



**UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE COMUNICACIONES
CARRERA RELACIONES PÚBLICAS**

**Estudio de imagen a Clínica Ciudad del Mar enfocada en
médicos pediatras de Viña del Mar y Valparaíso**

**Tesis para optar al título de Relacionador Público y al grado de
Licenciado en Comunicaciones**

**Autores:
Andrea Algarra Madrigal
Begoña Baeza Ansoleaga
Natalia Mancilla Clark**

Prof. Guía: Pablo Contreras

Viña del Mar, Julio de 2010

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 2: JUSTIFICACIÓN	8
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL	12
ANTECEDENTES.....	13
SALUD EN CHILE	13
FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE SALUD	16
PRESTADORES DE SALUD EN VIÑA DEL MAR	17
SERVICIOS DE UNIDAD PEDIÁTRICA EN CLÍNICAS PRIVADAS DE VIÑA DEL MAR Y VALPARAÍSO	19
HOLDING BANMEDICA	20
COMPETENCIA DIRECTA.....	33
NUEVA SEDE CCDM.....	34
CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL	36
PÚBLICOS.....	37
MAPA DE PÚBLICOS	42
RESISTENCIA AL CAMBIO	43
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	45
IMAGEN.....	48
REPUTACIÓN CORPORATIVA	52
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA	54
CONTEXTUALIZACIÓN	55
DISEÑO METODOLÓGICO	57
UNIVERSO Y ESTUDIO DE MUESTRA.....	60
HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN	61
MODELO DE ENCUESTA NO USUARIOS	61

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	64
CONCLUSIÓN ENCUESTA PEDIATRAS NO USUARIOS	65
CONCLUSIÓN GENERAL: ENCUESTA PEDIATRAS NO USUARIOS DE CCDM	74
CONCLUSIÓN GENERAL ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PEDIATRAS USUARIOS DE CCDM	75
CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	78
RECOMENDACIONES.....	82
CAPÍTULO 7: ANEXOS	84
CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA Y GLOSARIO	105

RESUMEN

Esta investigación se basa en la recopilación de datos de la Salud en Chile, tanto pública como privada, de su funcionamiento y formas de financiamiento para los distintos grupos sociales del país en cuanto a los tipos de provisiones existentes.

Además, se utilizó la recolección de antecedentes entregados por la gerencia comercial de Clínica Ciudad del Mar (CCDM), en lo que se encuentra el brief corporativo de la institución, su proyecto empresarial, y las características de su nuevo proyecto de ampliación (UCI Pediátrica)

Luego de estudiar toda la información, se analizaron distintos autores ligados a la comunicación, con lo que posteriormente se da apoyo a este estudio de imagen aplicado a CCDM. Entre ellos se encuentran; Paul Capriotti, José Daniel Barquero y Justo Villafañe.

Al tener mayor conocimiento sobre la Institución y el medio en la cual se mueve, se realiza un estudio de imagen, con el fin de conocer la imagen y percepción del público objetivo, siendo estos, los médicos pediatras de Viña del Mar y Valparaíso. Para conseguir los resultados, se dividió el universo de estudio en 2 grupos: médicos usuarios (aquellos doctores que tengan algún tipo de relación con CCDM, siendo box, consultas y/o participación en urgencias) y no usuarios (aquellos doctores que no tienen ninguna vinculación con la organización).

Para estos dos, se utilizaron distintas herramientas de investigación, estas siendo; entrevistas en profundidad y encuestas, perteneciendo respectivamente al método cualitativo y método cuantitativo para los distintos grupos de interés.

Hay que tener en cuenta que todo este estudio de basa en aspectos tanto comerciales como comunicacionales presentes dentro de la institución. Los que se hará referencia a lo largo del trabajo.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El hombre, por su naturaleza, presenta múltiples necesidades las cuales son diversas y cambiantes dentro de un grupo o sociedad.

A lo largo de los años se han ideado formas para responder y solucionar estas necesidades. Una de estas es el mercado, el cual se caracteriza por inventar diversos modos para satisfacer las necesidades permanentes del hombre. De aquí han surgido distintos tipos de mercado, entre ellos se encuentran:

- Mercado del ocio
- Mercado de relación
- Mercado de gastronomía
- Mercado de la seducción
- Mercado de la salud

Finalmente, todo mercado tiene un mismo grado de importancia, la inclinación que se pueda llegar a tener hacia alguno de ellos va básicamente enfocada a lo que cada persona busca satisfacer. Esa necesidad que es única y auténtica.

Todo mercado, con sus productos y servicios, van en busca de un mismo fin: posicionarse en la mente del consumidor y ser preferidos ante la gran oferta existente.

Es por esto que van surgiendo tendencias dentro de un mismo grupo “mercado” en donde el concepto de ofrecer un servicio va a ser **el cómo va a ser diferenciado**.

En términos de la empresa, independiente del rubro, ésta debe comenzar pensando qué es lo que quiere, por qué o a través de qué quiere ser reconocido frente al resto. Esto va a ser fundamental para la vitalidad de la organización; debe tener clara sus valores y políticas para tener una imagen coherente y positiva.

Ya no es suficiente simplemente dirigir un mensaje a los públicos sino poseer una visión clara, coherente y obtener una buena reputación corporativa.

Uno de los factores principales que incide en la decisión de trabajar en un determinado establecimiento es la **imagen** que se tenga del lugar, en torno a conocimiento, equipamiento, personal y comodidad.

Las personas deciden el dónde trabajar para satisfacer su necesidad y lograr sentirse a gusto en la organización. Finalmente, lo que une a todos los empleados es la búsqueda de satisfacer una necesidad propia, y al mismo tiempo sentirse realizado y feliz en su empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Basándose en lo mencionado, se realizará una investigación en la organización: **Clínica Ciudad del Mar, en donde se descubrirá la imagen que tienen los médicos pediatras usuarios y no usuarios (Valparaíso-Viña del mar) sobre esta misma.**

Entonces, esta investigación será un **estudio de imagen enfocado en Clínica Ciudad del Mar**, será realizado por alumnas de la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de Viña del Mar, en conjunto con información entregada por el profesor guía: Pablo Contreras y la subgerencia comercial de Clínica Ciudad del Mar.

Para obtener los resultados de este estudio de imagen se utilizaron dos herramientas de recolección de datos, siendo estas, entrevista en profundidad y encuestas dependiendo si son médicos usuarios de CCDM o no usuarios.

CAPITULO 2: JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN

“Clínica Ciudad del Mar no está siendo preferida como lugar número uno de la región al momento de realizar intervenciones en los pacientes. Actualmente solo los médicos que trabajan aquí atienden y hacen consultas médicas, pero no operan ni hospitalizan a los niños¹”.

“Los médicos pediatras de otras clínicas u hospitales de Viña del Mar y Valparaíso, están en un lugar trabajando sin ver al menos la posibilidad de “usar” y preferir a la clínica como centro de hospitalizaciones e intervenciones. Sin importar la intervención. Simplemente no están creyendo en la calidad del lugar²”.

Hasta el momento, Clínica Ciudad del Mar, no tiene cifras claras de esta situación y es por esto que se está realizando esta investigación para conocer la imagen que tienen los doctores.

Es por esto que el **problema** es el desconocimiento por parte de Clínica Ciudad del Mar de su imagen actual entre los médicos pediatras usuarios y no usuarios que ejercen en Viña del Mar y Valparaíso.

Hoy en día la salud es vista como un negocio, el cual está cada vez más competitivo. Clínicas privadas de la V región (Los Carrera, Hospital Clínico, CCDM y Clínica Reñaca) han ido expandiendo sus servicios y su infraestructura para así atraer cada vez a más médicos a su personal.

En relación con la expansión de CCDM y la compra de su nueva sede ha surgido una gran oportunidad, ya que con esta unidad la clínica podrá expandir el número de pediatras totales que formen parte de su staff médico. Al mismo tiempo podrá fidelizar a los médicos actuales con su nueva y moderna infraestructura, la que ofrece tecnología de vanguardia, mejor calidad en equipos, espacios, entre otros.

¹ Según información entregada por la gerencia comercial de Clínica Ciudad del Mar

² Según información entregada por la gerencia comercial de Clínica Ciudad del Mar.

De esta manera, CCDM podrá obtener resultados monetarios que la favorecerán, haciendo de cierta forma contra restar los gastos actuales producidos en torno a esta construcción de una nueva sede pediátrica.

Debido a que la investigación de campo de este análisis es posterior a la construcción y puesta en marcha del proyecto “Unidad de pediatría”, este estudio se concentrará principalmente en los médicos pediatras de Viña del Mar y Valparaíso siempre con el fin de conocer la imagen que tienen de la clínica.

Para esta investigación se realizará un estudio cualitativo y cuantitativo para conocer la imagen, expectativas y experiencia que tienen estos públicos sobre Clínica Ciudad del Mar.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué imagen tienen los médicos pediatras de Viña del Mar y Valparaíso sobre Clínica Ciudad del Mar?

OBJETIVO GENERAL

Conocer la imagen, que tienen los médicos pediatras, usuarios y no usuarios, de Viña del Mar y Valparaíso sobre Clínica Ciudad del Mar y sus servicios pediátricos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar la percepción que tienen los médicos pediatras sobre la salud privada en Chile.
- Conocer la imagen actual de los pediatras usuarios y no usuarios de Viña del Mar y Valparaíso sobre Clínica Ciudad del Mar. (equipamiento, tecnología, infraestructura, personal, estacionamientos, servicios)
- Conocer la experiencia de los pediatras actuales que trabajan en la Clínica.
- Conocer las expectativas que tienen los pediatras concurrentes sobre los servicios que otorgará la nueva Unidad Pediátrica.

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES

A continuación se mencionarán los principales antecedentes que involucran al tema de investigación. Explicando cómo funciona el sistema de salud en Chile (tanto privada como pública); aludiendo al Holding Banmédica, el cual respalda a Clínica Ciudad del Mar; y, finalmente, abarcando los antecedentes e historia de la formación de CCDM y cómo se conoce el día de hoy.

SALUD EN CHILE

Análisis del entorno del sistema de salud chilena:

A continuación se referirá sobre la salud en Chile para contextualizar y plantear las regulaciones por las cuales se rige Clínica Ciudad del Mar. Esto es importante para situar a la clínica en el contexto nacional y para entender más sobre la investigación.

En Chile la salud se divide en **2 grandes sectores**: privado y público³;

- **Sector privado**: compuesto por las Isapres, las cuales otorgan seguro privado de la salud. El sistema privado (Isapre) concentra a la población de mayores ingresos, que al mismo tiempo es la minoría. El sistema Isapre recauda el 60% de los ingresos del sistema de la salud chilena vía cotizaciones obligatorias: dispone del 37.13% del total de ingresos para atender al 23% de la población.
- **Sector público**: incorporado por los individuos que se atienden por prestadores de salud otorgado por el Estado y FONASA. La mayoría está concentrada en FONASA, y a la vez, esta mayoría es de menor ingreso.

Existen ciudadanos chilenos que no pertenecen a ninguno de los sectores mencionados. Esto se debe a que no se encuentran incorporados a un sistema de salud (no es una obligación) o porque pertenecen a las Fuerzas Armadas del país.

³ Ministerio de Salud Chile, fuente electrónica de Internet [fecha de consulta: 16 de Octubre 2009]. Disponible en: <http://www.minsal.cl/portal/url/page/minsalcl/g_home/home.html>

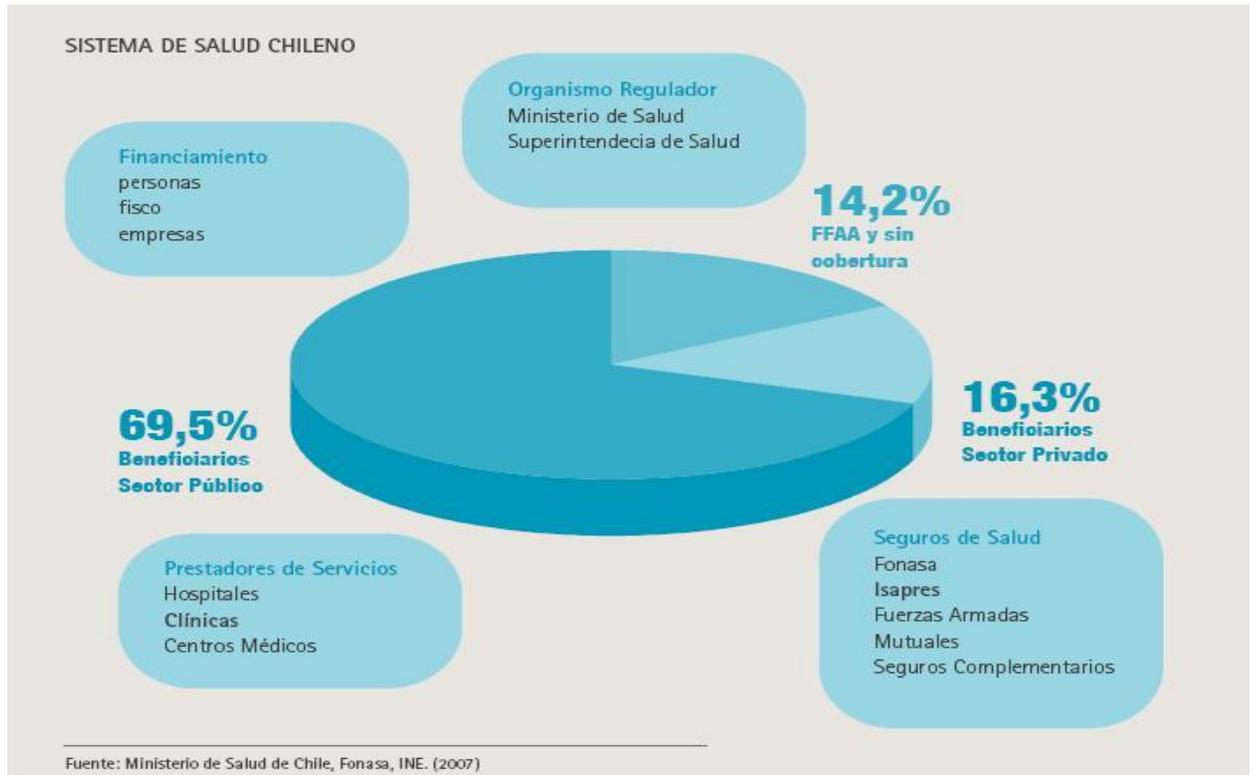
El Sistema de Salud en Chile, además, está constituido por “*organismos reguladores, fuentes de financiamiento, sistemas de seguros médicos y los prestadores de servicios*”⁴

Estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) cuentan que las horas médicas distribuidas al sector privado y público son desiguales. “*Dos tercios de las horas médicas son derivadas al sector privado y solo un tercio cubre a la población pública*”⁵.

⁴Ministerio de Salud Chile, fuente electrónica de Internet [fecha de consulta: 16 de Octubre 2009]. Disponible en: <http://www.minsal.cl/portal/url/page/minsalcl/g_home/home.html >

⁵ PRIETO, Luis. *La Salud en Chile* [power point en línea]: fuente electronic. 2008 [fecha de consulta: 16 de Octubre 2009]. Disponible en:< <http://www.slideshare.net/tmedicauss/11sist-salud-en-chile>>

3.1 Cuadro Comparativo: Sistema de Salud Chileno



Organismos Reguladores:

El sistema de salud de este país se encuentra presidido por el Ministerio de Salud, el cual tiene el deber de controlar y fiscalizar todos los aspectos de éste. Bajo este ministerio opera la Subsecretaría de Salud, Subsecretaría de Redes y Superintendencia de Salud, que desde enero de 2005 cumple las funciones de vigilar y controlar tanto al Fondo Nacional de Salud como a las Isapres.

Es importante destacar que, **según la ley chilena, cada persona tiene el derecho de elegir el sistema de salud al que quiere pertenecer; ya sea estatal o privado.**

Otro organismo es el Plan AUGE⁶ el que se presenta igual para todos: no discrimina por edad, sexo, condición económica, lugar de residencia o sistema de salud al que estén afiliadas las personas. Ofrece tratamiento de determinadas enfermedades a todos los individuos pertenecientes a un sistema público o privado. Este Plan constituye derechos exigibles por las personas y en el tratamiento de diversas enfermedades.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE SALUD

Existen 3 principales fuentes de financiamiento:

1. **Fisco:** *“El aporte del Gobierno se canaliza principalmente a través del Fondo Nacional de Salud (FONASA). En el año 2005 el 47,1% del gasto nacional en salud fue financiado por el Fisco”⁷*
2. **Trabajadores Asalariados:** En Chile son los trabajadores los que financian gran parte del sistema de salud debido a que, por ley, deben designar 7% de su sueldo imponible para la salud. Esto es voluntario en el sentido que existe la opción de no tener un seguro de salud o preferir FONASA. También existe la opción de abonar más de ese porcentaje para tener acceso a mejores planes de salud.
3. **Empresas:** Las organizaciones cumplen el rol de recolectar los aportes de sus miembros y entregarlas al sistema privado o público de la salud. Existen algunas empresas que entregan unos financiamientos adicionales mediante mutuales y convenios con instituciones.

⁶ Capítulo VIII, Anexos

⁷ Organización Mundial de la Salud [en línea] [fecha de consulta: 20 de octubre 2009]. Disponible en < <http://www.who.int/es/> >

3.2 Cuadro comparativo
Porcentaje de dinero derivado a la salud⁸

País	%PIB
Chile	7%
Portugal	9.2%
Israel	8.7%
Estados Unidos	14%

PRESTADORES DE SALUD EN VIÑA DEL MAR

Existen 2 tipos de prestadores de servicios de salud en Viña del Mar; los que brindan atención médica y además tienen la capacidad de alojar en el establecimiento (atención cerrada). Y los establecimientos que son de atención abierta, que también brindan servicios médicos de calidad pero no ofrecen la opción de quedarse a dormir o alojar en el centro.

1) **Prestadores Institucionales de Atención Cerrada:** Establecimientos de salud que entregan atención general, integral que están capacitadas para que un paciente se pueda internar y ocupar una cama (hospitales, clínicas). Es decir tiene la posibilidad de pernoctar en el establecimiento.

