en espacio para asumir el crecimiento de la actividad. El número de ascensores habitualmente dispuestos en ocasiones congestionan el desplazamiento de pacientes.
- Precios y procesos no competitivos: Los precios de los servicios y productos están regulados centralmente mediante el listado oficial de precios, que resulta incompleto y el mecanismo para la aprobación de nuevos precios es complejo, centralizado y lento para hacer la actividad competitiva. El mecanismo para la devolución de dinero, solo es posible en la sucursal de Servicios Médicos Cubanos. La propuesta de programas generales o evaluativos no son siempre la mejor opción ante las solicitudes de asistencia médica. No existe representación física en el exterior de los Servicios Médicos Cubanos, realizando la comercialización de los productos especializados por las agencias y turoperadores bajo contrato, las que no están especializadas para responder de inmediato a las interrogantes de los interesados, lo que provoca demoras.
- Poca diversificación del producto: Existen modalidades que no explotan en todas sus potencialidades, como la telemedicina y por otro parte no se aprovechan lo suficiente las oportunidades de la asociación de la actividad sanitaria con las opciones turísticas.

Como resultados del análisis de la Matriz DAFO identificamos que las debilidades son superiores a las fortalezas, determinando que existen vulnerabilidades frente a las amenazas, y un número elevado de oportunidades desaprovechadas. El reconocer las características propias de la institución, teniendo claras sus fortalezas y debilidades, permite crear un plan de acción para, basados en nuestras fortalezas, minimizar las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan protegiéndonos de las amenazas.

Acciones para incrementar la comercialización en el Hospital Clínico Quirúrgico Hermanos Ameijeiras

La proposición de acciones para elevar la comercialización y aumentar los ingresos de pacientes extranjeros se fundamentó en los análisis realizados en la etapa de diagnóstico, lo cual permitió identificar siete ejes que fundamentan los siguientes objetivos:

- Optimizar la estructura funcional y el capital humano responsables de la comercialización.
- Incrementar la promoción de los servicios que se brindan.
- Elevar el conocimiento sobre los mercados priorizados.
- Incrementar la calidad de los servicios de apoyo y hotelería.
- Mejorar las condiciones estructurales de las áreas destinadas a la atención médica

internacional.

- Proponer acciones a SMC para optimizar precios y procesos en función de la comercialización de los servicios.
- Incrementar nuevos servicios a la cartera de productos del hospital.

Se presentan 21 actividades con su cronograma de ejecución, 10 corresponden al eje de promoción, dos a los ejes de estructura y capital humano, conocimiento del mercado, condiciones estructurales, precios y procesos, diversificación del producto, y una acción relacionada con el eje servicios de apoyo y hotelería.

Teniendo en cuenta el plan de acción, se incluyen los siguientes indicadores para evaluar el cambio esperado y cumplir los objetivos planteados:

- Número de pacientes atendidos: calculado por servicios y por países (análisis semestral).
- Total de ingresos en CUC calculado por servicios y por países (análisis trimestral).
- Índice de calidad percibida: calculada a través de los resultados del instrumento que se le aplica a los pacientes (análisis semanal).
- Número de solicitudes recibidas; de ellas cuantas aceptadas y cuantas rechazadas, calculadas por servicios y por países (análisis trimestral).

Conclusiones

- Se identificaron los principales aspectos que frenan la comercialización de los servicios del Hospital Hermanos Ameijeiras, que por su carácter modificable son vulnerables al cambio.
- Se diseñó un plan de acción, para mejorar la comercialización en el HHA, que se centró en siete ejes de actividades fundamentales: estructura y capital humano, promoción de los servicios, conocimiento sobre los mercados priorizados, hotelería y servicios de apoyo, condiciones del área de atención médica internacional, precios y procesos y cartera de servicios del hospital.

Recomendaciones

- Presentar al Consejo de Dirección del Hospital Clínico Quirúrgico "Hermanos Ameijeiras", para su análisis y aprobación, la propuesta de plan de acción para incrementar la comercialización de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Shaywitz DA & Ausiello DA. Global Health: A Chance for Western Physicians to Give - and Receive. *The American Journal of Medicine*. 2002; 113: 354-7.
- 2) The Medical Tourism Association. Medical Tourism Survey Report [Internet]. Palm Beach Gardens, FL: MTA; 2013 [cited 2017 May 12]. Available from: <http://www.medicaltourismassociation.com/en/2013-mta-survey-report.html>
- 3) Ramonet I. Globalización, desigualdades y resistencias. *EconDesarr*. 2000; 126 (1): 159-70.

