



**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa para fortalecer la Imagen del Hospital Clínica Metropolitana, ubicado en la ciudad de Ibarra, capital de la Provincia de Imbabura-Ecuador.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa**

**Profesor Guía**  
**Mst. Gabriela Egas**  
**Autor**  
**Alejandra Endara**  
**Año**  
**2010**

## DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Master Gabriela Egas

CI:1708109697

## DECLARACION DE AUTORIA DE LA ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes".

---

Alejandra Endara

CI:1002739363

### Agradecimiento

Agradezco a Dios por la fuerza e iluminación, para culminar una de las metas más grandes que tenía para mi y mi familia.

A mis padres y hermano, por los consejos, el apoyo y el sacrificio tan grande que realizaron para brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos y abrir nuevas puertas en mi vida.

A mi directora de tesis Gabriela Egas por el tiempo dedicado, por el conocimiento brindado, que me ha permitido desarrollar el presente trabajo, y por sobre todo por la amistad que me ha brindado, además de la confianza depositada en mi.

Un merecido reconocimiento a la Universidad de las Américas y a cada uno de sus personeros por una enseñanza a nivel internacional en el ámbito local.

### Dedicatoria

A mis padres Francisco y María Elena, a mi hermano Francisco, por brindarme apoyo, por guiarme, por compartir conmigo los sin sabores de la vida y los momentos de alegría a pesar de ser muy efímeros, por lo que llegue a ser y por lo que estoy alcanzando en este momento les dedico el presente trabajo y mi gratitud eterna.

A mi directora de tesis por su dedicación, cariño y gran trabajo realizado, la culminación de nuestro mutuo esfuerzo se alcanza con la finalización del presente trabajo.

## RESUMEN

El Hospital Clínica Metropolitana, institución privada, con sede en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura y constituida por un grupo de inversores médicos, tiene como objetivo brindar servicios de salud de la más alta calidad, con el mejor equipamiento y con precios acordes a la realidad geográfica.

Fue fundada en el año 2007 y con sus tres años de servicio, está constituido como el primer Hospital privado del Norte del país. Esta organización cuenta con treinta médicos tratantes, seis médicos residentes, cinco tecnólogos médicos, dos nutricionistas, siete empleados administrativos y diez personas de servicio.

Durante su primer año de servicio, el Hospital Clínica Metropolitana, manejó un promedio de noventa pacientes al mes; sin embargo, a partir del segundo año, ha decrecido hasta llegar únicamente a treinta pacientes mensuales.

La comunicación, hoy en día, es una de las ciencias más revolucionarias en el ámbito de las organizaciones; por este motivo, es necesario conceptualizar a la comunicación como un proceso en el que se transmite un mensaje entre un emisor y un receptor por medio de diferentes canales, utilizando un código que sea comprendido por ambas partes.

Para que la comunicación sea efectiva, debe ser clara, precisa, objetiva, veraz, oportuna, continua y de interés del emisor y receptor. Asimismo, esta información debe llegar en el momento justo, así como en el tiempo y el espacio adecuado, no antes, no después.

El Hospital Clínica Metropolitana, no ha podido comunicar al público objetivo su razón de ser, que le diferencie de sus competidores y que le permita satisfacer sus objetivos y los de sus clientes.

Los motivos por los cuales no se ha logrado óptimos niveles de ocupación son desconocidos por la propia institución, así como lo es también la percepción que el público tiene de ella; razón por la cual, se justifica plenamente la realización del presente Trabajo de Titulación.

El objetivo principal de este proyecto fue identificar las estrategias para presentar una propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa que fortalezca la Imagen del Hospital Clínica Metropolitana y permita superar el problema antes expuesto.

## ABSTRACT

The HOSPITAL CLINICA METROPOLITAN, private institution, based in the city of Ibarra, province of Imbabura, and formed by a group of medical investors, aims to provide health services of highest quality, with the best equipment and prices according to the geographic reality.

It was founded in 2007 and with three years of service, is constituted as the first private hospital at the north of the country. This organization counts with thirty physicians, six medical residents, 5 medical technologists, two nutritionist, seven administrative employers, and ten duties personal.

During the first year of service, the Hospital Clínica Metropolitana manage an average of ninety patients per month; however, from the second year, has decreased to reach only thirty patients per month.

The communication, now days, is the most revolutionary science in the field of the organizations, for this reason, is necessary to conceptualize the communication as a process which transmits a message between a transmitter and a receptor through different channels, using a code that is understood by both parts.

To be effective the communication, needs to be, clear, precise, objective, truthful, timely, continuous, and of interest to the transmitter and the receptor. Also, this information need to arrive just in time, as well as in time and adequate space, not before, not after.

The Hospital Clínica Metropolitana, could not communicate the people his reason for, which distinguish it from its competitors and with that could satisfies his own objectives and their clients.



The reasons why it has not been optimal levels of occupation are unknown to the own institution, and also the perception that the people have it, that's why; it fully justifies the implementation of this degree work.

The main objective of this project was to identify strategies to present a proposal for a Strategic Plan to strengthen the Corporate Communications Image of the Hospital Clinica Metropolitana and overcome the above problem.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo I: Hospital Clínica Metropolitana dedicados a salvar vidas</b>	
1.1 Historia de la empresa	3
1.2 Descripción de la empresa	4
1.3 Rasgos Físicos	5
1.3.1 Logotipo	5
1.3.2 Símbolo	5
1.3.3 Colores corporativos	6
1.4 Rasgos Culturales	6
1.4.1 Misión	6
1.4.2 Visión	7
1.4.3 Objetivo principal	7
1.4.4 Valores	7
1.4.5 Doctrina y políticas	7
1.5 Talento humano	8
1.6 Recursos Físicos	10
1.7 Recursos Tecnológicos	11
1.8 Informe de publicidad del Hospital Clínica Metropolitana	11
1.9 Responsabilidad Social realizada por el Hospital Clínica Metropolitana	14
1.10 Organigrama Institucional	16

## **Capítulo II: Sin comunicación no hay organización**

2.1 Definición de Comunicación	17
2.2 Axiomas de Comunicación	18
2.3 Definición de Comunicación Corporativa	20
2.3.1 Importancia de la Comunicación Corporativa	20
2.3.2 Públicos Internos	20
2.3.3 Públicos Externos	21
2.4 Conceptualización de Identidad	22
2.5 Componentes que posee la Identidad	22
2.5.1 Identidad Cultural	23
2.5.2 Identidad Verbal	24
2.5.3 Identidad Visual	24
2.5.4 Identidad Objetual	25
2.5.5 Identidad Ambiental	25
2.5.6 Identidad Comunicacional	26
2.6 Los diez atributos de la Identidad	26
2.6.1 Atributos permanentes de Identidad	27
2.6.2 Atributos asociados a la estrategia empresarial	29
2.5.3 Atributos asociados a la cultura corporativa	30
2.7 ¿Qué es Cultura Corporativa?	30
2.7.1 Características de la Cultura	31

• Misión	31
• Visión	31
• Objetivos	32
• Valores	32
2.8 Estudio de Imagen	32
2.8.1 Perfil de Imagen	33
2.8.2 Fuentes de construcción de Imagen	33
2.9 Las 15 funciones de la imagen	34
2.10 Notoriedad empresarial	38
2.10.1 Nivel de notoriedad	38
2.10.2 Calidad de la notoriedad	39
2.11 Imagen de Marca	39
2.12 Naming la marca verbal	40
2.13 Tecnología de la Información y Comunicación TICs	41
2.13.1 Características de las TICs	41

## **Capítulo III: Toda Comunicación necesita una Estrategia**

3.1 Planificación Estratégica	43
3.2 Dirección y Planificación Estratégica	43
3.3 Las cinco fuerzas de Porter	44
3.4 Planificación Estratégica de Comunicación	46

3.5. Ejes de la estrategia	47
3.6 Componentes de la estrategia de comunicación	48
3.6.1 Elementos de la estrategia de comunicación	48
3.7 Investigación y análisis	50
3.7.1 Análisis del entorno	50
3.7.2. Análisis del mercado	51
3.7.3 Análisis de los proveedores	51
3.7.4 Análisis de los competidores	51
3.7.5 Análisis de la distribución	51
3.8 Pasos Básicos de la Planificación Estratégica de Comunicación	51
3.9 Las ocho Fases del PEC	52
3.10 Los cinco tipos de diagnóstico Comunicacional	53
3.11 Comunicación por objetivos	55
<b>Capítulo IV: Una mirada profunda a los públicos del Hospital Clínica Metropolitana</b>	
4.1 Objetivos de la investigación	56
4.1.1 General	56
4.1.2 Específicos	57
4.2 Metodología de Investigación	57

4.3 Tendencias Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas PEST	60
4.4 Situación Actual del Hospital Clínica Metropolitana	62
4.5 Árbol de Problemas	64
4.6 Árbol de Objetivos	65
4.8 Indicadores de la misión del Hospital Clínica Metropolitana	66
4.9 Indicadores de la visión del Hospital Clínica Metropolitana	67
4.10 Análisis FODA del HCM	69
4.11 Análisis de la cinco Fuerzas para Hospital Clínica Metropolitana	71
4.12 Razones de éxito del Hospital Clínica Metropolitana	73
4.14 Resultados de las encuestas	74
4.14.1 Encuesta a la población de la ciudad de Ibarra	75
4.14.2 Encuesta a pacientes de consulta externa	85
4.14.3 Encuesta pacientes de hospitalización del HCM	93
4.14.4 Encuesta colaboradores del HCM	101
4.15 Entrevistas	110
4.15.1 Diseño de la Entrevista	110

4.15.1.1 Entrevista: Dr. Manuel Chiriboga Presidente de la Junta de Accionista de Invermed	110
4.15.2 Diseño de la Entrevista	110
4.15.2.1 Entrevista Lic. Diego Acosta Gerente de marketing Radio los Lagos y Diario El Norte	111
<b>Capítulo V: Prepararse para el futuro con la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica Corporativa para fortalecer la Imagen del Hospital Clínica Metropolitana, ubicado en la ciudad de Ibarra, capital de la Provincia de Imbabura-Ecuador.</b>	
5.1 Reformulación de misión y visión	112
5.1.1 Misión	112
5.1.2 Visión	113
5.2 Formulación de estrategias en base al estudio FODA	113
5.2.1 Matriz FODA del HCM	114
5.3 Propuesta de un Plan de Comunicación Interno y Externo para el HCM	119
5.4 Plan de Comunicación Estratégica Público Interno Hospital Clínica Metropolitana	120
5.5 Plan de Comunicación Estratégica Público Externo Hospital Clínica Metropolitana	121
<b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones</b>	
6.1 Conclusiones	122
6.2 Recomendaciones	125
Bibliografía	126
Anexos	129

## Índice de cuadros y gráficos

Gráfico 1.1: Logo	5
Cuadro 1.2: Informe de publicidad radial	12
Cuadro 1.3: Informe de publicidad escrita	12
Cuadro 1.4: Informe de publicidad Diario El Norte	12
Cuadro 1.5: Informe de publicidad Diario La Hora	14
Gráfico 1.6: Organigrama Institucional	16
Gráfico 2.1: Procesos de la Comunicación	17
Gráfico 2.2: Componentes de la Identidad	23
Gráfico 2.3: Atributos de la Identidad	27
Gráfico 2.4: Funciones de la Imagen	34
Gráfico 3.1: Cinco Fuerzas de Porter	44
Gráfico 3.2: Ejes de la Estrategia	47
Gráfico 3.3: Tendencias PEST	50
Gráfico 4.1: Personal HCM	58
Cuadro 4.2: Tendencias PEST HCM	61
Gráfico 4.3: Árbol de Problemas	65
Gráfico 4.4: Árbol de Objetivos	64
Cuadro 4.5: Indicadores de la Misión	67
Cuadro 4.6: Indicadores de la Visión	68
Cuadro 4.7: Análisis FODA	70
Cuadro 4.8: Análisis cinco fuerzas de Porter	72
Cuadro 4.9: Razones de éxito del HCM	73
Cuadro 5.1: Matriz FODA	113
Cuadro 5.2: Estrategia de impulso	114
Cuadro 5.3: Estrategia de enfrentamiento	115
Cuadro 5.4: Estrategia de desafío	116
Cuadro 5.5: Estrategia de cambio	117





## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está enfocado en llevar a cabo un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa y ofrecer una visión certera acerca del rol que juega la comunicación en el diseño y puesta en práctica de estrategias propuestas dentro del Plan.