Como esta investigación gira en torno a Clínica Ciudad del Mar, cabe destacar que ésta es una institución de atención cerrada:

“Clínica Ciudad del Mar dispone habitaciones en suite para sus pacientes, dobles y singles (Estándar y Golden). Todas se encuentran perfectamente equipadas para que su estadía sea lo más grata posible.

⁸NIXON, Patrick. El vigoroso crecimiento de las clínicas privadas en Chile. *Revista Business Chile* [en línea] 2005 [fecha de consulta: 20 de octubre 2009]. Disponible en: <http://businesschile.cl/es/noticia/reportaje-principal/el-vigoroso-crecimiento-de-las-clinicas-privadas-en-chile>

Durante su hospitalización, nuestro equipo de salud velará para que su estadía sea lo más cómoda y segura, brindándole una atención oportuna y personalizada, características propias de nuestra institución. El servicio de hospitalización está abierto a pacientes particulares o afiliados a Isapres y FONASA”⁹

Lo mencionado es importante debido a que se revela que para Clínica Ciudad del Mar solo son amenazas aquellas clínicas de atención cerrada y Privadas de Viña del Mar y Valparaíso, que incluyan hospitalizaciones y servicios de pediatría específicamente. Entre las que se encuentran; Clínica Reñaca, Clínica de Valparaíso y Hospital Clínico.

Es por esto que la investigación pondrá énfasis en las clínicas privadas de la V región (Viña-Valparaíso) que tengan unidad pediátrica, ya que en esta ocasión interesa la opinión de los médicos pediatras.

Según entrevistas realizadas con la subgerente comercial de Clínica Ciudad del Mar: *“sólo nos interesan las clínicas privadas, los hospitales no son competencia (...) no generan ganancias que a nosotros nos interesa”¹⁰.*

⁹Clínica Ciudad del Mar, *Hospitalización* [en línea] 2009 [fecha de consulta: 22 de octubre 2009]. Disponible en: <<http://www.ccdm.cl/unidades-clinicas/hospitalizacion/>>

¹⁰ ACEVEDO, Ana María, Subgerente Comercial, Clínica Ciudad del Mar

SERVICIOS DE UNIDAD PEDIÁTRICA EN CLÍNICAS PRIVADAS DE VIÑA DEL MAR Y VALPARAÍSO

En la V región se encuentran clínicas privadas que ofrecen servicios de Unidad Pediátrica con alta calidad de profesionales y tecnología para abordar la mayoría de enfermedades o patologías que el paciente pueda tener. Esta información es válida para la investigación ya que es importante conocer la competencia y los servicios que ofrece.

A continuación una breve descripción de los servicios de pediatría que ofrece una clínica privada de Viña del Mar y Valparaíso:

Unidad Pediátrica Clínica Reñaca:

Una de las competencias directas de CCDM es Clínica Reñaca. Esta brinda un equipo de médicos, enfermeras y auxiliares paramédicos altamente calificados para el manejo del paciente crítico. Los cuales trabajan en tres Unidades de Cuidados Intensivos. Una de ellas es la **Unidad Pediátrica de Cuidado Intensivo**. Es la única privada de la región que permite la atención simultánea de tres menores de edad hasta 15 años con patologías de alta complejidad. *“Compuesta por siete médicos pediatras, especializados en Cuidados Intensivos, enfermeras y auxiliares capacitados en ésta delicada área, el equipo de profesionales trabajan 24 horas al día con el soporte de moderna tecnología. Actualizada en forma periódica, incluye equipos de monitoreo y ventilación mecánica, entre otros. Su rápido acceso a subespecialistas en áreas como cardiología, neurología, respirología y cirugía, es otra de las fortalezas de esta unidad.”¹¹*

Como mencionado con anterioridad, existen 2 instituciones prestadoras de salud, es importante señalar las de atención abierta:

2) **Prestadores Institucionales de Atención Abierta:** centros asistenciales de salud con atención tipo ambulatoria, sin internarse. En este caso los públicos **no tienen la opción de pernoctar en el establecimiento**. Un ejemplo de este tipo de institución es MegaSalud.

¹¹Clínica Reñaca [fecha de consulta: 26 de octubre 2009]. Disponible en:
<http://www.clinicarenaca.cl/prontus_clinica/site/edic/base/port/inicio.html>

MegaSalud:

“El modelo de gestión clínica que hemos desarrollado, ha provocado un público y privado. En los últimos cinco años, nos hemos transformado en el prestador de salud más importante del país y en la única Red Médica y Dental con presencia en todo Chile.

En los Centros Médicos de Megasalud de todo el país, usted podrá acceder a una completa oferta médica, con especialidades que están orientadas a dar cobertura a todas aquellas patologías que requieren de atención ambulatoria, diagnóstico oportuno y tratamiento eficaz¹²”.

Aquí se puede observar lo que se explicó con anterioridad, que MegaSalud, es un centro que ofrece servicios de imagenología, atención médica y dental, toma de muestras, entre otros. Pero no cae en la categoría de competidor directo de Clínica Ciudad del Mar, debido a que no tienen habitaciones capacitadas para la estadía y alojamiento de los pacientes.

3.3 Cuadro Comparativo: ejemplos de algunos prestadores de servicios de salud en Viña del Mar:

Atención Abierta	Atención Cerrada
Centro Med	Clínica Los Carrera
Mega Salud	Clínica Ciudad del Mar
Posta Central	Clínica Reñaca

HOLDING BANMEDICA

Empresas Banmédica, que lleva más de 20 años en el país, se ha encargado de satisfacer las necesidades de salud de la gran mayoría de los públicos. Del mismo modo, cuenta con experiencia y reconocimiento internacional en el negocio asegurador y prestador en países como Colombia y Argentina.

¹² Mega Salud [fecha de consulta 26 de octubre 2009]. Disponible en: < <http://www.megasalud.cl/>>

En 1994 ingresó como socio a “Administradora de Fondos Previsionales Horizontes” de Perú. Después de haber alcanzado el éxito en ese país, el año 1997 vendió el 100% de su participación en la AFP peruana. Aquel año, se asoció con los grupos empresariales argentinos Alindar y ABN AMOR Bank de Holanda, para aportar e investigar más en el área de la seguridad social del país vecino. Esto dio origen a Previar S.A., sociedad cuyo principal activo es la propiedad del 100% de las acciones de Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones Anticipar.

Para seguir expandiéndose, Banmédica asumió un rol activo en Colombia al ingresar a un sistema privado de salud en el país llamado Colema Salud. Con una influyente participación durante un par de años, la sociedad obtuvo un rol activo en la administración de Colema Salud, hoy conocido como Colmédica.

Los servicios que entrega el holding Banmédica contemplan clínicas modernas y completas, con avanzada tecnología. Además, incluyen laboratorios especializados, Centros Médicos, Isapres y Unidades de Rescate Médico. Igualmente, cuenta con una infraestructura hospitalaria de alto nivel con profesionales aptos y capacitados y la más variada gama de planes y servicios. Todos estos implementos hacen que Empresas Banmédica se consolide como una compañía reconocida en Latinoamérica.

Holding Banmédica en Chile:

Holding Banmédica Chile nació en enero de 1988 como una sociedad anónima abierta. Sus primeras acciones iniciales comenzaron a partir de 1981 enfocándose en el área de la salud privada como una actividad ligada a la Caja Bancaria de Pensiones. El objetivo de esta sociedad era satisfacer las necesidades de los empleados bancarios afiliados a esta Caja por medio de sus sistemas de salud y un servicio distinguido en las clínicas propias.

En el año 1988 la organización fue privatizada, con la distribución entre médicos (36%), empleados (30%) y particulares.

En 1990 la sociedad se estructuró como holding, creándose para ello la sociedad Isapre Banmédica S.A., donde se concentra toda la actividad previsional de salud. El año

siguiente nace la Compañía de Seguros de Vida Banrenta, para operar principalmente en el rubro de las rentas.

En el año 1996 nace la sociedad Constructora Inmobiliaria Magapoq S.A., en donde el holding Banmédica participa en un 50% en forma directa y en 6,25% a través de Banrenta Compañía de Seguros de Vida S.A. Luego se vendió a Banrenta el 50% del inmueble, logrando así que Banmédica S.A. adquiriera el 100% de Inmobiliaria Magapoq S.A., que mantiene la propiedad del otro 50% de la edificación. En junio de 1997 se concretó la compra del 24,8% de la propiedad indirecta del Consorcio de Seguros Vida S.A., empresa líder en el mercado de los seguros en Chile. En 1998, la Junta Extraordinaria de Accionistas aprobó la división de Banmédica S.A. en dos sociedades: Banmédica S.A., la cual mantiene su actividad en el ámbito de los servicios de salud y Banvida S.A., el cual se enfoca en los negocios de seguros de vida.

El mismo año se concretó un acuerdo con Isapre Consalud para construir centros clínicos. Resultando en la formación de las filiales conjuntas Clínica Avansalud Santiago Oriente S.A., Clínica Avansalud del Bío-Bío S.A. y Clínica Avansalud de la V Región S.A., y se adquirieron terrenos en Las Condes, Concepción y Viña del Mar, respectivamente.

En 1999, Banmédica S.A. aumentó su participación en Clínica Avansalud S.A. desde un 10% al 50%, vendió a Isapre Consalud el 50% del Centro Clínico Vespucio (formado por Clínica Dávila) y completó un 50% de participación en las sociedades destinadas a desarrollar los nuevos proyectos conjuntos. Todas estas sociedades se agruparon bajo la nueva sociedad paritaria Avansalud S.A. **(para más información ver anexos).**

Es así como el crecimiento de Banmédica se va extendiendo cada vez más, con mayor potencia y alcance incorporando clínicas de gran prestigio y reconocimiento en Chile:

Clínicas del Holding Banmédica

- Clínica Santa María
- Clínica Vespucio
- Clínica Biobío
- Clínica Dávila
- **Clínica Ciudad del Mar**

Holding Banmédica en Viña del Mar:

En el año 2002 se instaló una nueva clínica en Viña del Mar llamada Avansalud. Esta empresa venía respaldada por el holding Avansalud S.A, de propiedad de Inversiones Clínicas S.A y Banmédica. Cuando comenzó la clínica ofrecían servicios de “*unidades de Atención 24 horas, Hospitalización, Pabellón y Centro de Diagnóstico*” (*información otorgada por Subgerencia Comercial CCDM*). Después de un año de trayectoria, Avansalud, formó el Centro Médico. Incorporando luego resonancia magnética, medicina nuclear y equipamiento de alta tecnología.

Anterior a la llegada de estos nuevos centros, la categoría salud privada estaba deprimida y una marca concentraba las preferencias del ABC1 (Clínica Reñaca), tanto para los pacientes como para los médicos.

Estas nuevas clínicas generaron nuevas oportunidades de desarrollo profesional para los médicos. Además de incorporar nuevas y mejores tecnologías, por lo tanto agregando valor a su trabajo.

“El año 2006 se consolida el crecimiento de la clínica con la inauguración de las Unidades de Maternidad y neonatología, nuevos pabellones y la acreditación de la Unidad de Paciente Crítico. En agosto, la Clínica se lanza al mercado con una nueva marca: Clínica Ciudad del Mar, representando con ello el inicio de una etapa, basada en una visión de excelencia y calidad¹³”.

(Más sobre el cambio de marca Avansalud- Clínica Ciudad del Mar en el Capítulo VII, ANEXOS).

Clínica Ciudad del Mar es un establecimiento de salud privado que pertenece a la red de clínicas del Holding Empresas Banmédica.

A continuación se describirá Clínica Ciudad del Mar de forma detallada, mencionando sus servicios y el personal que lo integra. Logrando así detectar el problema de CCDM. Lo que permitirá formular la pregunta de investigación y objetivos de este trabajo.

¹³ Clínica Ciudad del Mar [fecha de consulta: 27 de octubre 2009]. Disponible en: < <http://www.ccdm.cl/>>

CLÍNICA CIUDAD DEL MAR

Éste centro médico viñamarino se encuentra equipado con más de 100 doctores especialistas, que con el apoyo de las tecnologías de vanguardia que posee CCDM como: Imagenología, Medicina Nuclear, Laboratorio y Kinesiología, permiten una atención integral **“fundada en los más altos estándares de calidad¹⁴”** a sus clientes.

Este establecimiento cuenta con 6 pisos, cada uno con un servicio y unidad específica.

Clínica Ciudad del Mar, como marca se ha ido fortaleciendo y potenciando a través de los años. Creciendo cada vez más en términos tecnológicos y de especialidad; contando con un personal de 300 personas de *“calidad y confianza¹⁵”*

Además de esto, el Holding Banmédica, que respalda a CCDM, tiene una trayectoria y prestigio ya creado en el rubro contando con *“un staff médico calificado, infraestructura y tecnología de punta y acceso a recursos para poder satisfacer los requerimientos constantes en tecnología que presenta la industria¹⁶”*.

Clínica Ciudad del Mar está compuesto por modernos pabellones quirúrgicos, y un Centro Médico con diversas especialidades.

Según las estadísticas entregadas por Clínica Ciudad del Mar se realizan anualmente:

- Más de 32.000 consultas médicas.
- Más de 17.000 exámenes de diagnósticos.
- Más de 93.000 exámenes de Laboratorio Clínico.
- Más de 6.600 Intervenciones Quirúrgicas de distinta complejidad

¹⁴ Clínica Ciudad del Mar [fecha de consulta: 27 de octubre 2009]. Disponible en: <<http://www.ccdm.cl/>>

¹⁵ Entrevista a Ana María Acevedo, Subgerente Comercial, Clínica Ciudad del Mar

¹⁶ Holding Banmédica [fecha de consulta: 27 de octubre 2009]. Disponible en: <<http://www.empresasbanmedica.cl/>>

Además es la primera clínica de Viña del Mar en poseer la tecnología de web 2.0, la cual se encuentra actualmente en: www.ccdm.cl

La administración de la clínica se encuentra encabezada por un Gerente General. Además de 4 subgerentes y 9 coordinadores médicos pertenecientes a Clínica Ciudad del Mar. Juntos regulan todos los aspectos de ésta, ligando sus acciones en torno al beneficio y satisfacción de sus clientes.

Administración Clínica Ciudad del Mar:

- Gerente General: Elizabeth Frese B.
- Director Médico: Dr. Gregorio Cenitagoya D.
- Subgerente Comercial: Ana María Acevedo G.
- Subgerente de Operaciones: Alejandro Verdejo G.
- Subgerente de Administración y Finanzas: Claudia Arze R.
- Subgerente Atención Clientes y Producto: Claudia Ellies F.

En la administración se encuentra el Director Médico Dr. Cenitagoya, este puesto es importante para la administración debido a que él hace de “puente” entre los temas administrativos y médicos. Ligando todo de una forma eficiente para lograr un entendimiento mutuo entre el área médica y los profesionales dedicados al trasfondo de la clínica.

Coordinadores Médicos CCdM:

- Urgencia 24 hrs. Adultos: Dra. Paulina Baltra D.
- Urgencia 24 hrs. **Pediatría**: Claudio Cisterna S.
- Ginecología y obstetricia: Dr. Andrés Cubillos O.
- Imagenología: Dr. Christian Calderón S.
- Medicina Nuclear: Dr. Patricio Weitz S.
- Neonatología y Maternidad: Dr. Antonio Salvadó G.
- Servicios Quirúrgicos: Dr. Carlos Schlack
- Unidad Paciente Crítico: Dr. Alejandro Guerra B.
- Infectología: Werner Jensen

Los Coordinadores Médicos están encargados de liderar sus unidades. Son a los que se les informa sobre los cambios administrativos y las necesidades de la clínica para que se lo traspasen a sus respectivas unidades. Coordinado el flujo de comunicación de manera más personalizada para que ningún miembro de CCDM quede sin saber los respectivos updates y necesidades de su unidad y de la clínica en sí.

Servicios Clínica Ciudad del Mar

A continuación se presentarán todos los servicios que CCDM ofrece, a nivel interno, como Clínica privada de la V región con una breve explicación de que trata cada uno de ellos.

1. Servicio de Urgencias:

Este se encuentra en el primero piso de la clínica. En donde médicos pediatras e internistas están preparados para recibir al público las 24 hrs. Contando, también, con el apoyo de la Unidad de Paciente Crítico y sus especialistas.

Esta Unidad de Urgencia está compuesta por 7 boxes de atención, 3 boxes de Observación, 1 box de reanimación y 1 box de procedimiento.

Equipo Urgencias:

- Dra. Paulina Baltra, Médico Coordinadora Urgencia Adultos
- Dr. Claudio Cisterna, Médico Coordinador Urgencia Pediátrica
- Sra. Ximena Inchaurtieta, Enfermera Coordinadora Servicio de Urgencia

Además, el servicio de Urgencias cuenta con una serie de doctores externos, especialistas que acuden a la clínica para ofrecer sus servicios pero que no son contratados por CCDM. En este caso la Unidad de Urgencia posee profesionales de diversas especialidades (Cardiología, Cirugía Adultos, Cirugía Infantil, Ginecología, Neurología, Neurología Infantil, Otorrinolaringología, Traumatología Adultos, Urología, Infectología, Gastroenterología, Diabetología, Endocrinología, Neumología, Psiquiatría, Cirugía del Tórax, Neurocirugía y Cirugía Maxilofacial)

2. Pabellones y Servicios Quirúrgicos

Este establecimiento es integrado por 6 pabellones quirúrgicos de alto estándar de calidad. Además cuenta con una sala de Recuperación y Unidad de Paciente Crítico (6to piso CCDM).

Algunas de las cirugías que ofrece Clínica Ciudad del Mar son: urológica, bariátrica, plástica, ginecológica, traumatológica y otorrinolaringológica.

Es importante destacar que CCDM, actualmente, no **ofrece cirugías pediátricas** por lo que los niños que son atendidos en la clínica después son derivados a otros establecimientos para llevar a cabo sus procedimientos respectivos. Esto se presenta como una **debilidad** para Clínica Ciudad del Mar debido a que los doctores terminan derivado a los pacientes a otros centros ya que *“es más fácil y rápido atenderlos en otro establecimiento y operarlo ahí mismo”¹⁷*.

CCDM pierde un ingreso y público al no tener el staff y equipamiento para ofrecer este servicio. Es por esto que los doctores son un público estratégico para Ciudad del Mar, ya que son ellos quienes derivan a sus pacientes a los diversos centros.