- 4) Vázquez Amoroso LM, García Pérez RP, Antelo Hunt A, Antelo Vázquez L. Los flagelos de la globalización neoliberal en la salud del Tercer Mundo. MediCiego [Internet]. 2003 [citado 26 Ene 2017]; 9(2): [aprox. 10 p.]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/mciego/vol9_02_03/articulos/a1_v9_0203.htm
- 5) Constitución de la República de Cuba. República de Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba; 2003. (Enero 31, 2003).
- 6) Ley 41 de la Salud Pública de julio de 1983. Gaceta Oficial de la República de Cuba, N° 12 (13 julio, 1983).
- 7) Decreto-Ley No. 237 de 19 de mayo de 2005. Gaceta Oficial de la República de Cuba, N° 6, Extraordinaria Especial (21 Mayo 2005).
- 8) Ministerio de Salud Pública. Política para el desarrollo de los Servicios Médicos y de Salud Cubanos del 7 de octubre del 2013. La Habana: MINSAP; 2013
- 9) Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Editora Política; 2011 [citado 26 de enero de 2017] Disponible en: <http://www.granma.cu/granmad/secciones/6to-congreso-pcc/Folleto%20Lineamientos%20VI%20Cong.pdf>
- 10) Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Julio del 2016. La Habana: 2016 [citado 26 de enero de 2017] Disponible en: <http://bohemia.cu/wp-content/uploads/2016/09/01Folleto.Lineamientos-4.pdf>
- 11) Sánchez L, Castro Morales Y. Servicios médicos cubanos presentan líneas de negocio. Granma Digital. 5 Nov 2014 [citado 26 Ene 2017]. Disponible en: <http://www.granma.cu/cuba/2014-11-05/servicios-medicos-cubanos-presentan-lineas-de-negocio>
- 12) Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos SA [Internet]. La Habana: SMC, SA. ; 2017 [citado 20 Jun 2017]. Disponible en: <http://www.smcsalud.cu/>
- 13) Hospital Clínico Quirúrgico Hermanos Ameijeiras [Internet]. La Habana: HHA; 2010-2017 [actualizado 8 Marzo 2015; citado 20 Jun 2017]. Disponible: http://www.hospitalameijeiras.sld.cu/site_web/
- 14) Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en el acto de inauguración del hospital Clínico Quirúrgico de Centro Habana, el 3 de diciembre de 1982, "Año 24 de la Revolución". Versiones Taquigráficas del Consejo de Estado [citado 12 May 2017]. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1982/esp/f031282e.html>
- 15) Suárez Lugo N. Marketing y salud: Una perspectiva teórico- práctica. Cali: CATORSE; 2004.
- 16) Suárez Lugo N. Enfoque social de la mercadotecnia sanitaria. La Habana: Ciencias Médicas; 2007.
- 17) Instrucción 1 del Presidente del Consejo de Estado y del Consejo de Ministros [Internet]. La Habana; 2009 [citado 12 May 2017]. Disponible en: <http://200.11.218.113/normativa/documentos/5-Recursos%20humanos/Sistema%20de%20trabajo/Instrucci%C3%B3n%201%20Planificaci%C3%B3n.pdf>

- 18) Ministerio de Salud Pública. Objetivos de Trabajo y Principales Actividades 2017. La Habana: CEDISAP; 2016.
- 19) Partido Comunista de Cuba. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Económicos Estratégicos [Internet]. La Habana: Editora Política del CCPCC; 2016 [citado 12 May 2017]. Disponible en: http://www.pcc.cu/pdf/congresos_asambleas/vii_congreso/resolucion3.php

Conflictos de intereses: Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Recibido: 6 de mayo de 2017.

Aprobado: Aprobado 2da ronda: 15 de julio de 2017.

Dr. Jorge Félix Rodríguez Hernández. Escuela Nacional de Salud Pública. Cuba
Correo electrónico: jfrodriguez@infomed.sld.cu