Como punto de partida, en el Capítulo I, se hace una descripción completa del Hospital Clínica Metropolitana, con el propósito de dar a conocer al lector sobre esta institución de servicio a la colectividad, en la ciudad de Ibarra, el único centro hospitalario que cuenta con un equipamiento completo que le permite resolver problemas de salud a la comunidad.

En el Capítulo II, se expone la importancia de la comunicación dentro de la institución. Se definen los públicos internos y externos y se hace una revisión de los componentes que forman la identidad corporativa, dando lugar a conceptos tales como imagen y cultura.

Sin embargo, la concreción de la comunicación corporativa, se evidencia a través de una Planificación Estratégica, la misma que requiere de varias fuentes de investigación. Solo a través del diagnóstico interno y externo se logrará identificar los principales problemas comunicacionales de la institución. Estos se definen y manifiestan en los Capítulos III y IV.

Finalmente, en el Capítulo V se presenta el Plan Estratégico de Comunicación, el mismo que a través de la ejecución de las estrategias y acciones propuestas, permitirá el cumplimiento del objetivo principal de este proyecto que es justamente aumentar el número de pacientes del Hospital Clínica Metropolitana.

Como resultado de la realización del presente proyecto, se concluye que es necesario mejorar la reputación de la institución entre sus públicos externos. Solo a través de una comunicación, debidamente direccionada, puede hacer sentir su presencia en la mente de sus públicos, para así generar una imagen perdurable en el tiempo.

## CAPÍTULO I

### HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA DEDICADOS A SALVAR VIDAS

#### 1.8 Historia de la empresa

Un grupo de aproximadamente veinte médicos de distintas especialidades, que por veinte años, venían ejerciendo la profesión en el Norte del país, especialmente en la ciudad de Ibarra, tenían la inquietud de disponer de un centro hospitalario privado, que les permitiera ejercer su práctica médica, en instalaciones óptimas y con tecnología acorde a la formación recibida por cada uno de ellos.

Para el año 2004, se empiezan a realizar reuniones en las que se exponían las necesidades de cada uno de los especialistas, los mismos que se encontraban laborando en varias instituciones privadas. Para aquel entonces, se constituían en base a grupos afines, en casas remodeladas y con equipos que generalmente debía aportar cada galeno, siempre estaba presente un componente de improvisación.

En el 2005, un grupo de seis profesionales deciden conformar INVERMED, Inversiones Médicas, como la empresa que habría de plasmar en realidad la instauración del primer hospital privado del Norte del país, bajo dos premisas: construir un edificio planificado, diseñado y edificado como un Hospital, con todas las áreas establecidas por la ingeniería sanitaria; y, equipamiento, que debía cumplir con todas las normas de calidad internacionales.

Entonces se adquiere un terreno de 1400 metros cuadrados de superficie, ubicado en las calles Chica Narváez y Grijalva esquina, en la ciudad de Ibarra. Contando con asesoría internacional, se logra plasmar en un plano las ideas sugeridas para el efecto, considerando la fachada por estar inmersas dentro del patrimonio histórico de la ciudad y respetando el entorno ciudadano.

El Ilustre Municipio de Ibarra, acoge con gran interés el proyecto y lo impulsa decididamente, aportando con algunas normas que se debían considerar,

acorde a las ordenanzas existentes. Así, para el mes de mayo de ese mismo año, se cuenta con todos los permisos y el 1 de junio del 2005 se inicia la edificación, a cargo de dos prestigiosos profesionales de la construcción, un arquitecto y un ingeniero civil; en el término de 18 meses se concluye la obra. A partir de entonces, se cuenta con un funcional edificio de 4.000 metros cuadrados de construcción, distribuido en cuatro plantas y un estacionamiento subterráneo con capacidad para 20 autos

La primera planta está destinada a los servicios de apoyo, farmacia, laboratorios, imágenes, patología, emergencia, etc.; una segunda planta de consulta externa con treinta habitáculos, donde atienden igual número de médicos especialistas; la tercera planta corresponde a hospitalización, dotada de cómodas habitaciones privadas, todas con instalaciones de oxígeno, succión, intercomunicadores, camas eléctricas, sets de diagnóstico, etc. Dispone de dos quirófanos totalmente equipados, salas de recuperación, cuidados intensivos, neonatología, sala de docencia y auditorio, los diferentes departamentos de apoyo y cafetería.

El 6 de diciembre del año 2007, el alcalde de la ciudad de Ibarra Lcdo. Pablo Jurado Moreno, procede a inaugurar el Hospital Clínica Metropolitana (HCM), primer hospital privado del Norte del país.

### **1.9 Descripción de la empresa**

El Hospital Clínica Metropolitana es miembro calificado como prestador de servicios de salud por el MINISTERIO DE SALUD; ISSFA; ECUASANITAS; SALUD; HUMANA; ALFA; FUNDACIÓN AYUDA EN ACCIÓN; PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE IBARRA; RAÚL COKA BARRIGA; AAUG(American Assurance Underwriters Group) DEL ECUADOR S.A.

El HCM cuenta con el permiso de funcionamiento expedido en el año 2009 por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, con el registro N° 1708.

En lo que se refiere al manejo de la comunicación interna, utilizada en el HCM se la puede definir como jerarquizada. Posee una cartelera interna y un

manual corporativo. En lo que se refiere al manejo de comunicación externa utiliza publicidad por medios impresos como el diario El Norte, Diario la Hora, Revista Vistazo, Revista Vitrina suplemento de Diners, Revista dominical Enfoque del Diario del Norte; medios radiales como Armonía, Ritmo, Canela, Vocu, La Mega y, televisivos como TV Norte; además cuenta con material impreso como trípticos y auspicia eventos científicos como el Congreso Nacional de Tecnólogos Médicos en Radiología.

## 1.10 Rasgos Físicos

### 1.10.1 Logotipo

El logotipo lleva las iniciales del Hospital Clínica Metropolitana, seguido de un globo que contiene un trazado de un electro cardiograma como manifestación del ejercicio médico. Además de expresar la prestancia de atención en casos emergentes, pretende impactar en el usuario con un logo de fácil recordación, que le sea familiar y lo tenga presente como primera opción, en caso de quebrantos de su salud.

Gráfico 1.1 Logo



Fuente: Hospital Clínica Metropolitana

### 1.10.2 Tipografía

Helvética: responde a la necesidad de una tipografía clara y neutral, sin significado en su forma que puede aplicarse fácilmente a documentos oficiales.

### 1.10.3 Colores corporativos

Los colores que caracterizan a esta institución son:

- Azul: Al ser el color del cielo y del mar, suele ser asociado con la estabilidad y la profundidad; además, representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia y la fe, es un color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma.

En el caso del azul claro se relaciona a la salud, la curación, el entendimiento, la suavidad y la tranquilidad.

- Verde: Es el color de la naturaleza, por ende representa armonía, crecimiento, tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad. El color verde tiene un gran poder de curación. Es el color más relajante para el ojo humano. Este color es recomendable utilizar en productos médicos o medicinas.

## 1.11 Rasgos Culturales de la organización

### 1.11.1 Misión

Brindar atención médica, eficiente y de calidad a todas las personas que demanden sus servicios, contribuyendo además al desarrollo de la ciudad, la provincia y el país.

Efectuar actividades de atención de salud orientadas hacia la prevención primaria y secundaria.

Establecer en los médicos socios un compromiso de permanente formación, capacitación y actualización.

Comprometer a la empresa propietaria del hospital a permanecer con tecnología de punta que en concordancia con el equipo médico, garanticen al usuario una óptima atención con calidad y calidez.

### 1.11.2 Visión

Queremos ser una unidad de salud dinámica y que ejerza liderazgo para impulsar procesos sostenidos de cambio, progresando en el desarrollo técnico, científico, con recursos humanos suficientes, altamente calificados, bien remunerados, comprometidos y estables que cuenten con el respaldo político, legal y financiero de la institución, que garantice seguridad, promoviendo y mejorando la Salud de la población con prestación de servicios de calidad, equidad, eficiencia y solidaridad.

### 1.11.3 Objetivo principal

Brindar en forma organizada a todos los usuarios atención médica integral, optimizando todos los recursos disponibles, para elevar la calidad de atención, acorde con el perfil epidemiológico local, con las políticas y objetivos establecidos por la institución.

### 1.11.4 Valores

Los valores van de la mano con la visión y la misión, estos representan lo que deben tener y cultivar los empleados del Hospital en su desempeño diario.

- Ética
- Solidaridad
- Conciencia ciudadana
- Honestidad
- Honradez

### 1.11.5 Doctrina y políticas

- Asegurar que todos los pacientes admitidos o tratados en cualquiera de las instalaciones, departamentos o servicios de Hospital reciban una atención médica de alta calidad.



- Contar con un alto nivel de desempeño profesional de todos los miembros del Cuerpo Médico, mediante nombramiento y delineación apropiada de los privilegios clínicos de cada profesional médico y una revisión continua, análisis y evaluación del desempeño clínico y ético de las actividades realizadas por cada miembro del Hospital.
- Contar con el ambiente médico apropiado y continuo que mantenga normas educacionales de calidad para permitir el progreso y adelanto del Cuerpo Médico en cuanto a conocimiento y pericia profesional.
- Recomendar al Directorio del Hospital Clínica Metropolitana enmiendas a los Reglamentos, Normas y Regulaciones del Cuerpo Médico, como un medio para asegurar la responsabilidad continua ante el Directorio del H.C.M. por la prestación de servicios de salud y de calidad.
- Proporcionar un mecanismo mediante el cual los temas comunes de interés mutuo para el Cuerpo Médico, el Directorio del H.C.M. y el Gerente puedan ser satisfactoriamente tratados y resueltos.
- Promover y apoyar en programas médicos diseñados y llevados a cabo para mejorar la salud general de la comunidad a la cual sirve el Hospital.
- Facilitar y recomendar al Directorio del H.C.M. los medios arbitrios para evitar el alza de costo médico del Hospital.
- Adquirir y conservar el permiso de funcionamiento apropiado para el Hospital.
- Proveer apertura médica al costo mínimo a pacientes indigentes en consulta externa y hospitalización, según convenio suscrito con instituciones de beneficencia que el Directorio del H.C.M juzgue indispensable.

### **1.12 Talento humano**

Esta organización cuenta con treinta médicos tratantes, seis enfermeras, cuatro auxiliares, cuatro médicos residentes, cinco tecnólogos médicos, dos nutricionistas, nueve empleados administrativos y diez personas como personal de servicios de apoyo, quienes diariamente trabajan para dar servicios a sus clientes.

El Hospital Clínica Metropolitana, es una unidad de tipo privado que ofrece atención ambulatoria y de internación en las especialidades de:

- Anatomía Patológica
- Anestesiología
- Cirugía plástica y vascular
- Dermatología
- Oftalmología
- Gastroenterología
- Traumatología
- Ginecología y Obstétrica
- Pediatría
- Laboratorio Clínico
- Medicina Interna
- Rehabilitación y Fisioterapia
- Nutriología
- Cardiología
- Psiquiatría
- Psicología
- Radiología
- Medicina Crítica
- Proctología
- Urología
- Neurología
- Medicina General

### 1.13 Recursos Físicos

El edificio cuenta con cuatro pisos divididos de la siguiente manera:

Subsuelo:

- Parqueadero

Primer piso:

- Centro imagenológico
- Laboratorio Clínico
- Farmacia
- Laboratorio Patológico
- Emergencia
- Consultorios

Segundo piso:

- Consultorios

Tercer piso:

- Hospitalización
- Emergencias
- Quirófano
- Cocina y lavandería
- Oficinas administrativas

Cuarto Piso:

- Cafetería
- Capilla
- Sala de convenciones

### **1.14 Recursos Tecnológicos**

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad para conseguir lo que se pretende. La tecnología por su parte se define como las teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Por lo tanto, un recurso tecnológico se dice del medio que utiliza la tecnología como un diferenciador para llegar a cumplir un propósito.