Equipo de Pabellones y Servicios Quirúrgicos:

- Dr. Carlos Schlack, Coordinador Médico de Servicios Quirúrgicos y Pabellones.
- Pía Zamora, Enfermera Coordinadora de Servicios Quirúrgicos y Pabellones.

3. Maternidad:

Esta unidad de la clínica se encuentra ubicada en el 5to piso del establecimiento. Contando con una Sala de Atención Integral del Parto (SAIP), Pabellón de Cesárea, Unidad de Neonatología, Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) Neonatológicos y Atención inmediata de Recién Nacido.

¹⁷ Entrevista Ana María Acevedo, Subgerente Comercial Clínica Ciudad del Mar.

Equipo Unidad Maternidad:

- Dr. Antonio Salvadó, médico coordinador de la UCI Neonatológica
- Dr. Andrés Cubillos, Coordinador del Servicio de Maternidad
- Angélica Sambucetti, matrona jefe del Servicio de Maternidad
- Myriam Cárcamo, matrona jefe de la UCI Neonatológica

Además, la Unidad de Maternidad, ofrece un Taller de charlas educativas a las futuras mamás que van a realizar su parto en la clínica. Estas charlas son dictadas por las mismas matronas para que las mamás aprendan más sobre los mejores cuidados de ella y su bebé. Con temas como: “El embarazo y la Lactancia”, “El ejercicio y el embarazo”, “El recién nacido”, ayudan a que las pacientes se adecuen a su futuro rol de madre.

4. UCI Neonatológica:

Esta Unidad tiene la finalidad de entregar un cuidado y tratamiento más especializado a los niños que nazcan con complicaciones de salud. Otorgando una atención personalizada e integral. La UCI Neonatológica se encuentra equipada con las tecnologías y maquinaria necesaria para atender a los bebés y sus diversas necesidades.

Equipo Unidad Cuidados Intensivos Neonatológica:

Dr. Antonio Salvadó, médico coordinador UCI Neonatológica

Myriam Cárcamo, matrona coordinadora UCI Neonatológica

Dr. Vicente Millán

Dra. Pamela Ramolfo

Dr. Cristian Peña

Dra. Claudio Álvarez

Dra. Carolina Santoro

5. Unidad de Paciente Crítico (UPC):

Esta Unidad se encuentra enfocada en el cuidado de los pacientes que se encuentran en situaciones graves y críticas. Supervisadas en todo momento por expertos en cuidados intensivos de Clínica Ciudad del Mar, comprometidos a vigilar y atender a los pacientes de la forma más eficiente posible.

En Clínica Ciudad del Mar esta UPC ha ido creciendo en términos de infraestructura y tecnología. En el año 2008 se remodeló la unidad aumentando en el doble el número de camas, además, se adquirió nuevos equipamientos de última tecnología para brindar un servicio más especializado a los pacientes críticos. Permitiendo que la clínica esté mejor preparada para atender y responder alguna urgencia con mayor rapidez y seguridad.

Equipo UPC Adultos:

- Dr. Alejandro Guerra, médico coordinador UPC Adultos
- Karla Benz, enfermera coordinadora UPC Adultos
- Dr. Waldo Gallardo
- Dr. Álvaro Vargas Dr. Eduardo Encalada
- Dr. Cristián Lucero
- Dr. Juan Pablo Harire

Dentro de la UPC existe una a Unidad de Cuidados Intermedios de adultos y recién nacidos, que otorga una supervisión permanente al paciente. El equipo médico de CCDM entrega un cuidado y vigilancia constante respaldado por equipo humano y tecnológico especializado.

6. Centro Médico:

A continuación se nombrará las especialidades médicas de niños y adultos que posee Clínica Ciudad del Mar. Señalando a los especialistas que conforman el centro médico niños, debido a que tiene mayor relevancia para la investigación de este trabajo. Esta unidad refiere a

un área de consultas médicas (doctor-persona) a nivel global en la clínica, por ello se mostrará un listado de las que el lugar ofrece.

Especialidades Médicas Adultos:

- Cardiología
- Cirugía General
- Cirugía de Cabeza y Cuello
- Cirugía Mamaria
- Cirugía Vasculat
- Coloproctología
- Endocrinología
- Fonoaudiología
- Geriatría
- Infectología
- Kinesiología
- Medicina Interna
- Neumología- Broncopulmonar
- Nutrición y Diabetes
- Oftalmología
- Psicología
- Reumatología
- Traumatología
- Cardiología Electrofisiología
- Cirugía Cardiovascular
- Cirugía Digestiva
- Cirugía Plástica
- Cirugía Vasculat Periférica
- Dermatología
- Foniatría
- Gastroenterología
- Ginecología
- Inmunología- Alergias
- Medicina General
- Medicina Preventiva
- Neurología
- Nutricionista
- Otorrinolaringología
- Radiología
- Reumatología- GES
- Urología

3.4 Cuadro: Especialidades Médicas Niños:

Especialidad	Doctor (a)
Cirugía Infantil	Eduardo Focacci
	Hugo Reyes
	José Mena
	Judith Contreras
	Sandra Montedónico
	Sergio Acevedo
Neurología Infantil	Orietta Carmona
Neurofisiología Infantil	Lucila Andrade
Pediatría	Carolina Santoro
	Claudia Rodríguez
	Claudio Cisterna
	Germán Aparicio
	Gustavo Ríos
	Marcela González
	Vicente Millán Telechea
Pediatría Bronco Pulmonar Ges	Juan Carlos Arancibia
	Viviana Lezana
Pediatría Nutrióloga	Ilse González

Aquí se puede observar la falta de una Unidad Pediátrica en Clínica Ciudad del Mar que incorpore UCI, UPC, cirugías pediátricas y un centro médico dedicado a esto.

Dentro del Centro Médico se encuentra, también, el Centro de Estudios del Sueño, el Centro de diagnóstico y tratamiento de la obesidad y el Centro de Estudios de la Epilepsia. Todos los centros de Clínica Ciudad de Mar tienen como objetivo brindar el mejor servicio y

tratamiento entorno a la patología que sufra el paciente. Ofreciendo una atención especializada con la mejor tecnología y equipo humano.

7. Hospitalización:

En la clínica se encuentra el servicio de hospitalización, el cual ofrece habitaciones dobles y singles (Estándar y Golden). Las piezas son equipadas y seguras para recibir a la paciente de una forma cómoda y con una atención personalizada. Este servicio se encuentra habilitado para pacientes particulares o afiliados a Isapre y FONASA.

8. Centro de Diagnóstico:

El centro de diagnóstico permite a los pacientes tener un análisis y más exacto sobre determinadas patologías.

Dentro de este centro se encuentra: Medicina Nuclear, Imagenología, Laboratorios y Procedimientos y Diagnósticos Terapéuticos.

9. Charlas:

Además de estos servicios Clínica Ciudad del Mar imparte charlas gratuitas para sus pacientes. Estas se conforman en ciclos en donde cada mes se presenta un tema distinto.

También se ofrecen charlas dirigidos a los médicos, con temas especializados, enfocados a diversas patologías.

COMPETENCIA DIRECTA

Otro público para la empresa es su competencia, otros establecimientos que ofrezcan servicios similares o superiores, que puedan ser preferidos antes que CCDM. A continuación se indicarán establecimientos de salud privada que poseen servicios relacionados al área de pediatría;

3.5 Cuadro Comparativo: Competencia directa

Instituciones	Servicios de Pediatría
Clínica Ciudad del Mar	Maternidad Centro Médico
Clínica Reñaca	Maternidad Centro Médico Hospitalización
Clínicas Los Carrera	Maternidad
Hospital Clínico de Viña del Mar	Maternidad

Clínica Reñaca: “Comprometida con tu salud”. Organización privada de la V región. Público objetivo ABC1 Viña del Mar, con fuerte presencia en el mercado y gran reconocimiento y fidelización de marca.

Hospital Clínico: “Nos propusimos estar a tu lado”. Organización privada. No posee un crecimiento fuerte de la marca. Pronto proyecto dirigido a la creación de una Unidad pediátrica.

Clínica Valparaíso: “Un nuevo concepto en salud al servicio de nuestra región”. Organización de salud privada. Gran posicionamiento sin nuevos proyectos de crecimiento.

NUEVA SEDE CCDM

Recientemente, Clínica Ciudad del Mar, ha realizado la compra de un nuevo edificio, con la finalidad de otorgar un mejor servicio para sus pacientes.

Los nuevos servicios que incorporará CCDM son:

- Atención Pediátrica 24 horas
- Maternidad con Sala de Atención Integral de Parto –SAIP
- Pabellones Quirúrgicos de Alta Complejidad
- Unidad de Paciente Crítico pediátrico.
- Medicina Nuclear

Este nuevo edificio de 1700 m², ubicado en Avenida Libertad 1133, trasladará el centro Médico completamente a las nuevas instalaciones:

- Aumento de 20 a 35 boxes de consulta.
- 100 camas en el Servicio de Hospitalización en la torre de 13 Norte, incluyendo el Servicio de Pediatría.
- Servicio de Oncología Ambulatorio y un auditorio para el Centro de Extensión.

“Elizabeth Frese, gerente general, recalcó la importancia de estas inversiones, considerando que Clínica Ciudad del Mar se lanzó al mercado hace sólo tres años y que ha experimentado un crecimiento evidente, fruto del trabajo comprometido de todos sus funcionarios y de la preferencia de los pacientes”.

3.6 Maqueta nueva sede:



Este nuevo centro, cercano a la sede actual, tendrá atenciones médicas y la incorporación de servicio de cirugías pediátricas.

Debido al ingreso de estos nuevos servicios de pediatría es necesario estudiar y evaluar si es que los pediatras de la región van a hacer uso de estas instalaciones. Para esto se deberá conocer su opinión referente a la imagen que tienen sobre Clínica Ciudad del Mar, sus unidades médicas y los servicios que ofrecen.

Los doctores, para este caso pediatras, son un público estratégico para la clínica debido a que son ellos los que derivan a los pacientes a los diversos centros.

Es por esto que se ha decidido realizar un estudio de imagen de los Pediatras de Viña del Mar y Valparaíso sobre CCDM y sus servicios.

CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL

PÚBLICOS

Con el propósito de aclarar el concepto de público desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional, se revisarán las definiciones que los principales especialistas del área de las comunicaciones y la sociología han realizado en relación a esta materia. Las siguientes descripciones tienen por objetivo ofrecer una visión completa con respecto al tema de los públicos desde la perspectiva de las Relaciones Públicas.

Hoy en día, la importancia de las comunicaciones dentro de las organizaciones se ha convertido en un factor fundamental para obtener el éxito deseado. Esto es algo nuevo, debido a que antes las organizaciones y empresas mundiales bien constituidas daban un mayor énfasis en las materias primas, productos, servicios y maquinarias para llegar a tener un buen funcionamiento. Sin embargo, con el pasar de los años esta visión se fue modificando, llegando a pensar y creer que existe un factor aún más indispensable y primordial para un exitoso funcionamiento empresarial, siendo éste, la imagen que tienen los públicos hacia la organización.

A partir de esta tendencia mundial en las organizaciones, es que nuestra investigación se basa en estudiar la imagen que tienen los pediatras de Valparaíso y Viña del Mar sobre Clínica Ciudad del Mar.

Al realizar cualquier investigación es importante conocer el tipo de público que se va a analizar, ya que se necesita saber de qué forma están vinculados con la empresa. Entendiendo esto como médicos pediatras usuarios y no usuarios de CCDM.

Los públicos como *“el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana¹⁸”*. Esta definición está dirigida a los grupos humanos que existen en toda sociedad y se dividen según sus intereses. Estos intereses pueden ser afectivos, emocionales, racionales, por status, clase social, etc.

¹⁸ SÁNCHEZ, Guzmán J.R. Marketing Comunicación. Madrid, Ciencia 3. 1989

Por otro lado, cuando se habla de los públicos de la organización, se hace referencia a *“aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no todos los grupos de una sociedad¹⁹”*. En otras palabras, las personas en las empresas no tienen vínculos afectivos ni sentimentales, simplemente un interés común que sea para beneficiar a la empresa. Sin embargo, no todas las personas que están vinculadas en la organización serán analizadas, ya que existen distintos públicos.

4.1 Cuadro Comparativo: Definición de públicos por distintos autores

Autor	Definición Públicos
Candido Teobaldo de Souza Andrade (Brasil)	Grupos organizados de personas, sin dependencia de contigüidad física que es producto de la controversia, con ideas divididas en relación a una búsqueda de su solución y, que participando a través del debate, se unen de un interés común.
Herbert Blummer (1940)	Agrupación colectiva espontánea y elemental, en cuanto comienza a existir como resultado de un proyecto, sino como reacción natural ante un cierto tipo de situaciones. El público es una agrupación natural, no convencional, espontánea y no preestablecida.
John Dewey (1940)	Grupo de personas que: enfrentan un mismo problema, reconocen que el problema existe y se organizan para hacer algo sobre el problema.

¹⁹ CAPRIOTTI, Paul. La Imagen de la Empresa, Estrategia para una Comunicación Integrada. Barcelona, El Ateneo. 1992. 36 p.

Otra definición de públicos es realizada por James Grunig²⁰, considerado “padre de las relaciones públicas modernas”, Grunig plantea que toda organización, por el sólo hecho de existir, genera alguna consecuencia a un número significativo de personas que se interrelacionan con esa organización.

Desde esta perspectiva, los públicos de una empresa, en este caso Clínica Ciudad del Mar, aparecen en la medida que se vean afectados por alguna de estas “consecuencias organizacionales” o issues. Dichas consecuencias no necesariamente deben comprenderse como una cuestión negativa. La consecuencia organizacional al que se ven enfrentados el público estratégico de CCDM es este nuevo centro médico y unidad pediátrica, por lo que hay que intentar manejar las percepciones de estos públicos para que se presente como una oportunidad.

El proceso de identificación y formación de públicos para una empresa es un fenómeno constante, que obliga a los profesionales de las Relaciones Públicas a estar atentos a los procesos internos y externos de la organización, con el objeto de identificar oportunamente los grupos de personas que están o podrían verse afectados por la acción organizacional.

Por lo tanto, el público debe entenderse como un conjunto de personas cuya integración no descansa en la acción interpersonal, sino en la reacción a los mismos estímulos, reacción que tiene lugar sin que los miembros del público estén necesariamente cercanos (geográficamente).

Otro autor, Barquero, plantea que el público más importante para una empresa son los trabajadores, puesto que según él “venden la imagen” de la empresa. Por esta razón estima conveniente que estos sean formados de acuerdo a un tipo de conducta y lograr, en definitiva que se identifiquen con la empresa. Para esto, los miembros de la alta administración deben dar siempre el ejemplo y gratificar los esfuerzos de sus trabajadores.

Para lograr este objetivo, el profesional de Relaciones Públicas debe trabajar e con el público interno, identificando claramente sus diferencias e inquietudes y asegurándose que

²⁰ GRUNING, James y HUNT, Todd. Managing Public Relations. Florida, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1984.

cada uno de los empleados transmita al exterior la filosofía positiva de la empresa. Si esto no es así, el RRPP tendrá por delante un importante desafío, tratando de hacerlos comprender lo importante que es para la empresa.

Análisis de Público

Para realizar un estudio sobre que perciben los públicos, en este caso pediatras Viña del Mar-Valparaíso, usuarios y no usuarios de CCDM, es necesario entender a estos públicos, analizarlos y verificar su opinión. Para, así, encontrar los diversos factores que inciden en la toma de decisiones de este grupo de personas.

Debido a que la investigación está basada en la comunicación estratégica, se debe entender a los doctores como uno de los grupos o públicos que surgen naturalmente frente a los acontecimientos emprendidos por la organización que despiertan un interés social.

Se debe considerar con la misma relevancia que cualquier otro público, intentando reforzar opiniones favorables, transformar actitudes o bien modificar o neutralizar opiniones hostiles o críticas.

Dentro de una organización existen públicos clasificados como internos y externos:

Los trabajadores son un público importante dentro de una organización, sus motivaciones, intereses y expectativas varían dependiendo de su posición dentro de la empresa, su género o nivel profesional.

En el caso de este trabajo, se referirá al público interno como a los médicos pediatras usuarios.

Opinión Pública

La opinión pública es un concepto que presenta diversas definiciones, razón por lo que se presta también para múltiples interpretaciones y usos que no siempre apuntan a una misma idea.

Opinión pública:

- La actitud predominante de una comunidad
- La voluntad colectiva de la gente
- Una recapitulación de la expresión pública con respecto a un tema específico.

Por ende, la opinión pública se genera a partir de acontecimientos que despierten el interés “público”, entendido como el interés de una sociedad o bien de una comunidad. En este sentido:

No todas las acciones organizacionales despiertan el interés de una comunidad.

La comunidad no es el único público de una organización. Las consecuencias organizacionales afectan a públicos específicos

Público Interno

Según el libro *Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas* de Muriel y Rota, para que se logre una auditoría interna o investigación más profunda y detallada, se requiere conocer a todo el público interno; este siendo las personas vinculadas directamente con la institución. En una organización, existen dos tipos de públicos internos:

- a. Directivos o jefes: *“las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos.”²¹*
- b. Empleados en general o subordinados: *“todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.”²²*

²¹ MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. *Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas*. Quito, Editorial Ciespal, 1980. 272 p.

²² MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. *Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas*. Quito, Editorial Ciespal, 1980. 274 p.

Conociendo el público interno, se hace más fácil realizar una auditoría, ya que se llegan a estar al tanto de los roles y tareas del público estratégico dentro de la organización. De ahí en adelante, con evaluaciones, encuestas y entrevistas, se podrá conocer sus necesidades, motivaciones, dificultades y relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Los trabajadores son un público muy importante dentro de una organización, sus motivaciones, intereses y expectativas varían dependiendo de su posición dentro de la empresa, su género o nivel profesional.

Para investigar el público interno, el estudio más utilizado es la Auditoría, la que tiene el propósito de conocer la situación social interna y si las políticas seguidas por la alta administración se deben reforzar o mantener.

En este caso, la investigación será basada en el público interno usuarios, de la clínica, siendo éstos los pediatras actuales además de una nueva categoría a la que se nombra como pediatras no usuarios.

Una vez familiarizado con el término “públicos”, se analizan todos los públicos que tiene la organización por estudiar. Entre ellos se encuentra el público objetivo de la investigación, siendo éste los pediatras de Viña del Mar y Valparaíso, ya que se busca conocer la imagen que estos tienen sobre la clínica.

La definición de públicos es fundamental para toda investigación, sin importar el rubro, pues en todo proyecto por aplicar se debe tener claro en quienes se quiere trabajar o más bien influir y lograr cambios.

MAPA DE PÚBLICOS

Se entiende como público a todas aquellas personas o factores involucrados de una u otra forma con la institución, sin alguno de ellos no funcionaría.

Público: perspectiva general

- Pacientes internos – externos – urgencia.

- Staff Médico y administrativo – médicos, enfermeras, kinesiólogos, gerente general, director médico, etc.
- Comunidad de Viña del Mar.
- Fundaciones e Isapres asociadas a la clínica.
- Servicios externos- guardias de seguridad, cafetería, limpieza.

Público de interés:

Esta investigación apunta a conocer la imagen que tengan médicos pediatras sobre CCDM. Los doctores se dividirán en 2 grupos:

- Médicos usuarios: los que utilizan los servicios de la clínica.
- Médicos no usuarios: aquellos que no utilizan los servicios de Clínica Ciudad del Mar.

Luego de conocer la definición de público y el público objetivo de esta investigación, lo siguiente es analizar el concepto de imagen; una percepción, idea, o concepción que tiene un individuo de algo o alguien a partir de sus características y atributos que tiene el público por analizar. Pues estos dos conceptos están directamente relacionados. El público objetivo es quien construye una imagen, bien constituida la que es fundamental modificar en caso de que no sea beneficiosa para la institución tratante.

Al aplicar cualquier proyecto, nuevo e innovador, se debe tener claro que tarea fácil no será, pues siempre existirá una resistencia a estos cambios.

RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es un aspecto inevitable, dándose a nivel interno. Éste se genera como respuesta “defensiva” para evitar cualquier variación en el entorno. Por ello para aplicar en un plan de comunicaciones se debe tomar en cuenta los aspectos que provocan dicha lejanía, entre ellos:

- Falta de conocimiento: La mayoría de las veces el desconocimiento y la incertidumbre generalmente generan desconfianza ante cualquier cambio, por lo que la comunicación es un agente primordial al momento de reducir la resistencia. Resulta de suma importancia dar a conocer bien cuáles son los objetivos del cambio, sus consecuencias y beneficios.
- Prejuizar el proyecto (creer que no se puede): Se basa en la percepción de los involucrados hacia creer que no pueden cambiar. Las personas tienden a rechazar desde un principio lo que no creen que puedan llegar a lograr, por lo que se crea una predisposición negativa hacia el cambio.
- Falta de incentivo: (no querer) otra de las razones por las que se presenta la resistencia al cambio es el hecho de que a veces los involucrados no tienen la suficiente motivación para reaccionar positivamente ante éste, por lo que se dice que no quieren cambiar.

Por otra parte, los focos de cambio pueden darse en distintos niveles, entre ellos: estructura, tecnología, ubicación física y por último en la gente.

Además, lo que indudablemente va a aportar para la construcción de la imagen, es la publicidad. Por ello, se tiene que trabajar muy bien sobre las publicidades y mensajes que involucran las campañas y en el discurso diario, ya que todo esto repercutirá finalmente en como los entienden, asimilan y perciben. Dando pie a cómo los distintos públicos piensan sobre el lugar.

Los mensajes pueden ser producidos en función de producir distintos efectos sobre el receptor, entre ellos:

Cognitivos (actitud/creencias, valores)

Afectivos (modificaciones en sentimientos y emociones)

Conductuales (afectan a la reacción de las personas)

Es importante definir que la percepción es única, una característica exclusiva del receptor, entre ellos pueden haber factores en común pero al fin y al cabo es auténtica. Al estudiar bien el tipo de mensajes que se quieran transmitir y que respuesta se espera tener por

parte del público objetivo pueden ser contruidos de tal forma que se pueda estratégicamente guiar los pensamientos de las personas y en fin, la percepción construida.

La figura, fondo, mensajes, tipografía, colores, cobran un rol fundamental para la imagen de la clínica tratante, son uno de los tantos instrumentos utilizables para lograr una determinada imagen, son usados según lo que se quiera provocar en el receptor, provocando a cada uno de ellos algo específico. Todo esto, ayuda a la creación de la imagen, por ello, se debe hacer un estudio previo, como ya lo hizo la institución, en cuanto a los colores corporativos y tipografías empleadas para presentarse a la sociedad.

Recapitulando, se tiene la definición de percepción como impresiones o ideas, que provienen de copias, imágenes o de la experiencia, que se origina al relacionarse con un medio determinado, Clínica Ciudad del Mar.

Para que la retroalimentación de una nueva sede CCDM sea positiva, es esencial que los pediatras tengan una visión y experiencia placentera al igual que positiva y que confíen de las tecnologías instaladas toda la clínica, específicamente en la Unidad pediátrica. De esta forma, la imagen construida, va a ser transmitida de doctor en doctor, clínica en clínica haciendo de la institución un lugar al que decidirán ejercer su trabajo y por último posesionarse en el área de unidad pediátrica a nivel de Viña del Mar y Valparaíso.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

El autor Roberto Porto Simoes, enfatiza la importancia de las comunicaciones en la empresa bajo la perspectiva de la inminente posibilidad de conflicto que existe entre la organización y sus públicos estratégicos. No es posible para este autor concebir una empresa que no haya tenido o que podría llegar a tener en el futuro algún tipo de conflicto con al menos uno de sus públicos. En consecuencia, el rol de las comunicaciones se comprende bajo esta concepción con todo lo relacionado a administrar o “sobrellevar” los conflictos que permanentemente podría sufrir una organización.

El rol de las comunicaciones en la empresa quedaría subordinado a administrar las relaciones que se establecen con los distintos públicos y a evitar y solucionar conflictos “supuestamente” originados por algún *“problema de comunicación. Y al mismo tiempo*

aplicándolo para tener una comunicación beneficiosa para CCDM, es decir, lograr que los flujos comunicacionales estén despejados con el fin de lograr positivamente una comunicación efectiva vertical y horizontalmente. Se comprende a la comunicación como una especie de “herramienta” que permite combatir conflictos fundamentales para la organización, obviando el hecho de que, en muchos casos, dichos problemas no tienen su origen en la comunicación o la “mala comunicación”, sino que tienen su génesis en aspectos directamente relacionados a la gestión propia de la empresa.

Entonces, si la comunicación facilita la gestión, debemos entender la comunicación estratégica como una tarea multidisciplinaria, como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa.

Si bien en cada disciplina se encuentra una definición distinta, en líneas generales se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario. Hay dos rasgos constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta:

Anticipación: Se trata de nuestra reacción presente al futuro, en términos de que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia.

Decisión: *“Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.”*²³

Ahora, por qué se considera tan relevante referirse a la comunicación estratégica, pues para esta investigación se quiere lograr una coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa, ya sea, publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, higiene, atención al cliente, entre otros, para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa.

²³ BOZZETTI, Luis. Comunicación Estratégica. [en línea] [fecha de consulta 30 de octubre 2009]. Disponible en: < <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm> >

Como consecuencia a la comunicación, sin importar de donde se origine, va a existir la OP, opinión pública, es inevitable, se crea producto de un fenómeno masivo. Se trata de una suma de opiniones individuales de un asunto público, pues, se crea a partir de interacciones entre el target en donde cada uno sostiene una opinión.

Es imposible hallar OP donde no ha habido información, y en consecuencia, es posible identificar dos formas básicas por donde se canaliza la información:

La Comunicación Personal: aquella que se registra por medio del diálogo y en presencia directa de los interlocutores.

La Comunicación Social: aquella que se registra a través de medios técnicos y el mensaje llega a un gran número de personas en forma simultánea. Su principal objetivo es difundir el mensaje en forma unidireccional, no descartando la posibilidad de que surjan algunos mecanismos de retroalimentación.

La información, entendida como cualquier dato que ingrese por los sentidos, es el verdadero estímulo que pone en marcha el proceso individual de elaboración de la opinión. Entonces, para trabajar sobre la comunicación emitida de CCDM se debe ser cauteloso y trabajar en base a un plan de acción basado en 4 pasos básicos:

Investigación y adición.

Planeación y programación.

Implantación de un plan estratégico de comunicación.

Evaluación.

Si bien la opinión pública es fundada en base a juicios personales será al fin y al cabo los formadores de la imagen de un lugar. Por esto es tan importante tener claro como se quiere comunicar un lugar con sus públicos, de qué manera y los mensajes. A pesar de que las opiniones no atenderán al funcionamiento y preferencias hacia la clínica, indudablemente, tendrá repercusiones sobre la imagen del lugar. Que a un largo plazo será algo por el que preocuparse.

IMAGEN

La imagen corporativa es un conjunto de rasgos, atributos o características que los públicos asocian a una organización y que la definen y diferencian de los demás. Es lo que los públicos piensan, opinan o tienen alguna idea sobre una organización. Esta es guiada por expertos comunicacionales y de marketing para ser atractiva para el público, pudiendo provocar un interés en el público objetivo.

La imagen se ha convertido en un aspecto muy importante para las organizaciones, ya que es un valor estratégico de diferenciación competitiva de la empresa. Permite que ella exista para los públicos, ocupando un espacio en la mente de los mismos y facilita la diferenciación frente a la competencia. Además, permite “vender mejor” al generar un plus de marca para el producto y/o servicio. En este caso, es relevante construir una imagen potente y confiable para el futuro proyecto de unidad pediátrica de Clínica Ciudad del Mar, ya que así los pediatras de Viña del Mar y Valparaíso se puedan sentir confiados para instalarse y ofrecer el mejor servicio a sus pacientes.

Para seguir fundamentando lo que realmente significa la imagen, se analizarán distintos autores que plantean la definición de este concepto tan utilizado en los medios para evaluar Clínica Ciudad del Mar.

Un conocido autor de las comunicaciones, Paul Capriotti, postula en su libro: “La Imagen de Empresa” que “la imagen es un “producto” del receptor, es una idea, concepto o actitud, que se forma como consecuencia de la interpretación de todas las informaciones que le llegan sobre algo o alguien”. También afirma que existen tres tipos de imagen en las organizaciones; Imagen de producto, Imagen de Marca e Imagen de Empresa. En este caso, se analizarán estos tres tipos de imágenes de Clínica Ciudad del Mar para conocer con mayor exactitud cómo es la imagen que tienen los pediatras de Valparaíso y Viña del Mar sobre los servicios en la Unidad Pediátrica de la clínica.

Es por esto que dentro de los objetivos específicos de la investigación, se analizará qué imagen tienen los médicos sobre el producto, la marca e imagen de la Clínica, ya que así la investigación será más amplia y concreta con sus resultados. La idea primordial es conocer la imagen que tiene el público médico pediátrico hacia todos los aspectos de la clínica.

- Imagen de Producto: es la actitud que tienen los públicos hacia los productos como tales, sin mediar las marcas o nombres de empresas.
- Imagen de Marca: actitud que tienen los públicos acerca de una determinada marca o nombre de producto y es independiente de la imagen de la empresa.
- Imagen de Empresa: actitud que tienen los públicos hacia la organización como ser vivo, social y comunicativo.

Según el autor, la imagen es lo esencial, debido a que es un factor fundamental para conocer cómo la organización es percibida por sus públicos. Es por eso, que en la investigación se estudiará la imagen que tienen los pediatras de Viña del Mar y Valparaíso, usuarios y no usuarios, sobre la clínica.

3 ámbitos intervienen en la formación de imagen:

- Comunicación masiva: todos los mensajes que la organización envía por medios masivos de comunicación e información masiva pueden ser consonancia o disonancia con lo que transmite la organización. Los medios son unidireccionales porque son indirectos y distantes.
- Ámbito de interacciones personales recíprocas: influencias recíprocas por miembros de grupos, influencias. Es directo, bi-direccional y fuertemente emocional.
- Ámbito de la experiencia personal: Público puede entrar en contacto directo y personal con la organización y confirmar la imagen con su propia experiencia. Desviaciones entre la verdad supuesta (imagen) y la verdad vivida (experiencia).

Para concluir con la definición de imagen de Paul Capriotti, éste la define como *“la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización.”*²⁴ Hay que tener en

²⁴ CAPRIOTTI, Paul. La Imagen de la Empresa, Estrategia para una Comunicación Integrada. Barcelona, El Ateneo. 1992. 25 p.

cuenta que la imagen es de suma importancia y necesidad para todas las organizaciones. Es necesario fomentar una imagen positiva y transparente, respaldada por acciones correctas. Se debe no desilusionar a los públicos, lo cual podría repercutir negativamente en la organización.

Otro conocido autor de las comunicaciones, Justo Villafañe, afirma que *“La imagen corporativa es la síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa, los cuales proyectan una imagen funcional, interna (autoimagen) e intencional respectivamente y construyen en la mente de sus públicos la imagen corporativa²⁵”*.

Conjuntamente, Villafañe, se refiere al concepto imagen de la siguiente manera: *“La imagen de la empresa se genera en los públicos, es el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización²⁶”*.

Para la investigación es esencial definir lo que es: un estudio que tiene por objetivo conocer y determinar las percepciones y actitudes que los públicos estratégicos tienen en relación a la organización.

El autor plantea un modelo de auditoría de imagen, método que debe utilizar un profesional de relaciones públicas para investigar y conocer las diferentes funciones y características de la empresa o institución a la que se hacer el estudio.

Este método, según el autor, consiste en reconocer ciertas variables dentro de la organización, en donde se nombrarán solo las 2 de las 4 existentes, pues son las que ayudarán para nuestra investigación.

- Imagen Comercial: Valor del producto, servicio al cliente y valor de marca.
- Imagen Interna: Valoración de los recurso humanos, adecuación cultural y clima interno.

²⁵ VILLAFANE, Justo. Imagen positiva, Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid, Pirámide. 1993

²⁶ CAPRIOTTI, Paul. La Imagen de la Empresa, Estrategia para una Comunicación Integrada. Barcelona, El Ateneo. 1992. 30 p.

Es importante y fundamental tener claro los tipos de imagen, definidos con anterioridad, para así poder trabajar sobre ellos, siempre dependiendo de qué se busque lograr. Estos van a ser siempre los mismos.

En la investigación es importante conocer a la organización, su cultura y la forma de actuar de esta para luego conocer a sus públicos. El investigar y analizar con mayor profundidad permite que los issues sean detectados y de la misma forma “atacados” para el éxito de ésta.

Además de la imagen, existe otro concepto importante para la investigación, percepción. Pues la formación de imagen depende directamente de la percepción que los públicos tengan, la que es formada producto de experiencias, mensajes, etc.

Como plantea Paul Capriotti, la percepción *“es un proceso complejo por el cual un individuo obtiene información del exterior y le asigna un significado determinado.”*²⁷

En el caso de Clínica Ciudad del Mar, los médicos pediatras tienen una determinada percepción hacia ella y sus servicios, dependiendo de distintos factores que se relacionen a ella, como por ejemplo la experiencia que hayan tenido en algún momento con la institución.

En otras palabras, la percepción es la “libre” interpretación que los pediatras han tenido a lo largo del tiempo sobre la clínica. Es el proceso creativo del sujeto receptor, ya que reconstruye la información obtenida, por medio de los distintos medios y canales para luego ordenarla y categorizarla. Depende de la experiencia e información que hayan obtenido los pediatras, es la definición que les queda acerca de la institución que repercutirá en un futuro sobre el nuevo proyecto.

El término experiencia entra a jugar un rol fundamental para la opinión de cada uno de los pediatras usuarios y no usuarios con la clínica, es una forma de conocimiento o habilidad que viene de la observación y de la vivencia de un evento o de las cosas que suceden en la vida.

²⁷ CAPRIOTTI, Paul. La Imagen de la Empresa, Estrategia para una Comunicación Integrada. Barcelona, El Ateneo. 1992. 47 p.

Hay ciertos aspectos involucrados, inconclusos, que específicamente van a llegar a ser investigados. Son los que hacen que no prefieran al Clínica Ciudad del Mar, su lugar de trabajo, como prioridad para la utilización de Unidad Pediátrica.

A continuación se referirá sobre la reputación corporativa, ya que finalmente es el afectado producto de la comunicación estratégica aplicada y la imagen que se tenga de un lugar.

REPUTACIÓN CORPORATIVA

Otro punto relevante para mencionar en el marco conceptual es la definición de reputación corporativa. Según el libro Yo Quiero Trabajar Aquí, Justo Villafañe, la reputación corporativa es el reconocimiento por parte de los grupos de interés de una empresa del comportamiento de ésta. La reputación se construye por dentro de la organización, lo cual significa que ésta debe ser consecuente y congruente con su cultura y proyecto empresarial. La idea es armonizar al público interno con la organización. Para que una empresa tenga una reputación apta no solo necesita tener un buen retorno económico, sino que también hacerlo de manera sostenible, lo que implica una visión ética.

Para que una empresa llegue a tener una reputación corporativa positiva entre sus stakeholders, es importante que esta sea ética y que tenga sostenibilidad, ya que estas ideas son claves para el éxito. En general, el concepto es armonizar las variables tales como calidad y responsabilidad corporativa, para que los públicos involucrados se sientan parte de ésta y puedan así tener una buena visión. De esta forma, los conceptos de reputación y responsabilidad corporativa se convierten en factores decisivos de capacitación y fidelización de los talentos de las organizaciones.

“La reputación construye un elemento de atracción para los profesionales que más talento acumulan, lo que la convierte en un poderoso factor de fidelización²⁸”.

“La fidelización de los clientes se basa cada vez más, según certifican investigaciones recientes, en procesos de identificación emocional, en los cuales la admiración por una

²⁸ VILLAFANE, Justo. La Buena Reputación. Madrid, Pirámide. 2004. 84p

empresa reputada puede llegar a construir un vínculo muy estable y duradero entre el consumidor y esa empresa, que en ventajas funcionales, entre las cuales se produce el mismo fenómeno de indiferenciación que los diferentes instrumentos de fidelización pretenden combatir²⁹

Para Clínica Ciudad del Mar, esta nueva sede podría ser una oportunidad para conseguir más pediatras interesados en sus instalaciones, sin embargo, es importante crear una reputación corporativa positiva entre ellos. Hay que establecer que este concepto se construye por dentro de la organización, es por eso que la clínica debe tener un comportamiento apto y óptimo hacia los pediatras y potenciales pediatras que quieran ofrecer sus servicios en la futura sede de unidad pediátrica.