Es el caso del Hospital Clínica Metropolitana, para cumplir con su objetivo principal utiliza los siguientes recursos tecnológicos:

- Endoscopía digestiva
- Endoscopía Urológica y endourológica
- Tomografía computarizada
- Resonancia Nuclear Magnética
- Ecografía convencional y eco cardiografía
- Densitometría ósea
- Imagenología dental
- Mamografía digital
- Laparoscopía
- Laboratorio de cardiología
- Electroencefalografía digital
- Neonatología

### **1.8 Informe de publicidad del Hospital Clínica Metropolitana**

El Hospital Clínica Metropolitana es una institución que posee los recursos necesarios para atender de manera adecuada a la ciudadanía ibarreña; sin embargo, no existe una planificación de comunicación que le permita dar a conocer sus servicios. Durante sus dos años de funcionamiento no ha

predeterminado un porcentaje de sus ganancias para el área de comunicación. El presupuesto que se ha invertido en publicidad durante los dos años y medio que tiene la organización, asciende aproximadamente a 4.250 USD. Esto quiere decir que por año este rubro alcanza los 2.125 USD.

Sin ser de su competencia, la Lic. Miryan Guerrero, administradora del Hospital Clínica Metropolitana es quien, eventualmente, tiene a su cargo difundir, a través de los medios la publicidad requerida; sin que esto signifique que exista un plan determinado.

La inversión realizada en materia de comunicación externa es la siguiente:

Cuadro 1.2: Informe de publicidad radial

<b>Medio</b>	<b>Meses al aire</b>	<b>Inversión USD</b>
Radio Ritmo	3	320
Radio Canela	6	350
Radio Vocu	6	350
TV Norte	3	1700
<b>Total inversión</b>		<b>2720</b>

Fuente: Hospital Clínica Metropolitana

Cuadro 1.3: Informe de publicidad escrita

<b>Medio</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Costo anual USD</b>
Trípticos	1000 por año	600

Fuente: Hospital Clínica Metropolitana

Cuadro 1.4: Informe de publicidad Diario El Norte

<b>Reporte de Publicaciones</b>		
<b>Diario</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
El Norte/puro ñeque	13/02/08	Agradecimiento Emelnorte
El Norte	14/02/08	Contrato residentes
El Norte/suplemento Salud	21/02/08	Publicidad de media página

El Norte/ suplemento por el día del Retorno	28/04/08	Publicidad de media página
El Norte/clasificado	30/04/08	Contrato auxiliar
El Norte/clasificado	04/05/08	Contrato auxiliar
El Norte/clasificado	04/06/08	Contrato enfermera
El Norte	08/06/08	Publicidad por artículo Dr. Delgado
El Norte/clasificado	28/07/08	Contrato enfermera
El Norte	19/09/08	Nuevos servicios
El Norte	20/09/08	Nuevos servicios
El Norte/Enfoque	21/09/08	Nuevos servicios
El Norte	26/09/08	Nuevos servicios
El Norte/suplemento 402 años de fundación de la ciudad	28/09/08	Publicidad de media página
El Norte/clasificado	06/11/08	Contrato auxiliar
El Norte	06/12/08	Publicidad Pág. completa 1º aniversario
El Norte/clasificado	19/01/09	Contrato enfermera
El Norte/clasificado	08/02/09	Contrato enfermera
El Norte/suplemento Salud	21/02/09	Publicidad de media página
El Norte/clasificado	10/06/09	Contrato medico general
El Norte	28/07/09	Parte mortuorio familiar Dr.Bolaños
El Norte	21/10/09	Dr.Pablo Hidalgo realiza cirugías 30 octubre
El Norte/clasificado	20/01/10	Contrato médicos, enfermeras, auxiliares
El Norte	09/02/10	Dr.Pablo Hidalgo realiza cirugías 15 febrero
El Norte/sección estilo	11/02/10	Dr.Pablo Hidalgo realiza cirugías 15 febrero
El Norte/suplemento Salud	21/02/10	Saludos a los médicos en su día/publicidad cirugía laparoscópica

Fuente: Hospital Clínica Metropolitana

No existe un seguimiento de las publicaciones realizadas en el Diario La Hora; sin embargo, los costos de publicidad que consta es el siguiente:

Cuadro 1.5: Informe de publicidad Diario La Hora

<i><b>Medio</b></i>	<i><b>Periodicidad</b></i>	<i><b>Costo anual USD</b></i>
Diario La Hora	publicaciones ocasionales	800

Fuente: Hospital Clínica Metropolitana

### **1.9 Responsabilidad Social realizada por el Hospital Clínica Metropolitana**

Además de la inversión en publicidad, esta institución ha buscado la manera de llegar a sus públicos por medio de la Responsabilidad Social que realiza, lo que implica, no solo la eficiencia y eficacia de sus diarias labores sino la solidaridad que le debe a la sociedad.

Los profesionales de la salud en general, están formados con un profundo sentido de responsabilidad social, que implica no solo la seriedad en su formación, la ética de su ejercicio profesional sino, además, y fundamentalmente, su deber de servicio social.

Como es de esperar los beneficios que el hospital puede prestar inician por su propio personal, el cual está cubierto por un seguro interno que comprende la atención integral de los empleados, cónyuges e hijos menores de edad, que en caso de requerirlo únicamente deben cancelar el costo de medicamentos e insumos, todos los servicios profesionales y los derechos de hospitalización y cirugía los tienen sin costo.

El hospital dispone de una concepción de cobertura total a pacientes indigentes, en cuyos casos se han realizado cirugías gratuitas a varias personas que así lo han requerido, con una atención cálida, oportuna y de calidad.

El hospital ha constituido un equipo básico de profesionales, con la misión de prestar atención comunitaria, para lo cual se han puesto las bases para la creación de la fundación: "METROSOLIDARIA", cuyo fin es disponer de un equipo humano y tecnológico para brindar atención en las comunidades, en coordinación con las juntas parroquiales, atención primaria, y de pesquisa de procesos crónicos, además de poder detectar los casos que requieran ser trasladados al hospital para su solución.

Así en el año 2009 se realizaron dos campañas de atención: una en la parroquia Mariano Acosta del cantón Pimampiro, en la cual se atendieron 300 personas, en varias especialidades: Pediatría, Medicina Interna, Cirugía, Ginecología, Urología, Cardiología, Otorrinolaringología, Laboratorio Clínico, Electrocardiografía y Ecosonografía. Se suministraron todos los medicamentos que los pacientes requerían. Cuatro meses más tarde, se desarrolló una campaña de iguales características en el pueblo de Pusir Grande, comunidad afroecuatoriana asentada a las orillas del río Chota, se atendieron 300 personas, a las que se les dotó de la medicina que requerían, se hizo en ambos casos campañas de desparasitación infantil e inmunizaciones, en coordinación con la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.

Los resultados de las dos campañas han sido por demás gratificantes, por lo que se repetirán en el presente año, en las mismas comunidades y se añadirá un tercer destino, sin embargo, este todavía es incierto.

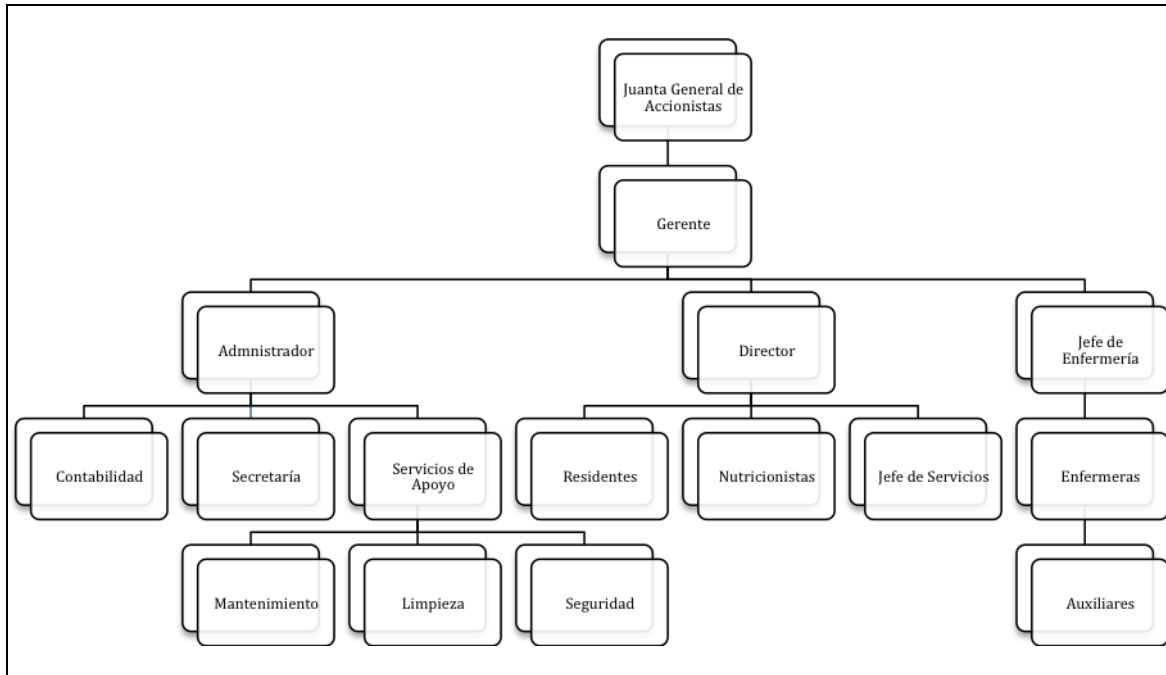
La evaluación de las actividades de carácter social del Hospital Clínica Metropolitana obedecen a una cuidadosa planificación, de ahí el éxito obtenido, y el compromiso de darlas continuidad.



### 1.10 Organigrama Institucional

El Hospital Clínica Metropolitana está conformado de acuerdo a la siguiente estructura orgánica

Organigrama1.6: Organigrama Institucional



Fuente: Hospital Clinica Metropolitana

## CAPÍTULO II

### SIN COMUNICACIÓN NO HAY ORGANIZACIÓN

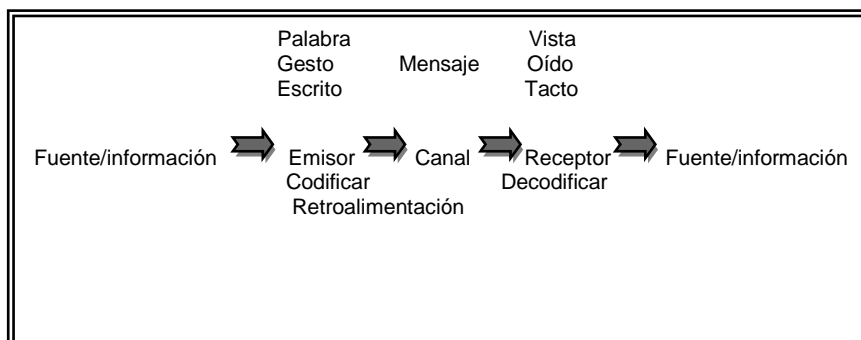
#### 2.1 Definición de Comunicación

Hoy en día para poder entender el manejo adecuado de las instituciones con sus públicos se necesita manejar la comunicación dentro y fuera de ésta, para ello es necesario conceptualizar a la comunicación como un proceso en el que se transmite un mensaje entre un emisor y un receptor por medio de diferentes canales utilizando un código que sea comprendido por ambas partes.

Toda comunicación para que sea efectiva debe ser clara, precisa, objetiva, veraz, oportuna, continua y de interés del emisor y receptor. La información que se emite debe llegar en el momento justo, así como en el tiempo y el espacio adecuado, no antes, no después.

Este sistema debe ser distinguido por el receptor, pero también es importante que el emisor perciba que su mensaje ha llegado a la otra persona, de esta manera se produce una retroalimentación.

Gráfico 2.1: Procesos de la Comunicación



Fuente: Alejandra Endara

Idalberto Chiavenato dice que comunicación es:

*El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social<sup>1</sup>*

Esta definición aplicada a una empresa podría explicarse en el momento de transmitir la identidad, objetivos, valores y razón de ser al público, para que éste genere su propia imagen, además de tener una percepción de la organización por la experiencia vivida al acudir en busca de un producto o servicio de esta organización.

Dentro de las nociones básicas de la comunicación se debe tomar en cuenta que no es posible la "no comunicación". Todo es comunicación, los gestos (forma de comunicación no verbal ejecutada con alguna parte del cuerpo y producida por el movimiento de las articulaciones y músculos de brazos, manos y cabeza); los movimientos (expresión facial, la mirada, la sonrisa) hasta el silencio comunica. Así sea de una manera consciente o inconsciente, no se puede dejar de comunicar algo.