²⁹ VILLAFANE, Justo. La Buena Reputación. Madrid, Pirámide. 2004. 82p

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA

CONTEXTUALIZACIÓN

Al obtener los resultados de la investigación, se conocerá la imagen que tienen los médicos pediatras de la Clínica.

Es importante señalar que actualmente Clínica Ciudad del Mar se encuentra en un periodo de transición en donde está incorporando nuevos servicios, equipamientos y tecnologías. Todo con la finalidad de ampliar su negocio y cautivar la atención de los públicos. Generando nuevas utilidades, logrando así un crecimiento constante.

Entre las nuevas incorporaciones de la clínica se encuentra el Centro Médico ampliado, con mayor capacidad para doctores, pacientes y la integración de una UCI Neonatológica. Estas acciones de expansión se han establecido en respuesta a 2 grandes necesidades de la clínica: 1) Tener las instalaciones apropiadas para derivar a los pacientes al centro médico de CCDM y no a uno externo. 2) Ocupar todas las consultas disponibles para los médicos pediatras.

Finalmente, las nuevas acciones de la clínica son reacciones entorno al mercado y a lo que quiere en términos de negocio: generar mayor utilidad. El incorporar nuevos servicios y equipamientos no es la única solución, debe ir de la mano, con conocer la imagen y experiencia que tienen los médicos pediatras usuarios y no usuarios en torno de la clínica.

La imagen de la clínica es compuesta por varios factores: ubicación, instalaciones, el servicio, staff, experiencia (de uso y marca). Para esta investigación se ha considerado como universo a los pediatras de Viña del Mar- Valparaíso que trabajan en la clínica y los que potencialmente podrían trabajar ahí.

Para CCDM los doctores son de gran importancia debido a que ellos son los que atraen a los pacientes. Son los que influyen en la decisión de compra y credibilidad que pueda tener el establecimiento. Un doctor reconocido va a arrastrar una cartera de pacientes fidelizada y esto va a generar, no sólo una buena imagen de la clínica, sino mayores utilidades; ya que por cada consulta el doctor debe pagar como arriendo un 20% de sus ganancias.

Conocer la imagen que el universo tiene, de Clínica Ciudad del Mar, es de gran necesidad e importancia para saber si están satisfechos en su lugar de trabajo y si están fidelizados. Es por esto que se realizará una investigación de imagen.

La finalidad del estudio será conocer la imagen de Clínica Ciudad del Mar en los pediatras de Viña del Mar y Valparaíso.

Para lograr el propósito de la investigación se formularán dos herramientas de investigación distintas para los médicos usuarios y no usuarios de Clínica Ciudad del Mar. Los escenarios presentados en la encuesta serán dirigidas de formas diferentes, a los 2 segmentos de pediatras ya mencionados, con el fin de obtener respuestas más concisas y certeras en torno a la imagen que estos tienen de CCDM.

DISEÑO METODOLÓGICO

Diseño y tipo de estudio:

La recolección de datos para esta investigación se obtendrá basándose en dos metodologías: cualitativa y cuantitativa. Pues se debe conocer el territorio, situación actual y características del público al cual es dirigida (pediatras de Viña del Mar y Valparaíso). Esta primera será aplicada a pediatras internos de Clínica Ciudad de Mar, y cuantitativa a pediatras externos que no trabajan en este lugar.

La metodología cualitativa, *“busca principalmente dispersión o expansión de los datos o información”*³⁰. Su objetivo es la descripción de las cualidades de un fenómeno en la mente de las personas. Busca una noción que pueda abarcar una parte de la realidad. Intenta descubrir tantas cualidades como sea posible en un acontecimiento.

La metodología cualitativa tiene ciertas características que ayudarán a lo largo de la investigación a descifrar temas, problemas y características de los médicos pediatras usuarios y no usuarios.

En el transcurso de la metodología y recolección de datos se darán a conocer aspectos claves con los que se podrá conocer la imagen actual de los médicos pediatras usuarios de Clínica Ciudad del Mar.

En segundo lugar, se encuentra la metodología cuantitativa, la cual busca medir la realidad, *“pretende intencionalmente acotar la información (medir con precisión las variables del estudio, tener foco)”*³¹. La finalidad de este enfoque es reportar qué sucede, *“hechos que nos*

³⁰ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Tercera Edición. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003.

³¹ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Tercera Edición. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003.

den información específica de la realidad que podemos explicar y predecir³². Aplicándose a médicos pediatras no usuarios.

Para este tipo de análisis es importante aplicar distintas variables, con valores numéricos. De esta forma se obtienen resultados estadísticos. Todo esto se lleva a cabo mediante encuestas con preguntas cerradas para obtener respuestas concretas y asertivas sobre las variables a medir. Las variables son escogidas según el objeto de estudio, y tanto la cantidad como la variable en sí son determinadas por el investigador.

Variables:

Variable 1	Notoriedad (no usuarios)
Variable 2	Conocimiento (Usuarios-no usuarios)
Variable 3	Experiencia (Usuarios)
Variable 4	Expectativas (Usuarios)

Herramientas: Instrumentos de recolección de datos

Como se indicó con anterioridad, las herramientas de investigación serán variadas, pues en una misma investigación se aplicará una metodología de carácter cualitativa y cuantitativa

Método Cualitativo- Entrevista en Profundidad.

Método Cuantitativo-Encuesta.

Las encuestas se medirán a través de escala Lickert, la cual es un tipo de escala que mide actitudes o predisposiciones, las que serán únicas de cada uno de los participantes encuestados. En este tipo de encuestas lo que realmente se aprecia es la actitud de quien opina. A la vez sus respuestas van a diferir según el contexto en el que cada médico pediatra se encuentre.

³² HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Tercera Edición. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003.

En la escala de Lickert se crean preguntas con ítems, en donde cada ítem tiene una determinada puntuación. Su construcción es rápida y fácil, y ante cada ítem construido se solicita la reacción del sujeto. Sus preguntas abarcan afirmaciones como: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Sin embargo, en esta investigación se aplicará una abreviación de ésta, haciendo que el encuestado responda en base a 3 ítems: acuerdo, indiferente, desacuerdo.

Orden de Rango es una medición que busca resultados exactos para las encuestas. Se trata en medir números entre mayor y menor (ejemplo 1-5, donde) donde el número 1 es peor y el número 5 es mejor. La idea es llegar a un resultado completo y claro acerca de la pregunta encuestada al público para así llegar a una conclusión congruente para proceder con la investigación.

Así, se tendrán resultados claros y exactos que finalmente se tabularán para ver reflejadas las preguntas en gráficos. De esta forma se obtienen respuestas exactas representadas visualmente que permitirán llegar a conclusiones con respecto al objeto de estudio. Se obtiene específicamente el porcentaje de quienes conocen o no Clínica Ciudad del Mar, Top of Mind y Grupo Evocado (segundo lugar).

UNIVERSO Y ESTUDIO DE MUESTRA:

El Universo de estudio son pediatras que ejercen en la ciudad de Valparaíso y Viña del Mar. Entre ellos, se obtendrá una división distinta para el conocimiento de imagen: pediatras usuarios y no usuarios de CCDM.

El cálculo de la muestra se dividirá en dos:

- “Muestra (enfoque cualitativo): *“unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo(a) del universo.”*³³

Esta muestra es de carácter aleatoria, debido a que consiste en la elección de seis pediatras usuarios de Clínica Ciudad del Mar de un total de diez.

- Muestra (enfoque cuantitativo): *“subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”*³⁴, estos siendo los pediatras pertenecientes a SOCHIPE y a la vez no usuarios de Clínica Ciudad del Mar.

Esta muestra corresponde al Universo debido a que se encuestó al total, 56 pediatras que ejercen en Viña del Mar y Valparaíso, convirtiéndose así en censo.

Según los resultados de las muestras obtenidas, la encuesta y entrevista en profundidad por aplicar serán significativas, debido a que mostrará las opiniones que tienen en torno a imagen, expectativas y experiencias. Entregando, así, un conocimiento de la situación actual.

³³ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Tercera Edición. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003. 302 p.

³⁴ Metodología de la investigación, tercera edición McGraw-Hill Interamericana, 2003, cap.8 selección de la muestra pg.302

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Para la investigación se utilizarán 2 herramientas: la entrevista en profundidad la cual será aplicada a los pediatras usuarios, y la encuesta realizada a pediatras no usuarios.

Entrevista en profundidad médicos pediatras usuarios

TEMAS	DESCRIPCIÓN
Opinión de arriendo de boxes	Precio
Opinión de Clínica Ciudad del Mar	Servicios, atención, médicos, equipamiento, tecnología, calidad y prestigio.
Expectativas	Que esperan de la organización
Fortalezas	Según ellos, cuales son las fortalezas de CCdM
Debilidades	Según ellos, cuales son las debilidades de CCdM

MODELO DE ENCUESTA NO USUARIOS

Encuesta a médicos pediatras NO usuarios

Conocimiento

1) ¿Qué clínicas de Viña del Mar conoce? Mencione 5.

2) De las siguientes clínicas ¿En cuál ha trabajado?

- Hospital Clínico

- Clínica Reñaca

- Los Carrera

- CCDM

- Clínica Valparaíso

3) ATRIBUTOS

1) ¿Cómo calificaría los **servicios** de las siguientes clínicas? (muy bueno, bueno, indiferente, malo, muy malo)

- Hospital Clínico - Clínica Valparaíso
- Los Carrera - Clínica Reñaca
- Clínica Ciudad del Mar

2) ¿Cómo calificaría el **trato humano** de las siguientes clínicas? (muy bueno, bueno, indiferente, malo, muy malo)

- Hospital Clínico - Clínica Valparaíso
- Los Carrera - Clínica Reñaca
- Clínica Ciudad del Mar

3) ¿Cómo calificaría la **tecnología (del equipamiento médico)** de las siguientes clínicas? (muy bueno, bueno, indiferente, malo, muy malo)

- Hospital Clínico - Clínica Valparaíso
- Los Carrera - Clínica Reñaca
- Clínica Ciudad del Mar

4) ¿Cómo calificaría el **personal médico (doctores)** de las siguientes clínicas? (muy bueno, bueno, indiferente, malo, muy malo)

- Hospital Clínico - Clínica Valparaíso
- Los Carrera - Clínica Reñaca
- Clínica Ciudad del Mar

5) ¿Cómo calificaría el **precio del arriendo de los box** de las siguientes clínicas? (muy alto, alto, regular, bajo, muy bajo)

- Hospital Clínico
- Los Carrera
- Clínica Ciudad del Mar
- Clínica Valparaíso
- Clínica Reñaca

6) Cómo calificaría la **calidad** de las siguientes clínicas? (muy bueno, bueno, indiferente, malo, muy malo)

- Hospital Clínico
- Los Carrera
- Clínica Ciudad del Mar
- Clínica Valparaíso
- Clínica Reñaca

4) *MEDIOS DE COMUNICACIÓN*

¿Cómo obtuvo conocimiento de CCDM?:

- Medios de comunicación
- Publicidad
- E-Mailing
- Por un colega
- Por un paciente

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN ENCUESTA PEDIATRAS NO USUARIOS

Pregunta 1:

TOP OF MIND: Clínica Reñaca

Según los resultados obtenidos en la pregunta 1 de la encuesta, la primera clínica que se les viene a la mente a los pediatras es Clínica Reñaca, lo cual significa que se encuentra bien posicionada entre los médicos.

Grupo Evocado	
CCDM	45
H. Clínico	30
C. Miraflores	20
Los Carrera	18
Valpo.	16
H. Niños	8
IST	6
C de la Mujer	3
H. Naval	3
Megasalud	1
Van Büren	1

De acuerdo a los resultados de la primera pregunta de la encuesta se puede observar que el **segundo en lista de importancia** es Clínica Ciudad del Mar.

Todas las clínicas privadas mencionadas en la encuesta se encuentran dentro del grupo evocado, por lo tanto los médicos pediatras no usuarios conocen totalmente la industria. La competencia existe y es fuerte, todos tienen notoriedad.

La comunicación cumple un rol importante para las clínicas convirtiéndose en una necesidad y obligación.

En términos de **posicionamiento**, Clínica Ciudad del Mar no es el líder, pero está muy cerca. En consecuencia lo que haga CCDM no es indiferente para Clínica Reñaca y viceversa.

De acuerdo a lo establecido, la clínica que nombraron son mayor frecuencia los pediatras fue CCDM, lo cual quiere decir que a pesar de no estar en la mente de los médicos, se encuentra posicionada de manera optima, ya que recuerdan el nombre.

CCDM posee buena recordación y notoriedad aunque no es líder, pero está en escala de **retador**. El problema del líder es que tiende a imponer los términos de la comunicación. Siempre el que está segundo es reactivo. Por lo que, para Clínica Ciudad del Mar, existe una **oportunidad** de arrebatar el posicionamiento.

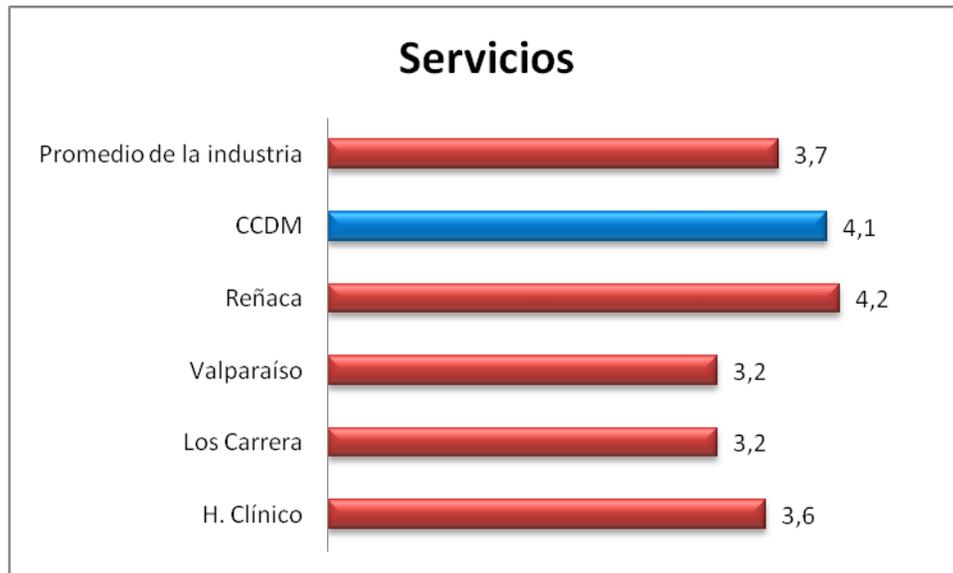
Pregunta 2:

MODA	
Hospital Clínico	42
Los Carrera	29
Clínica Valpo.	27
Clínica Reñaca	51
CCdM	47

No es relevante porque no hay ninguno que no se conozca, todos están en la mente del consumidor por lo tanto todos son competencia.

Pregunta 3: Atributos:

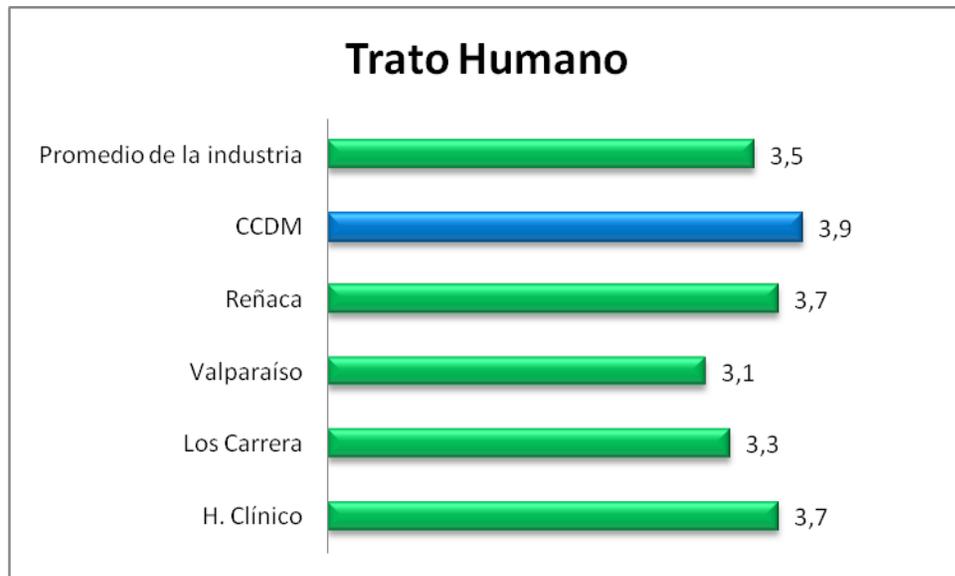
- Atributo 1: Servicios



Según los resultados de la encuesta, los servicios que ofrecen las distintas clínicas no se encuentran percibidas, ya que el promedio total es de 3.7, lo cual demuestra que existe poco grado de conocimiento por parte de algunos médicos sobre los servicios que entregan algunas clínicas. **Esto se debe a que probablemente la mayoría de los doctores pediatras no usuarios no han trabajado en aquellas clínicas o no conocen la atención general de las instituciones.**

Con un 4.2 como calificación "bueno", los pediatras encuestados perciben que los servicios que ofrece Clínica Reñaca son superiores a todas las otras clínicas en cuestión. Sin embargo, los servicios que ofrece Clínica Ciudad del Mar también se encuentran bien posicionados en la mente de los pediatras no usuarios (4,1). En este caso, se puede concluir que la competencia directa que tiene Ciudad del Mar, en torno a los servicios, es clínica Reñaca.