Cada persona es el origen, proceso y resultado de la comunicación, todos son influenciados por este proceso al ser los que transmiten y reciben cierto tipo de información.

## **2.2 Axiomas de Comunicación**

Para entender la comunicación y sus fenómenos es importante tomar en cuenta ciertos aspectos que facilitan el entendimiento de la comunicación; entre estos están los axiomas de la comunicación que según Watzlawick, son cinco definidos en su teoría de la comunicación humana, en la que explica que la comunicación puede ser afectada por diferentes circunstancias, sucesos así como escenarios.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.

*Se consideran axiomas porque su cumplimiento es indefectible; en otros términos, reflejan condiciones de hecho en la comunicación humana, que nunca se hallan ausentes. En otras palabras: el cumplimiento de estos axiomas no puede, por lógica, no verificarse.<sup>2</sup>*

- 1) *Es imposible no comunicar:* Cualquier tipo de conducta o comportamiento que tiene un individuo es una forma de comunicación.
- 2) *Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación:* La comunicación va más allá de las palabras, tiene todo un proceso de información de por medio; cómo el emisor desea ser entendido y cómo el receptor capta el mensaje.
- 3) *La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece:* Se necesita un orden, debe ser sintagmático y paradigmático.

El comportamiento del receptor tanto como del emisor genera una reacción a la conducta que la otra persona provoca; sin embargo, cada una de las partes se involucra en un proceso cíclico de un continuo intercambio de comunicación que va mas allá de la causa y efecto.

- 4) *La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica:* El lenguaje verbal y no verbal en conjunto generan un todo.  
Comunicación digital: *lo que se dice.*

Comunicación analógica: *cómo se dice.*

- 5) *Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios:* Complementario habla sobre una sinergia, una retroalimentación y simétrico de la igualdad de comunicación.

---

<sup>2</sup> Watzlawick Paul, Bavelas, J. & Jackson "Teoría de la Comunicación Humana", Editorial Herder, 1993,pág 52

## 2.3 Definición de Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es definida como el conjunto de mensajes que la organización proyecta a un público estratégico para dar a conocer su misión, visión, valores y objetivos, que al final permitirá obtener una retroalimentación sobre la imagen generada en los públicos.

*La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante<sup>3</sup>*

### 2.3.1 Importancia de la Comunicación Corporativa

Una vez conceptualizada la Comunicación Corporativa, se puede concluir que toda empresa hace uso de una efectiva comunicación hacia su público objetivo.

### 2.3.2 Públicos Internos

La comunicación interna es la que se genera con los empleados de la empresa. En el mundo actual este tipo de comunicación es fundamental para el crecimiento de cualquier organización. Son públicos internos aquellos conformados por personas que llevan a cabo actividades dentro de la organización, tienen intereses comunes y posee una relación directa con la empresa.

Esta herramienta debidamente gestionada, permite mejorar el clima laboral y la productividad de los empleados.

*La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar<sup>4</sup>*

---

<sup>3</sup> Manucci Marcelo, Comunicación Corporativa Estratégica, Colombia, 2004, pag 356

<sup>4</sup> Costa Joan, *Los quince axiomas para la comunicación. Organizational Communication. Integrated and Emerging Perspectives*, de J. Costa, L. Putnam, F. J. Garrido, editado por Wilson & Cox Publishers, Texas 2003. Edición española con Gestión 2000

Entre las estrategias de comunicación interna están los boletines, revistas, manual de inducción, carteleras, intranet.

La comunicación con los empleados es un proceso importante para el desarrollo de la organización, el cambio y el progreso de la misma.

El público interno debe conocer su empresa, lo que ésta desea para el futuro, de esta manera, sentirse una pieza vital dentro de la misma.

### 2.3.3 Públicos Externos

No solo la comunicación interna es importante, la comunicación externa es esencial, ésta consta de información que la empresa envía a sus públicos sobre su negocio, su desempeño, su crecimiento, etc.

Es el intercambio de mensajes entre la empresa y el mercado (clientes, autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, competidores, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general). Su función principal es transmitir la imagen corporativa, que va a ser percibida por el mercado.

El público externo es aquel que no tiene relación directa con la organización.

Entre las estrategias de comunicación para manejar el público externo podemos encontrar:

- patrocinios/mecenazgos
- relaciones públicas
- ruedas de prensa
- imagen corporativa
- gestión de crisis
- internet
- voceros/lobbying

## 2.4 Conceptualización de Identidad

Cómo hablar de comunicación sin mencionar a la identidad, Van Riel la identifica como:

*La auto presentación de una organización, consiste en la información de las señales que ofrece una organización de sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son formas de expresión<sup>5</sup>*

La identidad en sí conforma un conjunto de formas de expresión que tiene la organización.

El objetivo principal que ésta cumple es el de mejorar la reputación de la empresa entre los públicos externos.

Sólo a través de dicha comunicación y al estar bien direccionada, la organización puede hacer sentir su presencia en la mente de sus públicos para así generar una imagen perdurable en el tiempo.

Cuando se habla de Imagen Corporativa se debe mencionar primero a la identidad como el conjunto de rasgos y atributos que determina la esencia de la organización.

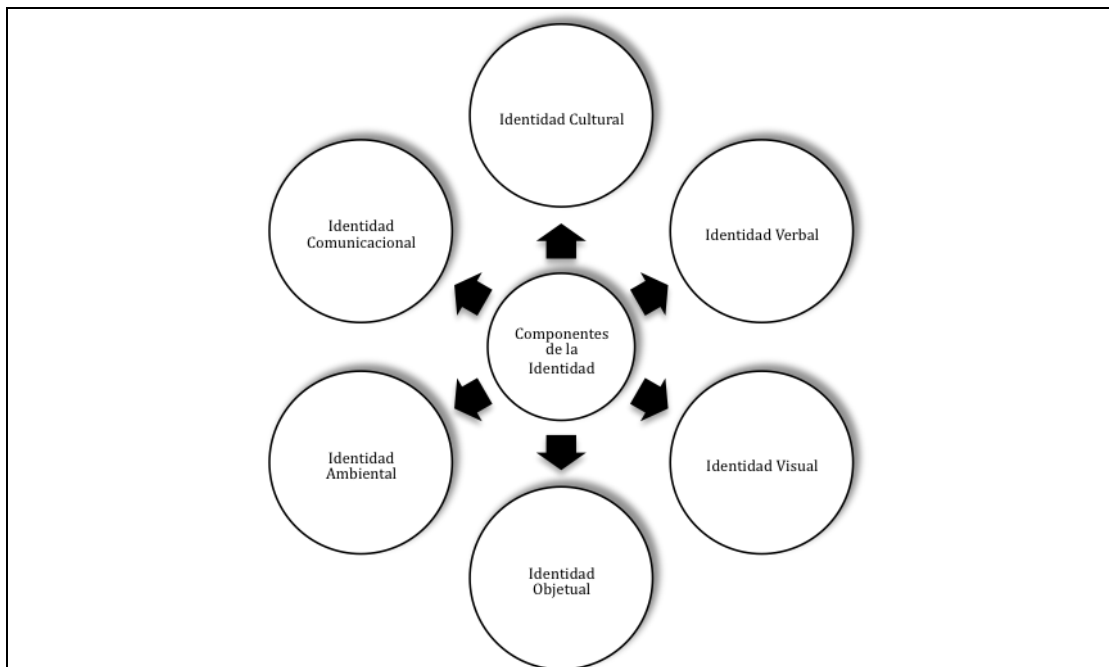
## 2.5 Componentes que posee la Identidad.

Toda organización posee una identidad que la caracteriza, que la define como empresa, por la tanto, se debe tener en cuenta los diferentes componentes que esta posee.

---

<sup>5</sup> Van Riel Cees, Comunicación Corporativa, Madrid-España, Prentice Hall 1997,pág 61

Gráfico 2.2 Componentes de la identidad



Fuente: Alejandra Endara

### 2.5.1 Identidad Cultural

*La identidad cultural define la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los stakeholders y de la comunidad. Y de un modo especial a la economía basada en los servicios<sup>6</sup>*

Dicho en otras palabras, la manera de actuar del empleado incide en la imagen que se genera en los públicos externos.

La unión de cada una de las culturas de los empleados es lo que genera en conjunto una identidad cultural, llegando a provocar el comportamiento de la empresa. Son los elementos característicos de una determinada cultura empresarial que determinan un estilo de comportamiento global, la manera de ser y hacer que tiene la empresa ante sus stakeholders.

<sup>6</sup> Costa Joan, *El Dircom Hoy*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España, 2007, pag 126



### 2.5.2 Identidad Verbal

*“A partir de la cultura identitaria, y pensando como semiótico, se dice que la identidad empresarial en su conjunto es un sistemas de signos”<sup>7</sup>.*

Cuando se habla de identidad verbal cabe destacar la importancia del nombre que ésta tiene, ya que será la que lleve para la recordación de la empresa en la mente del cliente, generando de esta manera posicionamiento.

La identidad verbal será la conexión del producto o servicio con la voz de la empresa y de la marca en general.

### 2.5.3 Identidad Visual

*La identidad visual abarca las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Los logotipos, símbolos y colores son distintivos que asumen la función de marca<sup>8</sup>*

Son los signos que permiten identificar a una empresa, los cuales se ven asociados con la imagen a través de una marca.

El objetivo primordial de esta identidad es el relacionar los símbolos y signos de la empresa para que sean recordados por el cliente, es un instrumento que engloba a la comunicación que la empresa desea enviar, por medio de los mensajes visuales.

---

<sup>7</sup>Costa Joan, *El Dircom Hoy*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España, 2007,pag 127

<sup>8</sup>Costa Joan, *El Dircom Hoy*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España, 2007,pag 128

#### 2.5.4 Identidad Objetual

*Cuando los objetos y productos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una familia, se puede hablar de identidad objetual*<sup>9</sup>

Un producto puede ser reconocido no solo por el nombre y la empresa a la que pertenece, sino también por su forma, de tal manera que sin un identificativo verbal el cliente ya pueda reconocer el producto solamente por el envase.

El cliente reconoce al producto no solo por la identidad visual y verbal, sino por la identidad objetual ya que posee una experiencia al estar en contacto con el producto.

Es por este motivo que *la identidad de los productos son pensados como portadores de imagen corporativa.*

#### 2.5.5 Identidad Ambiental

*La empresa como realidad arquitectónica. En una institución que brinda un servicio el punto de encuentro es ese espacio: el lugar mismo donde ella está. Y donde está también el cliente, así se vive la identidad del lugar*<sup>10</sup>

Es un complemento de la imagen que el público tiene de la marca como tal al ponerse en contacto con la empresa en su espacio físico en el que se encuentran los empleados de la misma. Es el ambiente en el que se genera y se desarrolla un producto o servicio.

---

<sup>9</sup>Costa Joan, *El Dircom Hoy*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España, 2007, pag 129

<sup>10</sup> Costa Joan, *El Dircom Hoy*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España, 2007, pag 130

*“La arquitectura corporativa define ésta faceta de la identidad a través del ambiente que el público vive, y que forma parte de la imagen global de la empresa”.<sup>11</sup>*

#### 2.5.6 Identidad Comunicacional

*Cada actividad se justifica en el mundo empresarial por sus objetivos, sus fines y su función. La cultura sirve para integrar y para hacer las cosas de un modo determinado en función a las estrategias de la empresa<sup>12</sup>*

La comunicación que se maneja dentro de la empresa también genera una imagen en el público, ya que los empleados son los que exteriorizan las estrategias y objetivos que la empresa tiene como tal.

La identidad comunicacional conecta lo que la empresa es como tal y lo que desea emitir al vender sus productos o servicios.