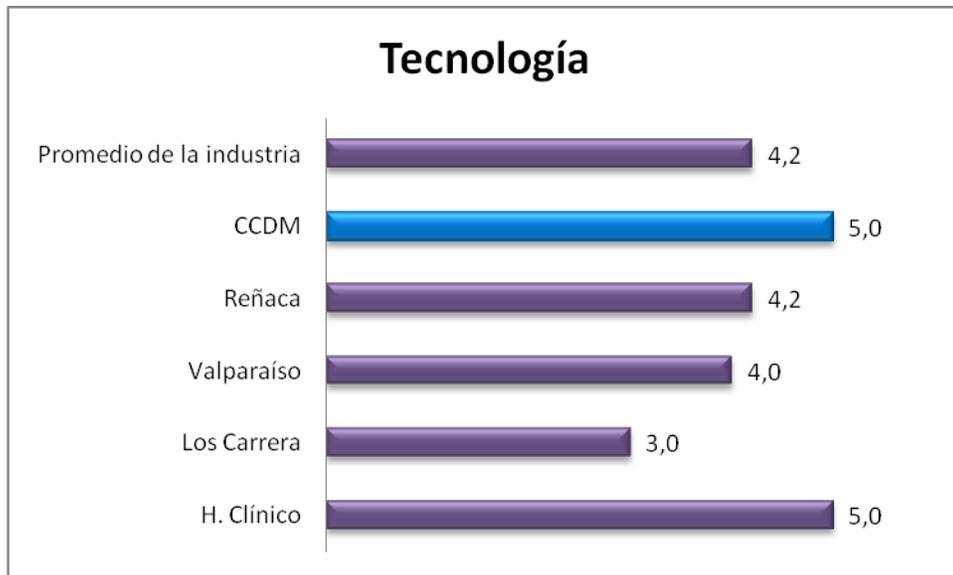
- **Atributo 2: Trato Humano**



Como se puede analizar en este grafico, el promedio del atributo trato humano de las clínicas es de 3.5, lo cual significa que existe poco conocimiento por parte de los pediatras encuestados sobre las clínicas en cuestión. Esto quiere decir que el trato humano que tienen algunas clínicas no están siendo percibidas de manera positiva, ya que no conocen al personal o la calidad del personal. Hay que tener en cuenta, que este atributo no incluye a los médicos de las clínicas.

A pesar de este total, con un 3.9 Clínica Ciudad del Mar lidera este atributo. **Es un atributo que importa pero no es muy relevante.** El nivel de industria y del líder está debajo del nivel "bueno". Lo que podría significar **que es un atributo que puede ser potenciado.** **Actualmente es de poca relevancia lo que genera una oportunidad para potenciar.**

- Atributo 3: Tecnología

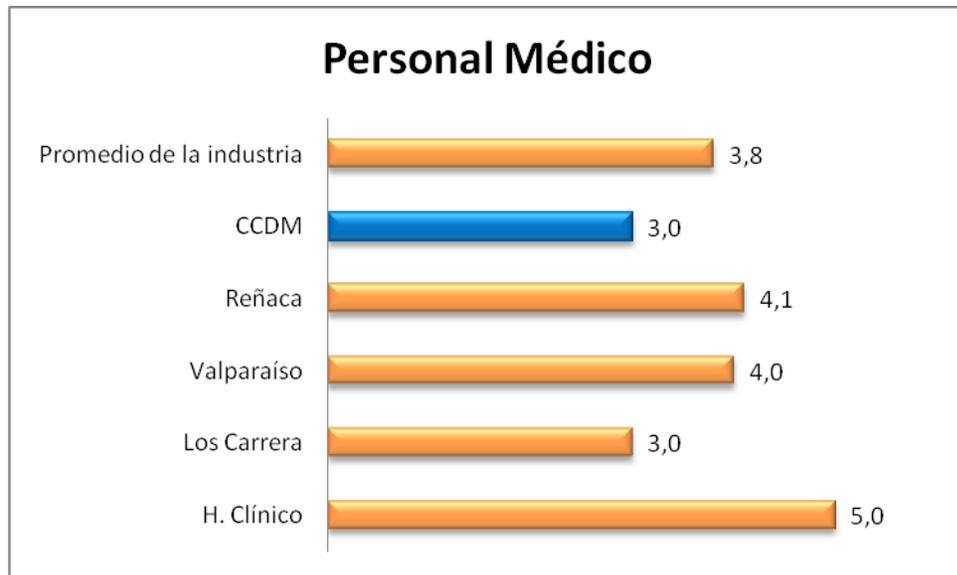


Al analizar este gráfico, se puede observar que el promedio de todas las clínicas es de calificación 4.2. Este atributo es relevante, ya que para la mayoría de los médicos no usuarios perciben que la tecnología y los equipamientos tecnológicos otorgados por las clínicas son **buenos**.

La única clínica que se diferencia de las demás es la clínica Los Carrera con una calificación de 3.0 (indiferente), lo cual puede significar que no existe mucho conocimiento por parte de los médicos sobre los avances y equipamientos tecnológicos que otorga la organización.

Con un resultado de 5.0 como "muy bueno" se encuentran las instituciones Hospital Clínico y **Clínica Ciudad del Mar**. Con este resultado se puede concluir que la **competencia directa en el ámbito tecnológico para Ciudad del Mar es el Hospital Clínico**.

- Atributo 4: Personal Médico

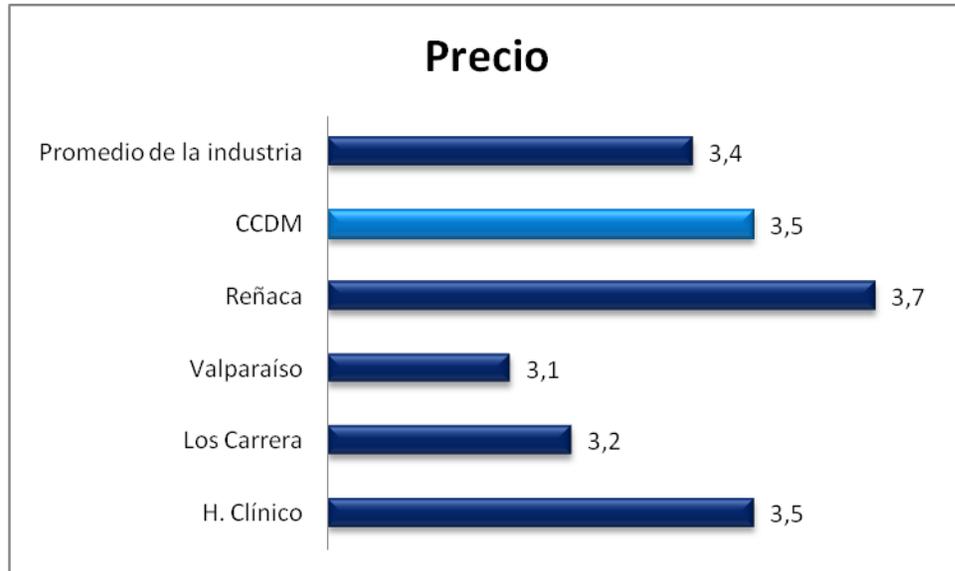


Clínica Ciudad del Mar con una calificación de 3,0 se encuentra por debajo del promedio en torno al atributo personal médico. Esto quiere decir que los doctores no usuarios perciben a los médicos que trabajan en la clínica como inferiores. Esto repercute de forma trascendental en la imagen de la clínica ya que al ligar el establecimiento con personal mal calificado se puede producir un alejamiento o rechazo por parte de los doctores hacia CCDM.

En cambio, el Hospital Clínico lidera entorno al personal médico con 5,0 calificación muy bueno. Y la sigue Clínica Reñaca 4.1.

En este caso la calificación para CCDM realizado por sus pares es mediocre por que no es ni buena ni mala, es regular. Finalmente los doctores no son los que importan sino la clínica. **No hay un valor entorno a los médicos. El personal médico no es relevante.**

- Atributo 5: Precio



Los niveles de precios no son competitivos. No es un atributo decisor por que todos los precios de arriendo de boxes son percibidos de forma muy similar como convenientes.

- Atributo 6: Calidad



El atributo Calidad se refiere a la percepción de la calidad de los servicios y equipamiento que ofrece Clínica Ciudad del Mar.

Aquí se puede observar que la que es percibida de inferior categoría es Clínica Los Carrera 3,1 y Valparaíso 3,2.

En cambio **liderando CCDM con calificación de 4,2** y en seguida Reñaca con 4,0 son vistos como de alta calidad.

Por lo tanto, los no usuarios de Clínica Ciudad del Mar advierten que la clínica tiene todos los implementos para ser una de los mejores. Es vista de forma positiva en torno a lo que ofrece.

Pregunta 4:



Más de la mitad de los pediatras no usuarios encuestados obtuvieron información acerca de Clínica Ciudad del Mar por medio de un colega y la otra gran mayoría (19%) mediante un paciente.

Se puede concluir que los esfuerzos comunicacionales de CCDM no son suficientemente efectivos ya que los pediatras obtuvieron un 13% de la información de mmc y publicidad. 0% corresponde al mailing que han recibido. **Lidera el boca a boca.**

CONCLUSIÓN GENERAL: ENCUESTA PEDIATRAS NO USUARIOS DE CCDM

Al finalizar las encuestas y sus respectivas conclusiones se puede determinar varios factores importantes y contribuyentes para la investigación, cuyo objetivo principal es conocer la imagen que tienen los médicos pediatras usuarios y no usuarios sobre Clínica Ciudad del Mar.

Una de las primeras cosas que revela la encuesta es el “top of mind”. Los pediatras no usuarios de CCDM coincidieron que esta categoría lo posee Clínica Reñaca, lo que significa que al preguntar a los doctores que nombraran las clínicas de Viña del Mar y Valparaíso, que conocieran, la mayoría nombró en primer lugar al establecimiento mencionado. Esto significa que posee gran presencia en la mente de ellos y se encuentra posicionado de forma efectiva.

Sin embargo, Clínica Ciudad del Mar aparece como el primer evocado (el segundo más nombrado), es decir es el segundo en la lista de importancia. Se concluye que CCDM no es líder pero está muy cerca, lo que crea una oportunidad para la clínica de arrebatar ese posicionamiento y convertirse en el líder.

En torno a las debilidades y fortalezas de CCDM, se observa que esta es líder en calidad y tecnología pero deficiente en personal médico. Los doctores saben que los que trabajan en CCDM, la mayoría, no son destacados sino que cumplen su trabajo.

Por lo tanto, no es relevante quien pertenezca en la clínica. La clínica tiene todo para ser buena pero falta prestigio y trayectoria.

Finalmente, la imagen de la clínica es catalogada como buena, no es líder pero es retador. En este momento su gran problema es que el doctor CCDM no influye en la calidad de la clínica. Los doctores no son importantes en la constitución de la imagen por los pediatras no usuarios.

CONCLUSIÓN GENERAL ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PEDIATRAS USUARIOS DE CCDM

A partir de lo conversado con 6 médicos pediatras de Clínica Ciudad del Mar, se encontraron distintas opiniones acerca de los temas tratados (arriendo boxes, opinión de Clínica Ciudad del Mar, expectativas, fortalezas y debilidades).

La mayoría de los entrevistados concuerdan con que CCDM se ha ganado un lugar importante en Viña. A pesar de ser relativamente nueva *“trabajando adentro se ve que tienen buen nivel de tecnología”*, *“La complejidad máxima está en Santiago, “en región no existe de complejidad máxima”* (en términos de tecnología).

Sin embargo, se estipula que Clínica Reñaca es más avanzando en ciertas áreas de tecnología en comparación con Clínica Ciudad del Mar.

Al preguntar sobre una opinión general de la clínica se opinó que: *“Tecnología, calidad y personal buen nivel”*. Además se observó que existe una buena relación entre las personas que trabajan en la Unidad. El personal médico es considerado como *“muy capacitado”*, ya que son personas que trabajan en otros hospitales, con años de experiencia y por ende más prestigio. Que haya médicos pediatras en CCDM que han hecho “carrera” en hospitales crea la ventaja de un respaldo y reconocimiento dentro del círculo de pediatras de la V región.

En torno a la ampliación, ésta es considerada positiva ya que el espacio se les estaba haciendo cada vez más reducido. Se han visto las maquetas de la sede gracias a los mails que envía la clínica. Se observó que este es el único medio por el cual los pediatras reciben información de CCDM. Esta herramienta de difusión es efectiva pero falta potenciar otros medios de comunicación (ningún doctor los menciona).

De los pediatras encuestados que no poseen consulta en la clínica se observa que existe un interés por tener una sin embargo, estos no han recibido ofertas. *“Poner consulta en CCDM es un plus porque está el respaldo de UCI, exámenes y laboratorio”* *“la ubicación es casi insuperable”*. Por lo tanto, esta nueva Unidad de Cuidados Intensivos de pediatría es considerada algo positivo y los pediatras les motiva trabajar ahí. A pesar de este nuevo “estímulo” existe un manejo inadecuado en cuanto a la oferta por parte de la clínica. Se

aumentó la capacidad de boxes, además de esta nueva unidad pero no se está llenando el cupo debido a que al manejo comunicacional es ineficiente a la hora de capturar un nuevo público objetivo. *“Si CCDM cobra los mismo que Reñaca, o Clínico tiene un plus, el edificio, las radiografías, etc. están todas cerca, por lo que es un plus”*

Clínica Ciudad del Mar es calificada de forma positiva. Su fortaleza es la ubicación y posee buena fama entre los doctores. *“En Viña todos nos conocemos, el profe más importante tiene su consulta ahí. Pero CCDM acoge a todos desde un pediatra mediano, los becados y los más altos”*. Por lo tanto, en la clínica existe una variedad de doctores, en cambio en otras clínicas como Los Carrera hay más médicos relativamente nuevos, que aún no posee especialidad. *“La gente que se va a atender a los Carrera a lo mejor no sabe que son médicos generales y no pediatras pero nosotros sí”*.

En Viña existen dos UCI pediátrica: Reñaca y Hospital Gustavo Fricke, por lo que se estipula que la nueva unidad estará ocupada en su máxima capacidad (especialmente en temporada alta: invierno; enfermedades respiratorias).

El valor del arriendo de los boxes se encuentra *“dentro del precio de mercado”* por lo que no es un factor relevante en torno a la decisión de trabajar en CCDM. No existe un rango de diferencia significativa en la región.

Una debilidad que se puede analizar entre los comentarios de los entrevistados es: *“la UCI de recién nacidos en CCDM ya lleva 3 años y nunca se ha llenado, en cambio en el Fricke se llena al igual que en el Clínico porque hay un convenio”*. CCDM no es parte de ningún convenio por lo que los pacientes no son derivadas de otros centros. Esto a la larga afecta comercialmente a Clínica Ciudad del Mar que se queda con una UCI neonatológica con poco movimiento.

“En la V región los pediatras todos nos conocemos. La diferencia de la nueva UPC va ser entorno al equipamiento, personal e infraestructura”. Con esta nueva sede se estipula que para la UCI pediátrica tiene que haber una persona de turno en todo momento. Esta deberá constar con convenios para que no suceda algo similar con la de neo. Se necesita un personal capacitado, personas que no estén recién empezando. *“Comentando con mis colegas coincidimos que va a ser difícil encontrar personal que llene la UCI pediátrica ya que son pocos”*

que trabajan en eso en la región". "Los más prestigiosos ya trabajan en alguna UCI pediátrica y no van a realizar más turnos y los más jóvenes no tienen tanto peso".

Finalmente se observa como debilidad que los médicos se encuentran confundidos con la fecha de inicio de esta nueva UCI, se les ha dicho meses distintos y opinan que "*se ha ido corriendo cada vez más*" y no existe una fecha definida.

CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

¿Qué imagen tienen los médicos pediatras de Viña del Mar y Valparaíso sobre Clínica Ciudad del Mar?

Cuadro Comparativo de Percepciones		
	Pediatras Usuarios	Pediatras No Usuarios
Flujos de comunicación	E-mailing + boca a boca	E-mailing
Posicionamiento	CCDM 2ndo lugar	CCDM 2ndo lugar
Servicios	Bueno	Muy bueno
Personal Médico	Bueno pero no relevante	Inferiores
Calidad	Muy Bueno	Muy Bueno
Precios Box	Irrelevante	Irrelevante
Tecnología/Infraestructura	Muy bueno	Muy bueno

Para lograr los objetivos propuestos para esta investigación se realizó encuestas y entrevistas a médicos pediatras de Viña del Mar y Valparaíso. Obteniendo así resultados significativos en torno a la imagen que estos doctores poseen sobre Clínica Ciudad del Mar.

En primer lugar se utilizó el método cuantitativo con una encuesta dirigida a los médicos pediatras no usuarios de CCDM.

En términos de notoriedad se observó que el top of mind de los encuestados es Clínica Reñaca.

La segunda clínica posicionada en la mente de los públicos fue Clínica Ciudad del Mar, mencionada 45 veces, convirtiendo así a CCDM en grupo evocado. Se pudo observar que los médicos pediatras no usuarios conocen totalmente la industria. La competencia existe y es fuerte, todos tienen notoriedad.

La comunicación cumple un rol importante para las clínicas, convirtiéndose en una necesidad y obligación. Se puede ver que las Relaciones Públicas están siendo cada vez más

consideradas dentro de las organizaciones. Este “cambio” ha sido provocado, ya que, las empresas se han dado cuenta que las actividades de las RR.PP ayudan a influenciar a los públicos objetivos, a los cuales éstas se quieren dirigir para posicionarse y ser más rentables. Las RR.PP se han convertido en la clave para el buen manejo de las comunicaciones dentro de una organización. Se observa, que CCDM, está utilizando varias tácticas comunicacionales de las cuales solo el e-mailing tiene resultados eficientes en los doctores. Sin embargo, no se desarrolla ninguna acción vinculada a la comunicación interpersonal, específicamente lo que se denomina “boca a boca”, siendo que éste es el medio a través del que el público objetivo recibe mayor información de la Clínica, llegando a un 70% de flujo comunicacional efectivo no controlado por la Clínica. En cuanto a publicidad y publicity (gestión de prensa) solo alcanza un 26% de efectividad siendo que son las herramientas que requieren mayor tiempo y recursos por parte de CCDM.

En términos de **posicionamiento**, Clínica Ciudad del Mar no es el líder, pero está muy cerca. CCDM posee buena recordación y notoriedad aunque no es líder, pero está en posición de **retador**, es decir, existe la **oportunidad** de arrebatarse el liderazgo (top of mind) a Clínica Reñaca. El problema es que el líder impone los términos de la comunicación, y el que está segundo tiende a ser reactivo. Por lo que para Clínica Ciudad del Mar es de vital importancia revertir la situación y asumir un rol proactivo.

CCDM deberá conducir a líderes de la organización en forma positiva, encauzando todas sus capacidades, para lograr un liderazgo óptimo y efectivo para la empresa. Los altos mandos deben poseer la capacidad para guiar y dirigir con el fin de lograr, mediante la influencia y la motivación, los objetivos y metas de la empresa, ya que en ellos desencadena todo el funcionamiento de la organización.

En torno a las tecnologías y equipamiento, los médicos no usuarios, perciben que estos servicios otorgados por todas las clínicas mencionadas son **buenos**. En general están todos parejos, ya que, en la V región no existen centros de alta complejidad tecnológica. Esto presenta una oportunidad para asumir el liderazgo con la próxima inauguración y apertura de la UCI pediátrica, al menos en los servicios de cuidados intensivos pediátricos.

El personal médico de Clínica Ciudad del Mar es calificado por debajo del promedio, con una evaluación de 3,0. Como análisis de este resultado, se proponen dos posibles razones: que los médicos estén mal considerados en sus capacidades profesionales, o que el nivel del

personal médico es irrelevante en la conformación de la imagen de CCDM. Esto, finalmente, repercute de forma negativa en la imagen de la Clínica, ya que al ligar el establecimiento con un personal mal calificado, se puede producir un alejamiento o rechazo por parte de los doctores hacia CCDM. El buen manejo de la imagen es fundamental para la formación de una percepción sobre un establecimiento y para una continuidad exitosa de cualquier organización. *“la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”³⁵.*

Sin embargo, al preguntar sobre la calidad percibida de CCDM, está lideró el mercado con una calificación de 4,2, siguiéndola Clínica Reñaca.

Es relevante mencionar, que los precios de arriendo de los boxes no son considerados competitivos. No es un atributo decisor, porque todos los precios de arriendo de boxes son percibidos como convenientes en todos los participantes de la industria privada de la salud.

En segundo lugar, se entrevistó a los **médicos pediatras usuarios de CCDM**.

En esta fase de la investigación, se concluyó que CCDM es percibida de forma positiva, con un nivel alto en términos de tecnología e infraestructura *“Tecnología, calidad y personal de buen nivel”*. Y existe interés de parte de los pediatras encuestados que no poseen consulta en la Clínica, se observa que existe un interés por tener una. Sin embargo, estos no han recibido ofertas. Ya que a pesar que trabajan en el lugar en el área de urgencias y neonatología no se les ha ofrecido ni informado acerca del valor o cantidad de boxes que existirán en la nueva sede, considerando que serían un buen grupo de interés.

El personal médico también fue evaluado de forma positiva, recalando la buena relación que existe entre los trabajadores del área; el profesionalismo y la trayectoria que tienen algunos médicos que posee CCDM en el área de pediatría.

Al “conversar” sobre la ampliación y creación de esta nueva Unidad Pediátrica, se observó que, la imagen en torno a esto es positiva. Al mismo tiempo se descubrió que la

³⁵ CAPRIOTTI, Paul. La Imagen de la Empresa, Estrategia para una Comunicación Integrada. Barcelona, El Ateneo. 1992. 25 p.

herramienta más efectiva de comunicación que posee CCDM con sus doctores pediatras es el e-mailing. Éste es uno de los numerosos recursos comunicacionales que posee la Clínica, es por esto que se concluye que las herramientas no están siendo utilizadas de forma efectiva, por lo cual una reevaluación del plan de medios de Clínica Ciudad del Mar sería una buena forma de revertir la situación.

En cuanto al valor de arriendo de los boxes se encuentra “*dentro del precio de mercado*”, por lo que no es un factor relevante en torno a la decisión de trabajar en CCDM. No existe un rango de diferencia significativa en la región.

Finalmente, se observa como debilidad que los médicos se encuentran confundidos con la fecha de inicio de esta nueva UCI, se les han dicho distintas fechas de apertura, y opinan que “*se ha ido corriendo cada vez más*” y no existe una fecha definida.

Por lo tanto, se puede establecer que ambos segmentos concuerdan en que CCDM posee un gran potencial de liderar el mercado, pero que si no crea flujos más efectivos de comunicación, ésta siempre quedará en segundo lugar entre las clínicas privadas de la región. Para que ésta llegue a ser primer lugar, deberá crear redes de comunicación entre los mismos doctores, de esta forma, los pediatras se sentirán motivados y fidelizados con la clínica.

Al mismo tiempo, dentro de la investigación, se encontró una debilidad en la salud privada de la V región, ya que existe una escasez de profesionales. Esto crea incertidumbre entre los médicos pediatras, ya que el vacío que puede quedar será perjudicial para CCDM y, finalmente, para ellos mismos. Desde el punto de visto competitivo, esto significa que el crecimiento de su participación de mercado implica arrebatarse clientes a la competencia. Por lo tanto, una eficaz estrategia de comunicación comercial se hace ineludible para el desarrollo futuro del negocio de CCDM.

En resumen, Clínica Ciudad del Mar posee todo para ser el mejor centro clínica privado de la V región.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar y obtener los resultados del estudio de imagen, se pueden presenciar algunas debilidades en torno a la organización. A partir de esto es importante realizar sugerencias para lograr un mejor manejo en el ámbito de las comunicaciones tanto dentro como fuera de la institución.

Con respecto a las herramientas que utiliza Clínica Ciudad del Mar para comunicarse con los públicos se demostró que a pesar de invertir en publicaciones gráficas (dirigido al público externo y/o interno), publicity y mensajes estratégicos, su gestión comunicacional no está siendo positiva. Esto se comprueba ya que existen médicos no usuarios que no tienen conocimiento o no perciben los mensajes enviados por la clínica. Debido a esto se recalca la importancia de reevaluar y replantear sus gestiones comunicacionales, para analizar de forma cuantitativa el verdadero grado de efectividad de los mensajes y su aporte real en la construcción de imagen de CCDM.

También es necesaria la creación de un nuevo plan de comunicaciones para revertir la situación observada en la investigación y atraer a médicos no usuarios para trabajar en CCDM.

La clínica debe poner énfasis en los mensajes y palabras claves que desea utilizar para atraer a sus públicos y, finalmente, lograr que estos entiendan, perciban y estén alineados con los objetivos institucionales.

Es fundamental que en una organización existan buenas relaciones entre: directivos, médicos, auxiliares, paramédicos y todos aquellos que permiten a CCDM tener un buen funcionamiento. Por ello, la presencia de flujos comunicacionales transversales hará que todos los integrantes de la organización estén al tanto de QUÉ está sucediendo en su lugar de trabajo. Lo que permitirá que obtengan un mayor conocimiento en torno a los nuevos proyectos empresariales, alianzas e información relevante acerca de la clínica. Se deben preocupar de establecer canales oficiales de información y producir retroalimentación con todos los miembros de CCDM para que no exista un vacío comunicacional.

El gran desafío para CCDM, es realizar estrategias simples y rápidas, de bajo valor monetario, para que haya una comunicación abierta y fluida. Es recomendable potenciar el uso de redes sociales tales como Twitter, Flickr, Facebook, entre otros. Estos son gratuitos y si son utilizados de forma estratégica pueden posicionar a la clínica como la más reconocida de la

región. Además de potenciar a Clínica Ciudad del Mar en todos los aspectos; abarcando nuevos públicos y fomentando la fidelización entre los usuarios.

CAPÍTULO 7: ANEXOS

Plan Auge³⁶

El Plan Auge comenzó en el sector público en agosto del año 2002, en donde se explicitaron garantías para tres problemas de salud y continuó durante el año 2003 con la incorporación de dos nuevos problemas de salud. Las prestaciones de salud que requieran la atención de enfermedades han sido priorizadas, tienen garantías de calidad, oportunidad y protección financiera. Por ello, en la actualidad cubre 56 patologías que cuentan con 4 garantías:

- Garantía de acceso: asegura a todos los ciudadanos la posibilidad de acceder a las mismas condiciones.
- Garantía de calidad: se establecen ciertos niveles de calidad mínimos para la atención de las patologías determinadas.
- Garantía de financiamiento: se asegura que las personas, independiente del plan de salud, accederán a las coberturas establecidas para cada prestación.
- Garantía de oportunidad: se establecen plazos máximos para la atención y servicio de los pacientes.

Patologías que se integran este año 2010 al Auge:

- Tratamiento médico en personas de 55 años y más con artrosis de caderas y/o rodillas, leve o moderada.
- Hemorragia subaracnoidea secundaria a ruptura de aneurismas cerebrales.
- Tratamiento quirúrgico de tumores primarios del sistema nervioso central en personas de 15 años y más.

³⁶ Gobierno de Chile. Plan Auge [fecha de consulta 20 de octubre 2009]. Disponible en: <http://www.gobiernodechile.cl/plan_auge/garantias.asp>

- Tratamiento quirúrgico de la hernia del núcleo pulposo lumbar
- Leucemia en personas de 15 años y más.
- Urgencia odontológica ambulatoria.
- Salud oral integral del adulto de 60 años.
- Politraumatizado grave.
- Atención de urgencia del traumatismo craneoencefálico moderado grave.
- Trauma ocular grave.
- Fibrosis Quística.
- Artritis Reumatoides.
- Consumo perjudicial y dependencia de alcohol y drogas en personas menores de 20 años
- **Analgesia del Parto**
- Gran Quemado
- Hipoacusia bilateral en personas de 65 años y más que requieren uso de audífono.

El AUGE y el hombre:

- Hiperplasia benigna de la próstata.

- Cáncer de testículo en personas de 15 años y más.
- Cáncer de próstata en personas de 15 años y más

El AUGE y la mujer:

- Cáncer cervicouterino
- Cáncer de mama en personas de 15 años y más.
- Prevención del parto prematuro

El AUGE y el cáncer:

- Alivio del dolor por cáncer avanzado y cuidados paliativos.
- Linfomas en personas de 15 años más.
- Colectomía preventiva del cáncer de vesícula en personas de 35 a 49 años.
- Cáncer gástrico en personas de 15 años y más.

EL AUGE y las enfermedades crónicas:

- Diabetes Mellitus Tipo 1
- Diabetes Mellitus Tipo 2
- Retinopatía diabética
- Insuficiencia renal crónica terminal
- VIH/SIDA
- Hipertensión arterial primaria o esencial en personas de 15 años y más
- Epilepsia no refractaria en personas desde 1 año y menores de 15 años
- Hemofilia
- Enfermedad pulmonar obstructiva crónica de manejo ambulatorio

EL AUGE y el adulto mayor:

- Tratamiento quirúrgico de cataratas.

- Endoprótesis total de cadera en personas de 65 años y más con artrosis de cadera y limitación funcional severa.
- Neumonía adquirida en la comunidad de manejo ambulatorio en personas de 65 años y más.
- Vicios de refracción en personas de 65 años y más.
- Ortesis (o ayudas técnicas) para personas de 65 años y más.

El AUGE y el corazón:

- Infarto agudo al miocardio.
- Trastornos de generación del impulso cardíaco y su conducción en personas de 1 años y más, y que requieren marcapasos.

El AUGE y la salud mental:

- Depresión en personas de 15 años y más
- Esquizofrenia

El AUGE y las urgencias:

- Desprendimiento de retina
- Accidente cerebro vascular isquémico en personas de 15 años y más.

Afiliados de Plan Auge:

- Asociación de Isapres: www.isapresdechile.cl
- Banmédica: www.banmedica.cl
- Colmena Golden Cross: www.colmena.cl
- Consalud: www.consalud.cl
- ING Salud: www.ing.cl
- Más Vida: www.masvida.cl
- Normédica: www.normedica.cl
- Vida Tres: www.vidatres.cl

Plan Auge y CCDM³⁷

Para la investigación enfocada a CCDM solo es de utilidad, como referencia, aquellas coberturas enfocadas directamente a los niños, pues estas son las que se llegarían a tratar en el futuro proyecto de la unidad pediátrica.

Hoy en día algunas de estas enfermedades en torno a niños que cubriría la unidad pediátrica en construcción son:

- Hemorragia subaracnoidea secundaria a ruptura de aneurismas cerebrales.
- Tratamiento quirúrgico de la hernia del núcleo pulposo lumbar
- Urgencia odontológica ambulatoria
- Politraumatizado grave
- Atención de urgencia del traumatismo craneoencefálico moderado grave
- Trauma ocular grave
- Fibrosis Quística
- Artritis Reumatoides
- Gran Quemado
- Alivio del dolor por cáncer avanzado y cuidados paliativos

³⁷Gobierno de Chile. Plan Auge. [fecha de consulta: 20 de octubre 2009]. Disponible en: www.gobiernodechile.cl/plan_auge/que_garantiza11.asp

- Diabetes Mellitus Tipo 1
- Diabetes Mellitus Tipo 2
- Retinopatía diabética
- Insuficiencia renal crónica terminal
- VIH/SIDA
- Epilepsia no refractaria en personas desde 1 año y menores de 15 años
- Hemofilia
- Trastornos de generación del impulso cardíaco y su conducción en personas de 1 años y más, y que requieren marcapasos.
- Esquizofrenia

La relevancia que tienen estos datos es importante ya que es necesario tener la mayor cantidad de tecnologías y coberturas para atraer a los públicos. Entonces, la nueva sede debiese estar preparada para cubrir médicamente todas éstas, que son una de las tantas cosas en las que los médicos usuarios y no usuarios se fijarán a la hora de crear una imagen de la clínica.

Holding Banmédica Chile

En Noviembre de 1998, la Junta Extraordinaria de Accionistas, aprobó la división de Banmédica S.A. en dos sociedades, manteniendo los accionistas la misma proporción de acciones originales en cada una de ellas. La sociedad continuadora Banmédica S.A. mantiene su actividad en el ámbito de los servicios de salud, mientras la sociedad naciente del fraccionamiento, Banvida S.A., se concentra en los negocios de seguros de vida.

En el país, Banmédica S.A. compró la totalidad de las acciones de la sociedad Intersánitas S.A., propietaria de la Isapre Compensación, Clínica Alameda y una red de centros médicos en Santiago y regiones. Esto fue un gran paso para la organización ya que construyó la mayor isapre del país. Luego ese año, se llegó a un acuerdo con Isapre Consalud con el fin de construir diversos centros clínicos. Para esto fue que se formaron las filiales conjuntas Clínica Avansalud Santiago Oriente S.A., Clínica Avansalud del Bío-Bío S.A. y Clínica Avansalud de la V Región S.A., y se adquirieron terrenos en Las Condes, Concepción y Viña del Mar, respectivamente.

Debido a todas las inversiones que había realizado la organización, su participación en Clínica Ciudad del Mar aumentó considerablemente de un 10% a un 50%. Luego de varias inversiones y negociaciones nace la nueva sociedad paritaria Avansalud S.A.

El 2000 fue un año decisivo porque junto con poner término a las negociaciones con Cigna Internacional Corporation por una posible venta de los valores accionarios de la compañía, se aprobó en Junta Extraordinaria de Accionistas celebrada el 2 de Agosto, la fusión por incorporación de Inversiones Las Américas S.A. e Inversiones Clínicas S.A. De esta forma se emitieron 254.681.785 acciones nuevas de la sociedad que fueron entregadas a los nuevos accionistas Empresas Penta S.A. y Sociedad de Beneficencia Hospital Alemán.

Con dicha fusión, Banmédica S.A. posee participación en compañías como Isapre Vida Tres S.A., Help S.A., Vidaintegra S.A., Home Medical Clinic S.A., Vida Tres Internacional S.A. y Clínica Las Condes; creándose de esta forma la empresa de servicios de salud más grande y completa del país, y una de las más relevantes de la región.

En el año 2001, Empresas Banmédica consolidó el proceso de integración con las empresas provenientes de Inversiones Las Américas, controladas por Empresas Penta, lo que permitió obtener importantes grados de eficiencia en la gestión de la administración, desarrollo de productos y servicios, y alcanzar sólidas posiciones competitivas de mercado.

Durante el año 2003 surgieron logros importantes en la gestión de Empresas Banmédica. De esta manera, se puede mencionar la inauguración del proyecto de ampliación y remodelación de Clínica Dávila, los favorables resultados de las Isapres Banmédica y Vida Tres, los favorables resultados de las clínicas y el crecimiento de la cartera de clientes Help.

“Los esfuerzos de muchos años y los resultados antes descritos fueron reconocidos por el mercado durante el 2004, destacando a Empresas Banmédica como una de las compañías de mayor valor agregado en Chile y una de las 500 más grandes de Latinoamérica.³⁸”

Finalmente, el año 2005, se llevó a cabo la adquisición de la cartera de Isapre Promepart por parte de Isapre Banmédica, permitiendo a esta última seguir creciendo en el segmento de ingresos medios y bajos de afiliados de la industria.

“También se concretó la emisión de un bono corporativo de U.F. 2 millones en series de 8 y 21 años, a tasas muy convenientes para la entidad, los que se destinarán a la expansión de nuestras áreas de clínicas y centros médicos.³⁹”

Lo anterior constituyó un verdadero premio a la gestión de Banmédica y una manifestación de confianza de los inversionistas con el futuro de la empresa.

Asimismo, se concretó la expansión de la red de centros médicos Vidaintegra a través de nuevos centros de atención en Quilicura y Lo Barnechea, se adquirió el 50% de la propiedad de las Clínicas Avansalud de La Florida, V y VIII Región y se continuó con el proceso de crecimiento de la cartera de afiliados de Help.

Todos los años de crecimiento y expansión crean una valorización de acciones de Empresas Banmédica importante para la compañía y además es considerada como una de las empresas de mayor generación de valor en Chile.