### 2.6 Los diez atributos de la Identidad

Para el autor Justo Villafañe, se deben tomar en cuenta los atributos que describen a la identidad los cuales son:<sup>13</sup>

- Atributos permanentes de la identidad
- Atributos de la estrategia empresarial
- Atributos de la cultura corporativa

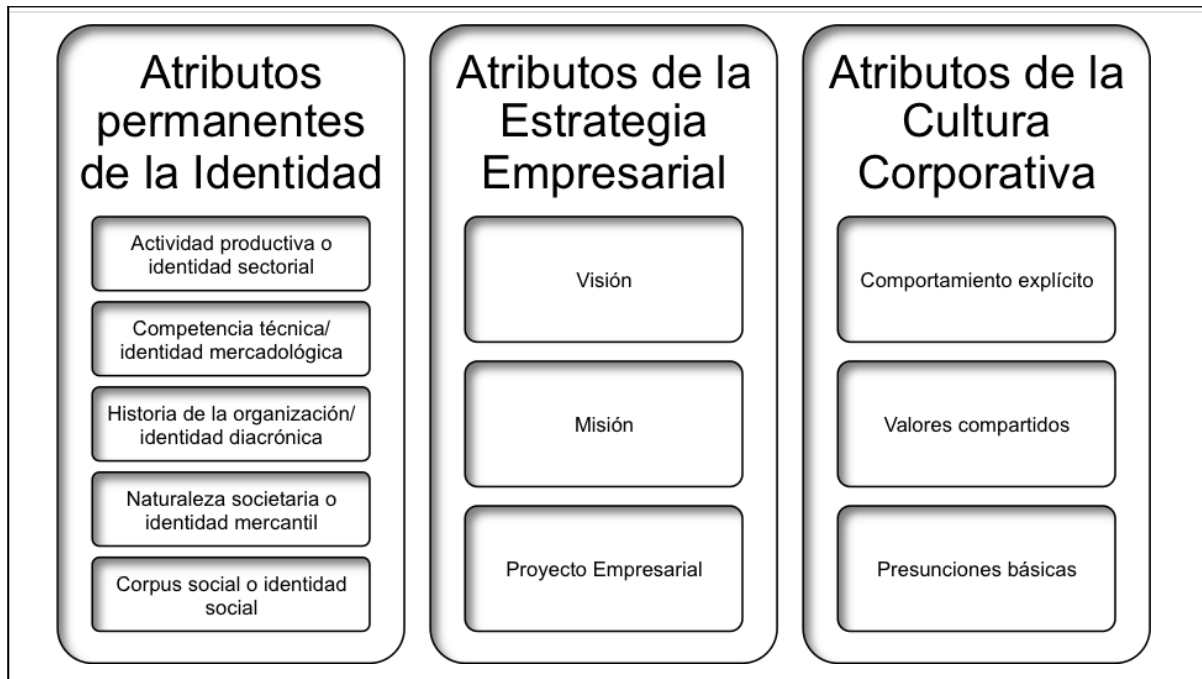
---

<sup>11</sup> Costa Joan, *El Dircom Hoy*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España, 2007, pag 131

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Villafañe Justo, **Identidad, imagen, comunicación y reputación corporativas**, Barcelona, 2003, pag 8

Gráfico 2.3: Atributos de la Identidad



Fuente: Alejandra Endara

### 2.6.1 Atributos permanentes de Identidad

- **Actividad productiva o identidad sectorial:** Son las acciones que realiza la organización para crear valor a la misma mediante la distribución de sus productos y servicios; puede ser identificada a través de:
  - Catálogo de productos
  - Ciclos de vida
  - Organización productiva
  - Asignación de recursos
  - Investigación y desarrollo
  - Tecnologías

- Competencia Técnica
- Controles de calidad.
- Competencia técnica/ identidad mercadológica: Disposición que tiene la empresa para competir en el mercado por medio de la comercialización de sus productos o servicios. Dando como resultado:
  - Precio
  - Calidad
  - Producto estrella
  - Cuota de mercado
  - Distribución
  - Habilidades comerciales
  - Satisfacción y fidelidad del cliente
  - Conocimiento del mercado
  - Imagen positiva
- Historia de la organización/ identidad diacrónica: Es la relación que existe entre los empleados de la organización con los acontecimientos o sucesos de la misma y que son recordados por los miembros de la institución, lo que determina:
  - Declaración fundacional
  - Contexto de la constitución
  - Fundador- líderes históricos
  - Productos pioneros
  - Patentes y prototipos
  - Clientes

- Circunstancias históricas importantes
  - Sedes e instalaciones
  - Iconografía organizacional
  - Testimonios
- Naturaleza societaria o identidad mercantil: Es la razón jurídica que acoge la organización para el consecución de sus objetivos. Entre estos están:
    - Sociedades civiles
    - Sociedades mercantiles (colectivas, comanditas, de responsabilidad limitada y anónimas)
  - Corpus social o identidad social: Características que contextualizan a la empresa como organismo social. La definen variables como:
    - Entorno geográfico
    - Tejido social de su plantilla
    - Compromiso con la comunidad

#### 2.6.2 Atributos asociados a la estrategia empresarial.

- Visión: Cómo la empresa se ve así misma en un futuro determinado. Ésta debe cumplir con requisitos fundamentales:
  - Concepto claro de lo necesario para la consecución de éxito de la empresa
  - Propósito noble
  - Creíble y potencial de éxito

- Misión: La razón de ser de la empresa, lo que es como organización. Debe cumplir tres premisas:
  - Necesidad del cliente
  - Valor del producto o servicio
  - Premisa diferencial
  - Proyecto empresarial

### 2.6.3 Atributos asociados a la cultura corporativa:

- Comportamientos explícitos: Todo aquello que exprese una forma de ser conjunta entre los miembros de la organización, contiene aspectos como:
  - Entorno social
  - Lenguaje
  - Conducta no verbal
  - Imagen personal
  - Normas escritas
- Valores compartidos: Creencias que en conjunto generan comportamientos dentro de la organización.
- Presunciones Básicas: creencias que no se comparan con la conducta de los miembros de la empresa, ni como estos piensan y perciben la realidad.

## 2.7 ¿Qué es Cultura Corporativa?

Como parte de la identidad se necesita contextualizar a la cultura, al decir que:

*Es la construcción social de la identidad de la organización, la cual se expresa a través de los significados que sus miembros dan a los hechos que definen esa identidad: los atributos de*

*identidad permanentes (el somos), el sistema de valores corporativos (el pensamos) y la unidad estratégica de la empresa (el hacemos).*<sup>14</sup>

Para el autor Stephen Robbins la cultura cumple varias funciones dentro de una organización:

- Cumple la función de definir los límites.
- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados<sup>15</sup>

Todo esto, regido por la misión, visión, valores y objetivos que deben ser compartidos por los miembros de la organización para que de esta manera se produzca un sentido de pertenencia.

#### 2.7.1 Características de la Cultura

- Misión:

La misión de la organización consta en definir el negocio al que se dedica la empresa, establece qué es y qué hace.

- Visión

Define y describe el anhelo que tiene la empresa en un futuro a corto plazo, el propósito de la misma es guiar y alentar a la organización para alcanzar los objetivos planteados.

---

<sup>14</sup> Villafañe Justo "Influencia de la comunicación en la reputación corporativa". En *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Ed. Trotta, pág 125

<sup>15</sup> Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Pearson 2004, 10ª edición, pág 444



Responde a la pregunta ¿Qué deseo alcanzar como empresa en un período de 5 años?

- Objetivos

Todas las actividades que se realicen en la empresa necesitan tener una planificación previa en la que se encuentran planteados los objetivos.

Al plantear los objetivos de la empresa se pretende que los empleados de la misma, sigan una línea con respecto a los intereses presentes y futuros de empresa, siempre teniendo en cuenta el trabajo en equipo, para la consecución de las metas empresariales.

- Valores:

Consta de los principios impartidos sobre la relación laboral entre empleados, así como para el desarrollo de sus productos; de esta manera la empresa se asegura de que exista un ambiente óptimo de trabajo en el que se producen o generan servicios y productos de calidad que satisfacen las necesidades de sus clientes.

## **2.8 Estudio de Imagen**

*“La imagen corporativa se puede definir como una representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía”<sup>16</sup>*

La imagen corporativa es el conjunto de percepciones, impresiones y experiencias de los públicos ya sean internos o externos, referente a la empresa.

---

<sup>16</sup> Sánchez Joaquín, Pintado Teresa, *Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial*, ESIC Editorial, Madrid-España, pág 18

### 2.8.1 Perfil de Imagen

Joan Costa señala que *el paso de la identidad a la imagen debe entenderse en cuatro fases: Lo que la empresa es objetivamente, lo que la empresa hace (actividad productora), cómo lo hace (estilo, calidad), cómo comunica todo esto (relación-información)*<sup>17</sup>

### 2.8.2 Fuentes de construcción de Imagen

Como señala Capriotti, en su libro *Planificación estratégica de la imagen corporativa*:

*Se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa*<sup>18</sup>.

- *Los medios de comunicación masivos*: Consta de los mensajes comerciales que son producidos por la organización, además de las noticias que se generan de la empresa en los medios de comunicación.
- *Las relaciones interpersonales*: Las percepción de líderes de opinión así como de grupos sociales sobre la empresa, puede llegar a influir en la imagen que se tiene sobre la misma.
- *La experiencia personal*: Un suceso vivido por una persona puede provocar la imagen y la percepción que esta tienen de la empresa, debido a la experiencia que el individuo tuvo con la institución ya sea de una manera positiva o negativa.

---

<sup>17</sup> Costa, Joan. *Imagen pública, una ingeniería social*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España., pág 235

<sup>18</sup> Capriotti, Paul, "Planificación estratégica de la imagen corporativa", Editorial Ariel S.A, Barcelona, 1999, pág 267

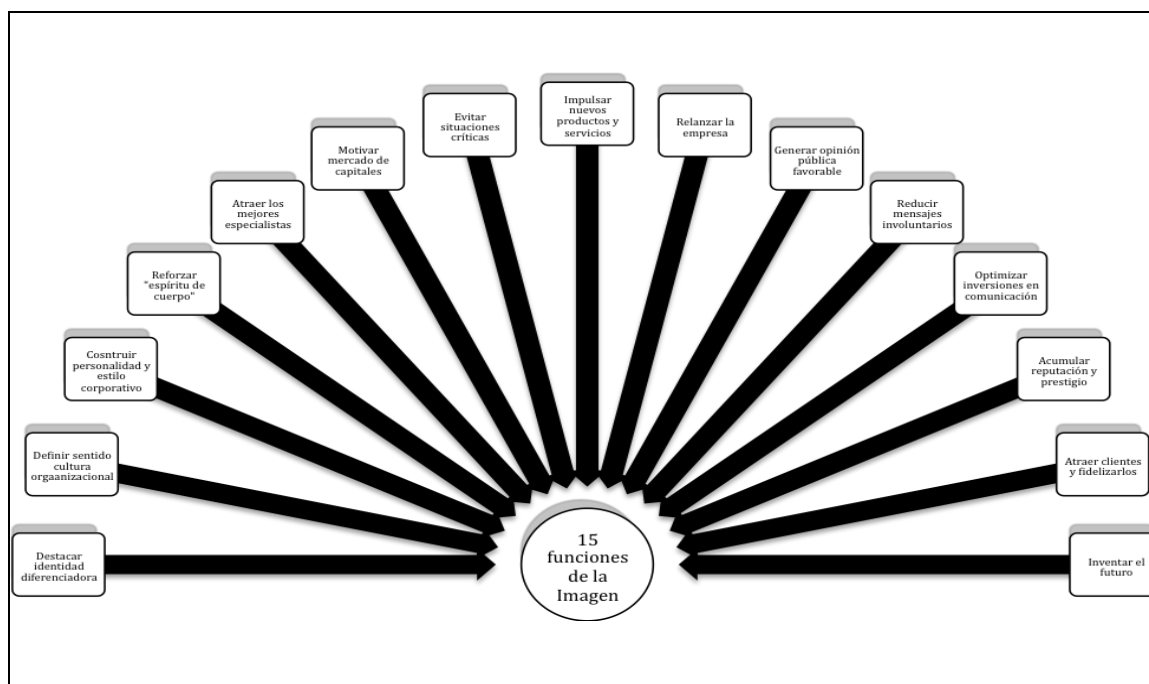
“Para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión”<sup>19</sup>

La imagen es un reflejo de la identidad de la organización, lo que provoca una actitud positiva o negativa por parte de los públicos hacia la empresa, debido a la percepción que tienen de ella, además de otros factores externos que podrían afectar de igual forma a la organización.

## 2.9 Las quince funciones de la Imagen

Para una organización la imagen que los públicos tienen de la misma es fundamental, por lo que se debe tomar en cuenta las 15 funciones de la imagen:<sup>20</sup>

Gráfico 2.4: Funciones de la imagen



Fuente: Alejandra Endara

<sup>19</sup> Villafañe Justo, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1993, pág 110

<sup>20</sup> Costa Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Ediciones la Crujia, Buenos Aires-Argentina, 2001, primera edición, pag 69

*1) Destacar la identidad diferenciadora de la empresa.*

Toda empresa es diferente, con atributos que la hacen única, por lo que es importante destacar esas cualidades que la diferencian de la competencia, dándole herramientas que le permitan competir de una manera proactiva en el mercado.