Asociaciones y afiliaciones:

Help Emergency

ColMédica

Laboratorio Clínico Roe

³⁸Empresas Banmédica. Holding Banmédica [fecha de consulta: 3 de noviembre 2009]. Disponible en: <<http://www.empresasbanmedica.cl/>>

³⁹Empresas Banmédica. Holding Banmédica [fecha de consulta: 3 de noviembre 2009]. Disponible en: <<http://www.empresasbanmedica.cl/>>

Clínica Biobío
Centro Clínico
Clínica del Country
Isapre Banmédica
Clínica Santa María
Clínica Dávila
Clínica Ciudad del Mar
Vida Tres
Vida Integra
Clínica Vespuccio
Home Medical Clinic
Clínica San Felipe
Fundación Banmédica

Directorio:

Presidente:

Gonzalo Ibáñez Langlois; Ingeniero Comercial

Vicepresidente:

Carlos Eugenio Lavín; Ingeniero Comercial

Directores:

Hugo Bravo López; Ingeniero Comercial

Héctor Concha Marambio; Médico Cirujano

Carlos Alberto Délano Abbott; Ingeniero Comercial

Juan José Mac-Auliffe Granillo; Ingeniero Comercial

Patricio Parodi Gil; Ingeniero Comercial

Rodrigo Pérez Mackenna; Ingeniero Civil

Antonio Tuset Jorratt; Ingeniero Comercial

Comité de Directores:

Héctor Concha Marambio

Antonio Tuset Jorratt

Gonzalo Ibáñez Langlois

Estudios anteriores realizados por Clínica Ciudad del Mar:

Análisis Comunicacional Competencia Directa CCDM:

	CLÍNICA REÑACA	HOSPITAL CLÍNICO
Propuesta de posicionamiento	Orientado al usuario, por estilo de vida	Basado en la competencia
Ventaja competitiva	Ubicación	Ubicación Expertos en cardiología
Slogan	“Cerca de ti”	“Nos propusimos estar cerca de ti”
Mensaje central	Variedad de especialidades	Expertos en otras especialidades, además de lo cardiológico
Tono y estilo	Gráfica más moderna, alude al humor	Conservador, simple, diseño poco elaborado
Plan de medios	Radio, vía pública (prismas, móvil), revistas)	Guía Médica Mercurio Vía pública móvil (lunetas), gestión de publicity

Pequeño estudio de imagen CCDM:

Según un pequeño estudio realizado a mujeres de 30 a 55 años, profesionales solteras y casadas, de los segmentos C1 y C2, mostrado al final de esta investigación de forma más específica, se logró implementar diversas estrategias enfocadas a crear una personalidad de la

marca “brand personality” quedando como “una marca percibida como joven, profesional, asociada a la tecnología, innovadora, abierta al mundo”.

De esta forma, se logra diferenciar la marca Clínica Ciudad del Mar de una de sus mayores competencias, la Clínica Reñaca. La que posee un brand personality concentrada en la formalidad, para personas tradicionales, que asisten a fiestas con pocas personas. Enfocada a mujeres de 35 años y más, casadas.

La investigación se enfoca directamente a mujeres debido a que dentro de los sectores en los que se realizó la encuesta, son mujeres que están la mayor parte del tiempo en el hogar. En donde las decisiones las toman ellas, son responsabilidad de la mujer, ese es el rol que se les determina por lo general. Entonces, la Clínica Ciudad del Mar cree y considera de que en la salud, sobre todo de sus hijos, las decisiones de donde los llevarán a ser atendidos, ya sea para hospitalizaciones o consultas médicas las harán ellas. Claramente la encuesta no resulta representativa, ya que, la investigación se aborda bajo la idea de que las mujeres son la cabeza del hogar ante la toma de decisiones. Siendo esta idea subjetivas, ya que no en todas las casas la situación se da así.

Por esto, la encuesta en mostrada como referencia, pero no representativa. De todas formas se ha utilizado para forma las estrategias ya nombradas se forma el brand personality.



Estrategias para abarcar este nuevo cambio fue “aumentar el Brand Equity”:

Fortalecer la comunicación con el mercado para generar mayores niveles de aprecio y familiaridad (comunicaciones integradas de marketing).

“La comunicación masiva de la marca debe desprenderse de los códigos de la categoría, al contrario, debe conectar con el SELF IDEAL del sujeto, el estado saludable permanente, por eso salud en todo momento es un acierto estratégico de la marca”.

I+D: Acercarse al target más joven 25-40, sorprender al segmento es importante para la energía de la marca. Hace bien a la clínica, mueve a la acción. (Innovación en productos, Innovación en procesos, Innovación en servicios, Innovación en comunicación).

I+D a nivel interno:

- Premiación a la innovación y buenas ideas
- Agregar valor al sitio web, este debe sumar valor a un usuario cada vez más conectado
- Creación de blogs de médicos (social media)

- Aumentar la satisfacción en los momentos de verdad, la experiencia directa con la marca es clave en esta etapa de su desarrollo competitivo.

La comunicación de atributos debe ser segmentada en los medios (plan de medios debe ser estructurado en base a líneas de contenido estratégico).

Ejemplo: El Mercurio debe ser más informativo y descriptivo, Tell magazine debe ser social, Televisión es masivo (cognitivo-afectivo), Radio es compañía y consejos, Internet es servicio y Vía Pública es recordación de marca.

4.- Logo: Salud en todo momento.

Es positivo

Es persuasivo

Es amistoso y no amenaza

Es prevención y no enfermedad

Es nuestra verdad.

De esta manera la marca es reflejo de lo que ocurre en la sociedad, en las personas.

Análisis FODA Clínica Ciudad del Mar⁴⁰:

Fortalezas:

Ubicación
Respaldo Banmédica
Tecnología
Prestigio de médicos y grupos médicos.
Variedad de servicios en un mismo lugar.
Atención GES y PAD

Debilidades:

UPC incompleta
Estacionamientos insuficientes
Reclamos recurrentes de pacientes y médicos por retraso en atención y/o entrega de exámenes de Imagenología y laboratorio.
Dificultad para comunicarse telefónicamente.

Amenazas:

Crecimiento de la industria de la salud privada en la región.
Presencia publicitaria permanente de la competencia en radio, prensa y vía pública.
Alianzas estratégicas de la competencia
Percepción de los pacientes ABC1 respecto de la mejor calidad de las clínicas o medicina de Santiago.

Oportunidades:

Única clínica de la región que pertenece a una red de clínicas de Santiago
Interés de médicos de la zona en el desarrollo científico de sus especialidades.
Desprestigio de Clínica Reñaca a partir de denuncias publicadas en los medios.
Buenas relaciones con isapres

⁴⁰ Realizado por Sub gerencia Comercial CCDM

Cambio de Marca Avansalud - Clínica Ciudad del Mar

Para el cambio de nombre de Avansalud a Clínica Ciudad del Mar, se tuvo que realizar un plan de estrategia y de crecimiento para posicionarse en el mercado, queriendo dominar todo el territorio de la V región.

Territorio Físico a dominar:



Planteamiento Estratégico Cambio de nombre:

El planteamiento del nuevo nombre se estableció bajo la noción que tenía que considerar la palabra Clínica con el objetivo de suministrar propósito y significado a las personas. Incluyendo los valores: Calidad, confianza y fiabilidad.

Objetivos Cambio de Marca:

- Lanzar al mercado regional la nueva marca de la clínica.
- Posicionar la nueva marca a partir de ventajas competitivas valoradas por el público objetivo.
- Alinear al personal de la clínica en función del proceso de cambio organizacional y la estrategia competitiva.
- Intervenir la percepción y opinión de los stakeholders con el propósito de construir reputación corporativa.

Brainstorming :

Nombre	Comentario
Clínica Santa Ana by Clínica Santa María	Asociación marca preexistente
Clínica Santa Ana by Empresas Banmédica	Asociación marca preexistente
BanClínica	Asociación marca preexistente
Clínica Santa María – Viña del Mar	Asociación marca preexistente
Clínica Libertad	Demasiado regional
Clínica Viña de Mar	Confusión demarca con Hospital Clínica Viña del Mar, recientemente inaugurado
Clínica Viña Poniente	Demasiado regional
Clínica Santa María	¿Se puede?

Clínica Viña Salud	Se asocia con Consalud
Clínica Viña Médica	Se confunde con Marina Médica y se asocia directamente con Banmédica
Clínica de Miramar	Típico de Viña
Clínica Subercasseaux	Primer alcalde de Viña
Clínica Vergara	Asociación directa al fundador de la ciudad
Clínica del Mar	Analizable

Análisis Marcas Seleccionadas:

MARCA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Clínica Santa María del Mar	<p>Facilita la creación de valor en la medida que permite apropiarse del valor de marca de Clínica Sta María, en aspectos tales como: reconocimiento, recordación, top of Mind, calidad percibida y liderazgo.</p> <p>Aumenta probabilidad de recomendación.</p> <p>Reconocimiento y credibilidad</p>	<p>Exige el compromiso de cumplir expectativas generadas y asociadas a la marca.</p> <p>Aumenta el riesgo de escenarios probables de crisis para ambas clínicas (dos clínicas funcionando tienen mayor probabilidad que una de crisis no evitables)</p>

	<p>del emisor en futuras campañas promocionales, variable crítica en materia de comunicación persuasiva.</p> <p>Facilita la gestión de medios en etapa de lanzamiento (trasciende el plano de lo privado y se puede instalar como noticia regional: Viña crece)</p> <p>El proyecto inmobiliario Sta María del Mar esta dirigido a un segmento abc1, lo cual contribuye a la asociatividad de la marca con este segmento, lo cual permite satisfacer necesidades aspiracionales del segmento c2 y c3 (mercado objetivo).</p>	<p>.</p> <p>Existencia de la marca Santa María del Mar en el rubro inmobiliario</p>
Clínica del Mar	<p>Independencia de la marca en relación a otras empresas de Banmédica, lo cual facilita la apertura al mercado de afiliados a otras isapres.</p> <p>Facilita la asociatividad con la ciudad</p>	<p>Existencia de la marca en otros rubros y con distinto nivel de prestigio: U. del Mar, Hotel del Mar</p> <p>Requiere de una inversión superior en la estrategia de creación de valor</p>
Clínica Santa Ana	<p>Asociación indirecta a Santa María (Ana era la madre de María).</p>	<p>Dificulta la percepción de los beneficios asociados ala marca Santa María</p> <p>Desconocimiento del nombre</p>

		<p>Relación directa con comunidad católica, grupo no representativo o al menos en descenso.</p> <p>Requiere de una inversión superior en la estrategia de creación de valor</p>
--	--	---

Análisis de Campañas CCDM:

Clínica Ciudad del Mar invierte en distintos medios para llegar a sus públicos. Entre estos utiliza medios radiales y escritos. Se pueden llegar a invertir cifras cercanas a \$50.000.000 pesos destinadas a difusión en los medios, promociones, publicidades y eventos

Campaña verano: Creamos en los sueños:

Basado en la campaña de Barack Obama “yes we can”.

“NUESTRO SUEÑO, QUE TENGAS SALUD PARA QUE CUMPLAS LOS TUYOS”

Objetivos:

- Hablar con el target, mostrar que la clínica ofrece prevención protección y atención las 24 horas.
- Movilizar las emociones y llenarlas de inspiración

Se pretende ligar los sueños con la salud, “soñar es saludable

Estrategias:

- Diseño de piezas gráficas, ligadas a lo emocional en donde se conecte el “sueño” con la salud.
- Los sueños se cumplen siempre y cuando exista la confianza de que pueden ser realizables. Por ello entra la Clínica Ciudad del Mar, la que garantiza buena salud, con ella no hay nada que se interponga en el camino de realizar lo que se desea.
- Campaña Trimestral: basada en estaciones del año.

“SALUD EN TODO MOMENTO”

CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA Y GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

- CAPRIOTTI, Paul. La Imagen de la Empresa, Estrategia para una Comunicación Integrada. Barcelona, El Ateneo
- Diccionario de la lengua Española (1993). 1 edición. Barceló, Printer Industria Gráfica S.A.
- GRUNING, JAMES & HUNT, TODD. (1984). Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich Publishers. Florida.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Tercera Edición. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003.
- MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas. Quito, Editorial Ciespal.
- PORTO SIMOES, ROBERTO. Relaciones Públicas: Función Política. Barcelona, Editorial Consejo Superior de Comunicación y RR.PP. de España. 1993.
- SÁNCHEZ, Guzmán J.R. Marketing Comunicación. Madrid, Ciencia 3. 1989

- VILLAFÁÑE, Justo. Imagen positiva, Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid, Pirámide.
- VILLAFÁÑE, Justo. La Buena Reputación. Madrid, Piramide. 2004
- VILLAFÁÑE, Justo. Yo quiero Trabajar Aquí, las seis claves de la Reputación Interna. Madrid, Pearson Educación S.A. 2006

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- BOZZETTI, Luis. Comunicación Estratégica. [en línea]. Disponible en:
<<http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>>
- Clínica Ciudad del Mar, *Hospitalización* [en línea]. Disponible en:
<<http://www.ccdm.cl/unidades-clinicas/hospitalizacion/>>
- Clínica Reñaca. Disponible en:
<http://www.clinicareñaca.cl/prontus_clinica/site/edic/base/port/inicio.html>
- Gobierno de Chile. Plan Auge. Disponible en:
<http://www.gobiernodechile.cl/plan_auge/garantias.asp>
- Holding Banmédica. Disponible en: <<http://www.empresasbanmedica.cl/>>
- Mega Salud. Disponible en: <<http://www.megasalud.cl/>>
- Ministerio de Salud Chile. Disponible en:
<http://www.minsal.cl/portal/url/page/minsalcl/g_home/home.html>
- NIXON, Patrick. El vigoroso crecimiento de las clínicas privadas en Chile. *Revista Business Chile* [en línea] 2005. Disponible en:
<<http://businesschile.cl/es/noticia/reportaje-principal/el-vigoroso-crecimiento-de-las-clinicas-privadas-en-chile>>
- Organización Mundial de la Salud [en línea]. Disponible en < <http://www.who.int/es/>>
- PRIETO, Luis. *La Salud en Chile* [power point en línea]: fuente electronic. 2008. Disponible en:< <http://www.slideshare.net/tmedicauss/11sist-salud-en-chile>>

GLOSARIO

ABC1	Primer lugar en la clasificación de los grupos socioeconómica definido por el ingreso familiar mensual.
Aleatorio	Carencia de propósito, causa , u orden .
Auditoria	Función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar con fin de obtener resultados satisfactorios para una organización
Boca en Boca	Método no convencional por el cual personas transmiten información acerca de algo.
Box	Espacio físico en donde los médicos realizan sus consultas médicas
Brand equity	Capital de marca, corresponde al valor de la marca
Brand personality	Personalidad de marca: características de la marca como tono, actitud, etc
Cognitivo	Relativo al conocimiento o a la inteligencia
Competencia	Lucha entre Instituciones que quieren lograr una misma cosa.
Congruente	Que no tiene contradicciones ni diferencias con otra cosa
Cuantitativo	Relacionado con la cantidad o el número de algo
Cualitativo	Que indica cualidad
Decisor	Persona que toma una decisión final sobre algo, tiene efectos importantes sobre ello
Diferencia competitiva	Medida en la que una marca se distingue de sus competidoras en el mercado. Lo que hace que algo no sea igual al otro
E-mailing	Tipo de medio de comunicación usado por el cual distintas personas u organizaciones difunden noticias acontecimientos etc a sus públicos. Este resulta sin costo alguno
Experiencia	Lo que una persona aprende con la práctica o con la vida
Estrategia	Modo de organizarse para conseguir algo
Filial	Se dice de una tienda o establecimiento que depende de otro principal
FONASA	Fondo Nacional de La Salud. Organismo público encargado de otorgar cobertura de atención, tanto a las personas que cotizan el 7% de sus ingresos mensuales para la salud en FONASA, como a aquellas que, por carecer de recursos propios, financia el Estado a través de un aporte fiscal directo.
Grupo evocado	Segundo lugar o establecimiento más nombrado
Herramienta de Investigación	Instrumentos con el que se recolectan datos para llevar a cabo una investigación
Hostil	Enemigo de alguien o algo contrario a ellos
Inminente	Que va a suceder en seguida
Imagen	Percepción de la organización que tienen los públicos internos y externos
Interpersonal	Es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos durante la realización de cualquier actividad. El contacto puede ser profundo o superficial.
Investigación	Acción de investigar. Estudiar, examinar hacer todo lo necesario para conocer o descubrir algo
ISAPRE	Institución de salud previsional, a las cuales pueden acceder como afiliados todos los trabajadores que cotizan para su atención de salud.
Issue	Acontecimiento dado en alguna organización que en ocasiones es positivo como también negativo.

Metodología	Método. Técnicas que se llevan a cabo para lograr llegar aun objetivo
Mercado	Conjunto de actividades relacionadas con la compra y venta de algo
Muestra	Pequeña parte de una cosa que sirve analizar, probar o enseñar
Neonatología	Área de especialidad en la medicina encargada de atender a recién nacidos.
Notoriedad	Fama, hecho de ser alguien muy importante
Oferta	Capacidad y disposición que tienen ciertas personas de ofrecer un bien o servicio a los distintos niveles de precio.
Objetivo	Finalidad, propósito
Patología	Parte de la medicina que estudia las enfermedades
Percepción	Proceso nervioso superior que permite al organismo , a través de los sentidos , recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.
Posicionamiento	Lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca , lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.
Públicos	Conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana
Privatización	Hacer que algo deje de ser del Estado
Publicity	Propaganda no pagada, publicada en los medios por una Organización. En ocasiones también se tiende a pagar por ella.
Recapitulación	Decir de manera más breve lo que se había dicho antes. Resumir, sintetizar, condensar
Recordación	Tener una cosa en la memoria
Relaciones Públicas	Disciplina planificada y deliberada encargada de gestionar una comunicación bidireccional entre una organización y sus públicos. Esta gestión trata no solo de dirigirse a sus públicos sino también de escuchar y atender a sus necesidades, favoreciendo la mutua comprensión. Es clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva.
Rentable	Que produce beneficios
Reputación Corporativa	Reconocimiento por parte de los grupos de interés de una empresa del comportamiento de ésta. La reputación se construye por dentro de la organización
Retador	Persona o Institución que lidera en un mercado o rubro
Retroalimentación	Es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información , a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización.
Segmentos	División de un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.
Self Ideal	Forma de percibirse a si mismo
Servicios	Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona común.
Significativas	Importante y destacado. Representativo, relevante
Sociología	Ciencia que trata de todo lo relacionado con las sociedades humanas
Staff	Personas que hacen posible el funcionamiento de una lugar
Target	Grupo objetivo y clave para una investigación o proyecto
Tendencia	Ideas, pensamientos o forma de hacer las cosas

Top of Mind	Lugar posicionado en primer lugar en la mente de las personas
UCI	Unidad de Cuidados Intensivos, lugar específico dentro de un centro médico
Web 2.0	Plataforma tecnológica de punta, que facilita la experiencia del usuario permitiendo colaborar con la web y provocar retroalimentación.