*2) Definir el sentido de la cultura organizacional.*

La cultura organizacional está presente en la conducta de los empleados, en la relación con el cliente, en el trabajo en equipo, para mantener y lograr la consecución de las metas y objetivos empresariales. Todas estas actitudes se reflejan al exterior creando un estilo propio de la misma.

*3) Construir la personalidad y el estilo corporativo.*

La conducta, así como la comunicación que posee la empresa, son los medios por los cuales se expresa la personalidad corporativa, la que está encargada de valorizar a los públicos y comunicar la identidad.

*4) Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo.*

El correcto liderazgo es la base de la identidad y cultura de la empresa que a su vez se convierte en generadora de autoimagen, que será la propulsora del orgullo de pertenencia, provocando de esta manera la excelencia no solo de los productos o servicios, sino de la organización en general.

*5) Atraer a los mejores especialistas.*

Las personas que trabajan en la empresa deben proyectar una imagen que sea confiable, que se adapte al proyecto empresarial y a sus expectativas personales.

6) *Motivar el mercado de capitales.*

Ser una empresa transparente, que sea capaz de presentar su cotización en bolsa, si pretende expandir sus productos en nuevos mercados, para que, de esta manera, capte a los futuros inversionistas, además de proyectarse como una organización a la que no le molesta presentar sus planes, genera una imagen positiva.

7) *Evitar situaciones críticas.*

Contar con un Plan de Acción y Comunicación que permita impedir cualquier circunstancia que genere una crisis en la organización. Actualmente, las posibles crisis de las empresas se enfrentan a partir de una cultura de comunicación.

8) *Impulsar nuevos productos y servicios.*

La seguridad que posee una empresa produce en la misma la oportunidad de expandir no solo el producto o servicio que esta ofrece, sino a la organización a experimentar en nuevos mercados.

9) *Relanzar la empresa*

Permitir a la compañía darle un giro a la imagen que se tiene de la misma, ya sea ampliándola o rejuveneciéndola; lo que corresponde a expandir o relanzar el negocio.

10) *Generar una opinión pública favorable.*

La conducta de los miembros de la empresa, los valores éticos, la transparencia, que la empresa se involucre con la comunidad aledaña así como con la general, son factores generados de una imagen positiva.

*11)Reducir los mensajes involuntarios.*

Todos los mensajes que vayan en contra de la identidad de la empresa deben ser evitados, para lograr estos objetivos es necesario contar con una planificación estratégica y con el control de la imagen que se emite.

*12)Optimizar las inversiones en comunicación.*

Gestionar una identidad e imagen única genera rentabilidad económica ya que se crea una sola marca sólida, posicionada, sostenible y sustentable, dándole estabilidad a la empresa.

*13)Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión.*

Se debe tomar en cuenta la notoriedad y la reputación ya que esto le permitirá a la empresa expandir sus horizontes a nuevos mercados, como una firma sólida.

*14)Atraer a los clientes y fidelizarlos.*

La cantidad de clientes que se atraen por medio de una adecuada gestión de imagen, es mayor a los que se adquieren por la gestión publicitaria. El manejo de ésta imagen conlleva la posibilidad de fidelizar a los clientes con respecto al producto así como con la empresa.

*15)Inventar el futuro.*

Una buena imagen, un producto de calidad, la satisfacción de los clientes, conforman algunos de los elementos fundamentales para el éxito de la implementación de nuevos proyectos en una empresa.

## 2.10 Notoriedad empresarial

Para un análisis adecuado de la imagen se debe tomar en cuenta la notoriedad de una compañía ya que *“sin notoriedad no hay imagen, los públicos no pueden tener una imagen de una organización si no la conocen”*.<sup>21</sup>

Se necesita reflejar todos los factores que engloban a la organización para que el público puede conocer sobre la misma y de ésta manera crearse una imagen de ella.

### 2.10.1 Nivel de notoriedad

La notoriedad se divide en seis niveles<sup>22</sup>:

- *El Reconocimiento*: La persona reconoce a la empresa entre un listado de empresas, además de identificar el tema y el sector al que se dedica.
- *El Recuerdo*: El individuo puede nombrar a la empresa entre las que recuerda por medio del tema y el sector a la que esta se dedica en el mercado.
- *El Grupo Selecto*: El sujeto identifica a la empresa, al producto, al área a la que corresponde y la ubica entre las cuatro o cinco empresas mencionadas en primera instancia.
- *El Top of Mind*: Puede señalarse como la empresa que se menciona primero en una encuesta de notoriedad.
- *El Desconocimiento*: El público externo no reconoce el nombre de la organización, siendo este un factor negativo dentro de los niveles de notoriedad, al decir que la empresa no ha logrado posicionarse en la mente de su público.

---

<sup>21</sup> Capritotti, Paul, “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A, Barcelona, 1999, Pág 181

<sup>22</sup> Ibid

- *La Confusión:* Este nivel se produce cuando una persona cree haber escuchado el nombre de la empresa; sin embargo, desconoce el campo al que se dedica o los productos que ofrece.

La notoriedad necesariamente no es sinónimo de una imagen positiva, podría ser que la empresa sea recordada por alguna actitud negativa, es por eso que se debe tomar en cuenta la imagen de la marca.

#### 2.10.2 Calidad de la notoriedad

No basta con que la empresa sea mencionada y recordada por el público, esta debe ser reconocida por las razones correctas, por este motivo, la notoriedad se divide en dos aspectos de calidad<sup>23</sup>:

- *La amplitud de la notoriedad:* El número de productos o servicios que el individuo reconoce que son producidos por la empresa.
- *Profundidad de la notoriedad:* La variedad de productos o servicios de una misma área en la que la empresa se encuentra compitiendo, y la vinculación de los mencionados con la organización.

#### 2.11 Imagen de Marca

La empresa debe tener claro el concepto de imagen de marca en la que se describe a la imagen como “*un signo que identifica y diferencia un producto/servicio de sus competidores, y certifica su origen*”.<sup>24</sup> Visto de otra manera, es el generar marca en la mente de los públicos, no solo imagen, sino que el nombre de la empresa se encuentre inmerso en los pensamientos de los stakeholders y sea reconocido por los mismos.

---

<sup>23</sup> Capritotti, Paul, “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A, Barcelona, 1999, Pág 182

<sup>24</sup> Costa Joan, [www.joancosta.com](http://www.joancosta.com), 28/01/2009/ 10:00



## 2.12 Naming: la marca verbal

Dentro de la imagen de marca que debe tener una empresa es importante tomar en cuenta al naming, ya que el nombre de la misma juega un papel esencial al momento en el que la empresa se posiciona en la mente del público

*“El modo más continuo de expresar el nombre de una determinada marca o empresa, es a través de su verbalización”*<sup>25</sup> La manera en que la empresa así como su marca sea recordada en la mente del público es a través del sonido de su nombre.

Para lograr marca se debe tomar en cuenta el naming que *“es una estrategia comunicativa. Un nombre de marca se crea para ser visto, pero sobre todo para ser verbalizado: las marcas se piden por su nombre”*.<sup>26</sup> El nombre de una institución o de un producto es esencial, ya que por éste el producto o servicio va a ser reconocido por el público.

*La importancia esencial del nombre para la comunicación de la empresa reside en que él mismo es un elemento de intercomunicación, por cuanto es un signo verbal, potencialmente transmisible por todos los miembros de una sociedad, o por una comunidad de habla.*<sup>27</sup>

Gran parte de la comunicación y de la imagen que posee una empresa recaerá en su signo verbal, que es el nombre de la misma, por lo que el naming es un elemento clave dentro de la comunicación de una organización.

---

<sup>25</sup> Chávez Norberto, La Imagen Corporativa, Editorial Macchi, Mexico, 1992, pág. 243

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Garrido Francisco, Comunicación estratégica, Ediciones Gestión 2000, España, 2004, pag 181

Es una herramienta que debe ser tomada en cuenta en el momento de formar una empresa así como el nombre con el cual desea ser posicionado.

No solo el naming es parte fundamental de la imagen de marca, las Tecnologías de Información y Comunicación , juegan un papel importante, para insertar a la empresa en el mercado. Las nuevas tecnologías son herramientas estratégicas para el posicionamiento de una empresa.

### **2.13 Tecnologías de la Información y Comunicación TICs**

*Las TIC son el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido,...)<sup>28</sup>*

Las TICs están definidas como herramientas tecnológicas que permiten difundir información por medio de la red de Internet, telecomunicaciones, imagen y sonido.

#### **2.12.1 Características de las TICs**

Las tecnologías de información y comunicación tienen como características principales las siguientes:

- Innovadoras y creativas
- Tienen mayor influencia
- El uso de las TICs implica un futuro prometedor en las empresas.
- Ventajas económicas a nivel institucional.
- Ventajas a nivel educativo
- Facilidad de adquisición en cualquier tipo de información.

---

<sup>28</sup> Belloch Consuelo, Las Tecnologías de la Información y Comunicación, Documento Base Maestría de Dirección de Comunicación Empresarial Dircom, Módulo 0, 01/05/2010

El uso de las TICs se ha convertido en una ventaja a nivel educativo debido a la implementación de la educación a distancia, además de la facilidad de adquirir información lo que permite encontrar cualquier tema de interés o de consulta en la red.

A nivel empresarial es una herramienta que optimiza los recursos de manera creativa, además que permite acceder a cualquier tipo de target, ya que al tener información o publicidad de la empresa, cualquier persona puede ingresar. En cuanto a la comunicación interna, ha sido utilizada para el uso de herramientas como la intranet, que proporciona al personal información en tiempo real y de manera más rápida.

## CAPÍTULO III

### TODA COMUNICACIÓN NECESITA UNA ESTRATEGIA

#### 3.1. Planificación Estratégica

*“Planificar implica establecer un plan de acción, desarrollar un método o forma de hacer, trazar un proyecto que permita alcanzar una finalidad concreta ”<sup>29</sup>.*

La planificación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros para lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada.

El Hospital Clínica Metropolitana, actualmente no posee una planificación estratégica, lo cual dificulta concretar en acciones el planteamiento teórico implícito en la mente de los directivos de la clínica; imposibilita evaluar las estrategias, analizar las alternativas y fundamentarlas, decidir las acciones que se deben emprender en un período razonable.

La presente propuesta pretende ofrecer una oportunidad, o por lo menos, una base que le permita ajustarse en forma constante a los sucesos y comportamientos que se presenten.

#### 3.2 Dirección y Planificación Estratégica

Dentro de la dirección estratégica se encuentra la planificación estratégica cuyo objetivo principal es el colaborar en las decisiones que se van a tomar a futuro y los caminos a seguir para la concesión de los objetivos y metas que posee la organización. El resultado de la toma de decisiones a través del plan estratégico permitirá a los líderes de la empresa adoptar y ejecutar el plan estratégico en un período de tres a cinco años.

---

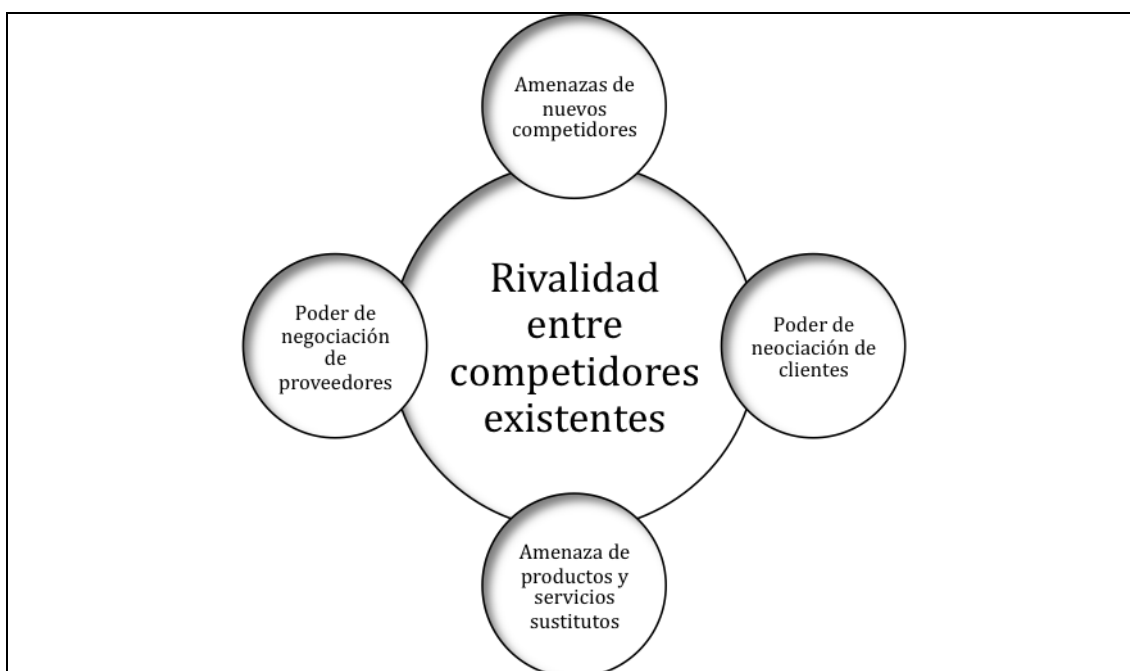
<sup>29</sup> Solanas Isabel, Sabate Joan, *Dirección de Cuentas, Gestión y planificación de cuentas en publicidad*, Editorial UOC, Barcelona-España, 2008, pág 191

Por lo tanto, se debe analizar ciertos factores dentro de una planificación estratégica que permitirá a la empresa tener un mayor alcance y una visión clara del entorno; por esta razón, es primordial tomar en cuenta herramientas como las cinco fuerzas de Porter para apoyar al plan estratégico y su investigación.

### 3.3 Las cinco fuerzas de Porter

Michael E. Porter en su libro *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de industrias y competidores* dice que existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un Mercado, con el fin de que la empresa evalúe objetivos y recursos en comparación con las cinco fuerzas que posee la competencia<sup>30</sup>.

Gráfico 3.1: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Alejandra Endara

<sup>30</sup> Porter Michael, *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de industrias y competidores*, vigésima quinta edición, México, editorial CECSA, pág183

- *Poder de negociación de los Compradores o Clientes:* Es la forma en la que los consumidores pueden negociar ya sea por la cantidad de compra de un producto, por la menor cantidad de clientes o falta de demanda del producto; lo que conlleva a crear estrategias para captar mayor número de clientes.
- *Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:* Cuando no existe una variedad de proveedores en el mercado el poder que posee el proveedor de negociación aumenta, también podría depender de la cantidad de compra del producto y de materia prima que pueda ser sustituta, por lo que cambiaría el costo.
- *Amenaza de nuevos competidores:* Es la entrada en el mercado de nuevas empresas que venden el mismo tipo de producto.

Estas organizaciones podrían tener inconvenientes para ingresar como una competencia debido a la falta de experiencia, lealtad del cliente hacia empresas ya existentes, falta de capital y de canales de distribución, saturación del mercado, etc.; sin embargo, podría ingresar fácilmente debido a la calidad de su producto o a los precios bajos.

- *Amenaza de productos sustitutivos:* Empresas que poseen productos o servicios similares ingresan al mercado generando una competencia de precios para que el cliente prefiera un producto sustituto.
- *Rivalidad entre los competidores:* La competencia entre empresas que venden un producto igual y en el mismo mercado. La rivalidad aumenta según se incrementa el número de empresas que ingresan a competir, así como la reducción de precios, la disminución de la demanda del producto, etc. Lo que permite que la organización compare sus ventajas con las otras empresas y genere estrategias de venta.

### 3.4 Planificación Estratégica de Comunicación

Para implementar la comunicación y sus herramientas, dentro y fuera de una organización, se debe tomar en cuenta la planificación estratégica como parte de los negocios utilizados por la empresa para la toma de una cierta dirección en cuanto a lo financiero, a los recursos humanos, implementar tecnología de la información que generen estrategias de marketing, de comunicación, entre otras.

El Plan Estratégico de Comunicación, debe estar en concordancia con el Plan de Acción el cual se conforma de instrumentos que sirven para controlar la ejecución de proyectos y actividades que permitan cumplir con las tácticas en el Plan Estratégico de la empresa, para así lograr el bienestar y el crecimiento de la organización; manteniendo una coherencia a largo plazo al adaptar las actividades y recursos de acuerdo a las necesidades y cambios del entorno, al tomar ventaja de las fortalezas y las oportunidades que el medio le ofrece.

El Plan Estratégico de Comunicación está definido como acciones comunicacionales basadas en datos, objetivos y presupuestos que han sido calculados con anterioridad, además de que ayuda a la toma de decisiones que pueden afectar a la imagen o a la reputación de la empresa.

*En ciencias de la comunicación, llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa.<sup>31</sup>*

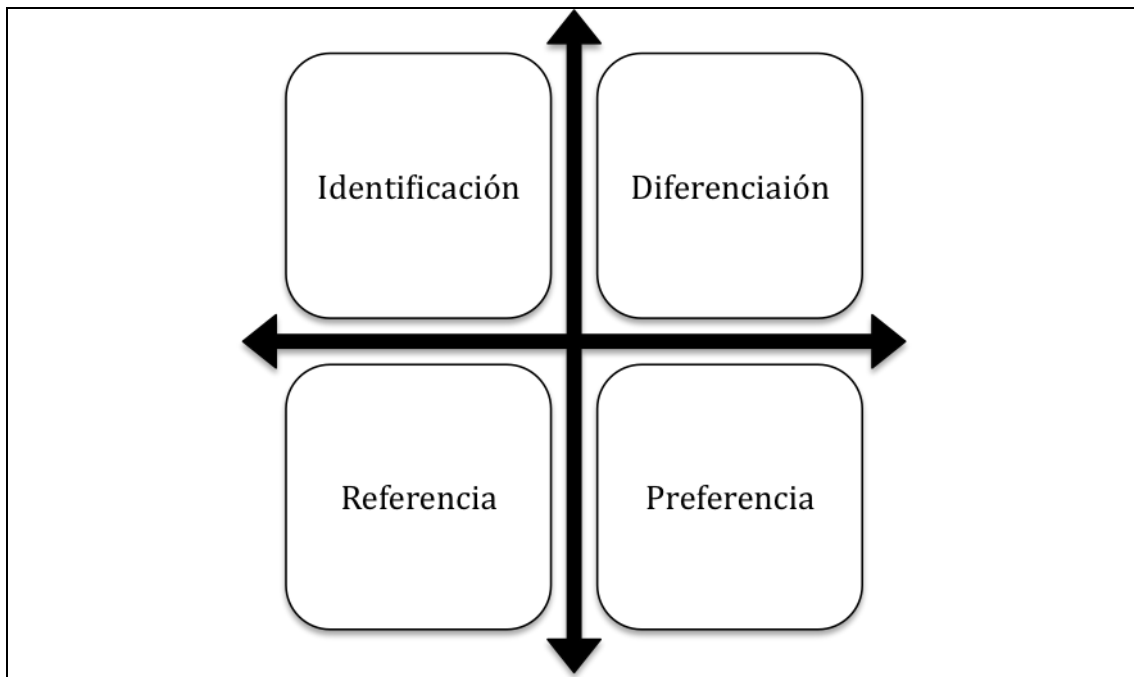
---

<sup>31</sup> Perez,Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001, pág 115

### 3.5. Ejes de la estrategia:

La estrategia gira alrededor de 4 ejes principales definidos de la siguiente manera<sup>32</sup>:

Gráfico 3.2: Ejes de la estrategia



Fuente: Alejandra Endara

- *Identificación*: La organización pretende que sus públicos sepan diferenciarla, que conozcan sus productos, servicios o actividades que realizan. Lo que la organización desea es posicionarse en la mente de sus públicos
- *Diferenciación*: La empresa debe ser reconocida ya sea “*por lo que hace*” o “*por como lo hace*”, lo que debe proyectar la organización es que se diferencia de la competencia, de esta manera se genera marca de la institución.
- *Referencia*: La identificación y la diferenciación son factores relacionados de imagen corporativa. Que la empresa sea considerada

<sup>32</sup> Capritotti Paúl, “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa”, Editorial Ariel S.A, Barcelona, 1999, pag 136



por los públicos es un factor de referencia que a su vez genera preferencia.

- *Preferencia:* A la empresa no debe bastarle con solo ser referida y reconocida por el público, debe ser preferida por encima de sus competidores.

### 3.6 Componentes de la estrategia de comunicación:

Según Francisco Garrido los componentes básicos que debe tener la *comunicación estratégica son*<sup>33</sup>:

- *Es esencialmente directriz teórica:* La estrategia de comunicación es una orientación teórica a largo plazo, que hasta cierto punto sirve para medir las capacidades del comunicador en cuanto a investigar, diagnosticar y analizar la empresa para conocer así sus problemas.
- *Tiene carácter normativo y unificador:* Normativo porque busca evitar la incertidumbre en cuanto a la emisión de mensajes por parte de la empresa. Unificador porque busca generar coherencia en los mensajes que se emiten por la empresa hacia su público.
- *Induce al pensamiento de largo plazo:* La comunicación estratégica genera una imagen a largo plazo de la organización.
- *Define responsabilidades y propósitos a todo nivel:* Unir a todos los departamentos de la empresa ya que cada uno ellos son los generados de imagen de la misma.

#### 3.6.1 Elementos de la estrategia de comunicación

- **Investigar la empresa:** Es importante conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa para que se facilite la consecución del plan de comunicación.

---

<sup>33</sup> Garrido Francisco, Comunicación estratégica, Ediciones Gestión 2000, España, 2004, pag 86

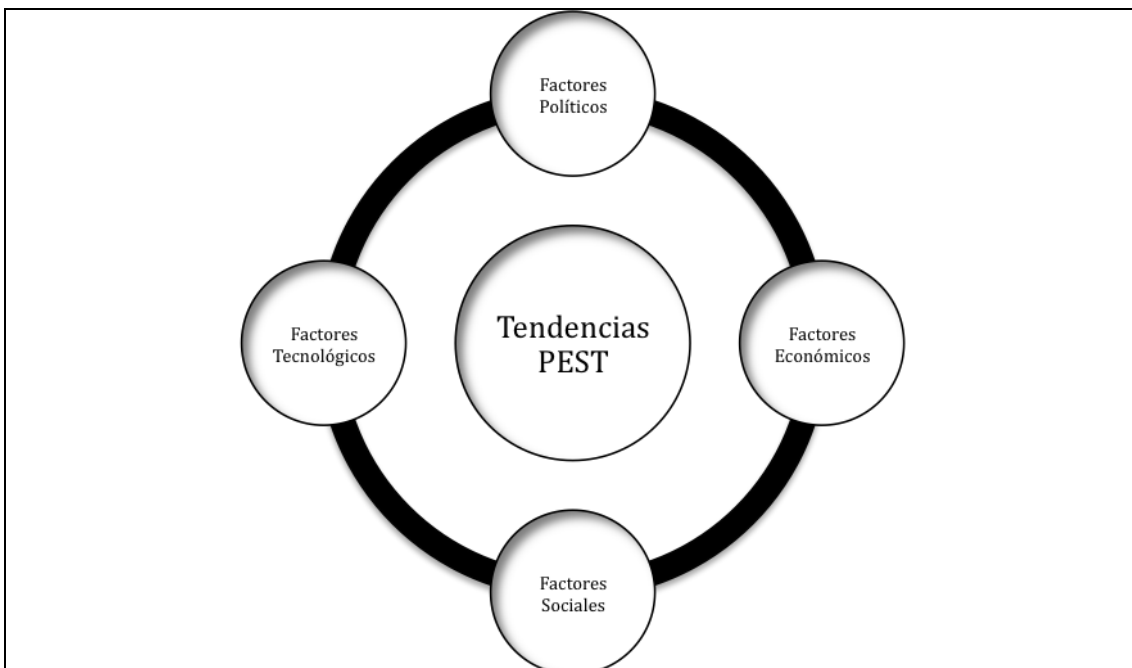
- Realizar el análisis F.O.D.A: Ésta es una herramienta que permite ver el estado en el que se encuentra la empresa. El término FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Marcar Objetivos: Los objetivos son el soporte de cualquier planificación estratégica. Son las metas futuras que la organización desea alcanzar estos deben ser: específicos, alcanzables, mensurables, orientados a resultados y limitados en el tiempo
- Definir el público: Se debe identificar al público al que serán dirigidas las estrategias y las tácticas del plan. La comprensión de los clientes es clave en el desarrollo de las estrategias, pero también es importante comprender las necesidades de otros stakeholders.
- Plantear estrategias: Las estrategias son los medios por los cuales una empresa pretende alcanzar sus objetivos propuestos anteriormente.
- Identificar tácticas: Las tácticas son los métodos o acciones a realizar para llevar a cabo la estrategia.
- Trazar Cronograma: El cronograma sirve para que cada objetivo, estrategia y táctica sea realizado en un tiempo determinado de manera ordenada.
- Detallar Presupuesto: Especificar en términos financieros el costo que tendrá la ejecución del plan de comunicación.
- Evaluar y controlar: En éste último paso se procede a verificar si los objetivos fueron cumplidos, si las personas involucradas en la consecución de la meta final fueron capaces de realizar las estrategias y tácticas de una manera adecuada. De esta manera, se analizará que salió mal y que se podría mejorar.

### 3.7 Investigación y análisis

#### 3.7.1 Análisis del entorno

Es importante analizar los factores de influencia del entorno que tendrá especial relevancia, además si los cambios serán importantes para la empresa y sus competidores:

Gráfico 3.3: Tendencias PEST



Fuente: Alejandra Endara

Factores políticos: cambios de gobierno y políticas, regulación en el sistema de contratación, otros.

Factores económicos: desempleo, tipos de interés, movimiento de los precios, índice de desempleo, inflación otros.

Factores sociales: modelos culturales, desarrollo demográfico, conductas, nivel educativo otros.

Factores tecnológicos: evolución tecnológica, innovación de productos, inversión en investigación, otros.

### 3.7.2. Análisis del mercado

En cuanto al análisis del mercado al que el producto o servicio está dirigido se debe tener en cuenta, cuáles han sido los movimientos y evolución del mercado al que se dirige el producto o servicio, además de las tendencias, características y el consumidor ideal. Es importante definir el nivel de consumo de su producto con respecto a la competencia; y, de igual manera de la imagen que se tiene del mismo.

### 3.7.3 Análisis de los proveedores

Realizar un análisis de los proveedores en cuanto a su capacidad de respuesta con los tiempos de entrega del producto, además de la calidad del mismo. Es importante valorar los años que tiene como proveedor del servicio o producto para la empresa, así como su permanencia en el mercado.

### 3.7.4 Análisis de los competidores

Se necesita analizar a la competencia, las ventajas y desventajas que ésta posee, su posicionamiento en el mercado, las características del producto o servicio que ofrece, además de los costos y la calidad del mismo. Adicionalmente, habrá que determinar semejanzas y diferencias con los productos y/o servicios que brinda la empresa.

### 3.7.5 Análisis de la distribución

Investigar los procesos de entrega de los productos de la empresa por parte del distribuidor, además del trato que éste tiene con la organización, así como con el cliente que recibe el producto final.

## **3.8 Pasos Básicos de la Planificación Estratégica de Comunicación**

Para la elaboración de cualquier tipo de Planificación se debe tomar en cuenta las etapas básicas que son:

- Análisis de la situación
- Análisis FODA
- Definición de objetivos

- Definición de estrategias
- Definición de planes de acción<sup>34</sup>

### 3.9 Las ocho Fases del PEC

Para efectuar la Planificación Estratégica de Comunicación (PEC) se debe tomar en cuenta cuatro pasos básicos, que para la autora Gabriela Herrera, consta de la investigación y adición, planeación y programación, implementación del plan estratégico de comunicación y la evaluación<sup>35</sup>

Gabriela Omalendi habla del mismo plan de comunicación estratégica, pero implementando 8 fases en las que están:<sup>36</sup>

- Análisis de la empresa.
- Estudios del sector (mercado y competencia).
- Objetivos espacio/temporales de la empresa.
- Destinatarios principales y sus necesidades de información.
- Planteamiento básico de la comunicación.
- Mix de comunicación (selección de medios).
- Calendario para todas las acciones.
- Presupuesto.

---

<sup>34</sup> Master Dircom, Los profesores tienen la última palabra, Varios Autores, Grupo Editorial Design, La Paz-Bolivia, 2005, pág 143

<sup>35</sup> Herrera Martínez, Gabriela, "Vale la pena invertir en comunicación organizacional." Editorial Mico Panocho, Argentina 2004, pág 86

<sup>36</sup> Omalendi, Gabriela, Cómo realizar un plan de comunicación. Ed. Dick Bigh, Argentina 2003, pág 202

Con el plan de comunicación se busca establecer si las relaciones de una organización con su público son adecuadas, si ésta cumple con la misión y los objetivos para la que fue creada, generando así una imagen de la empresa frente a sus públicos.

### **3.10 Los cinco tipos de diagnóstico Comunicacional**

El diagnóstico sistemático de la planificación estratégica recae directamente en cinco tipos de cuestiones:

- *“El conocimiento del estado actual de la imagen.*
- *La identificación de los públicos estratégicos en la comunicación de la empresa.*
- *La explicación de los principios estratégicos.*
- *La evaluación del grado de acuerdo o desacuerdo de los públicos y la empresa.*
- *La evaluación del grado de coherencia de los rasgos y atributos de la imagen real de la organización en los públicos estratégicos”<sup>37</sup>*

El plan estratégico de comunicación es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y que debe ser desarrollada en varios pasos<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Master Dircom, Los profesores tienen la última palabra, Varios Autores, Grupo Editorial Design, La Paz-Bolivia, 2005, pág 39

<sup>38</sup> Herrera Martínez, Gabriela, Vale la pena invertir en comunicación organizacional?. Ed. Mico Panoch, Argentina 2004, 38

- *Conseguir apoyo:* Todo plan de comunicación debe ser apoyado por la alta gerencia ya que son ellos los primeros responsables en formar parte del plan.
- *Realizar un diagnóstico:* Al realizar el diagnóstico se podrá determinar la situación actual de la organización, además obtener las necesidades y expectativas que tiene la empresa.
- *Armar el plan:* En este paso se necesita determinar *objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y establecer cuál será la evaluación al cierre del proyecto.*
- *Establecer la estrategia de comunicación:* Consiste en definir cada uno de los pasos a seguir dentro del plan, junto con los responsables de estas acciones.
- *Implementar el plan:* La implementación es la etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha, que deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras que permitan un mayor logro de los objetivos propuestos.

### 3.11 Comunicación por objetivos

Joan Costa en su libro *El Dircom Hoy* explica el modelo de comunicar por objetivos, el mismo que es utilizado para diseñar una acción comunicacional en la empresa, para esto es necesario contestar las siguientes preguntas<sup>39</sup>

- ¿Quién Comunica? La empresa debe tener un emisor especialista en cada una de las áreas, ya que la credibilidad del mensajes cambia según la personas que envíe el mensaje.
- ¿Qué comunica?, El mensaje debe ser explicado en orden de importancia, ya que este tiende a ser estratégico, dependiendo del público.
- ¿A quién lo comunica? se determina al público de manera jerárquica, se identifica al receptor, el tipo de cultura que maneja, así como el código, lenguaje y motivaciones que posee el mismo.
- ¿Con qué objetivos? Cada acción tiene una razón de ser, es por eso que va contextualizado en los objetivos.
- ¿Con qué inversión? Puede ser técnica, humana, temporal ó financiera.
- ¿Por qué medios? involucra la creatividad, las estrategias, medios que van a ser utilizados, además del tiempo que recurrirá.
- ¿Con qué resultados? Evaluar los resultados de las preguntas anteriormente mencionadas.

Este modelo está catalogado por el autor como un modelo estratégico de prevención y control, además de ser de gran ayuda para la formación de los miembros de los departamentos o de la dirección de comunicación.

---

<sup>39</sup> Costa Joan, *El Dircom Hoy*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España, 2007, pág 76



## **CAPÍTULO IV**

### **UNA MIRADA PROFUNDA A LOS PÚBLICOS DEL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA**

Antes de proponer un proyecto de comunicación, es necesario conocer a profundidad el Hospital Clínica Metropolitana y su entorno.

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización con el fin de tomar una mejor alternativa al momento de desarrollar un plan estratégico de comunicación.

Así mismo, en el mundo empresarial hay factores externos sobre los cuales la empresa no ejerce ningún control; sin embargo, estas fuerzas afectan el funcionamiento de la empresa.

El ambiente demográfico, al cuál están dirigidos los servicios del Hospital Clínica Metropolitana son los habitantes de la ciudad de Ibarra, para este propósito se realizó 400 encuestas a la población económicamente activa de Ibarra, 50 encuestas a los clientes de consulta externa del Hospital Clínica Metropolitana, a 20 pacientes que se encontraban hospitalizados en dicha institución, además de los 30 empleados que laboran en la institución. Además se realizó un Focus Group (ver anexo 1) con seis médicos de los cuales tres son accionistas de la empresa y tres no.

Las entrevistas que se ejecutaron fueron al gerente de marketing del Diario El Norte y Radio Los Lagos, así como el presidente de la junta de accionistas de Invermed.

#### **4.1 Objetivos de la investigación**

##### **4.1.1 General:**

Investigar la imagen actual y gestión del Hospital Clínica Metropolitana para establecer las falencias en su manejo.

#### 4.1.2 Específicos:

- Conocer la gestión administrativa del Hospital Clínica Metropolitana.
- Determinar el nivel de aceptación que poseen los públicos hacia la organización.
- Indagar el nivel de conocimiento que tiene el público interno hacia la cultura de la empresa.

#### 4.2 Metodología de Investigación

La realización de este proyecto consideró distintos métodos de investigación, entre ellos:

- La técnica documental que es utilizada para recopilar y sistematizar datos de estudios ejecutados previamente como son tesis similares realizadas por estudiantes graduados de la UDLA lo cual no solo aporta con la experiencia de los mismos, sino la ejecución de técnicas que parten de un conocimiento previo; además, de un análisis de contenido mediante la revisión bibliográfica realizada en las bibliotecas de las Universidades Simón Bolívar, San Francisco de Quito y de Las Américas; de igual manera, se tomaron en cuenta publicaciones especializadas como las diapositivas del Mst. Justo Villafañe titulada *Identidad, imagen, comunicación y reputación corporativas*, entre otros.
- La técnica de diálogo a través de talleres en los cuales participó la Junta de Accionistas de Invermed; de igual manera, se efectuó entrevistas a personas expertas como el Dr. Manuel Chiriboga Presidente de Invermed, además del Lic. Diego Acosta Gerente de Marketing de Radio los Lagos y Diario El Norte; de las cuales se obtuvieron resultados cualitativos.

También se desarrolló encuestas aleatorias a 50 pacientes de consulta externa y 20 de hospitalización, lo que permitió determinar cuantitativamente la percepción que tienen de la organización.

De igual forma, se realizó un focus grupo a tres médicos y tres accionistas, para así obtener una percepción del clima laboral que existe entre los profesionales que laboran en esta institución.

Por sus características, este proyecto tiene un enfoque mixto con el que se utilizó la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, además se emplearon los pensamientos inductivos que van de lo particular a lo general, cuando se habla de acciones del público interno que será consecuencia de la imagen del público externo; contrario a lo planteado en el deductivo, que va de lo general a lo particular.

El alcance es exploratorio y descriptivo, ya que se relacionan las variables a ser investigadas, al igual que se podrá observar su desarrollo en el ambiente natural.

La población que se analizó, estuvo conformada por el público interno del Hospital Clínica Metropolitana:

Gráfico 4.1 Personal del HCM

<b>Personal</b>	<b>Nº</b>
Administrativos	5
Residentes	5
Enfermeras	6
Auxiliares	4
Personal de apoyo	10
<b>Total</b>	<b>30</b>

Fuente: Hospital Clínica Metropolitana

La segunda población investigada fue ubicada en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, conformada por 70.941<sup>40</sup> personas que son parte de la población económicamente activa de esta ciudad; por ende, se obtuvo información real de la imagen externa, la cual permitió realizar una planificación sobre la base de datos reales.

- Muestra:

**N**= Población económica activa (ciudad Ibarra)

**E**= error (5%)

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{70941}{0.0025(70941-1)+1}$$

$$n = \frac{70941}{178.35}$$

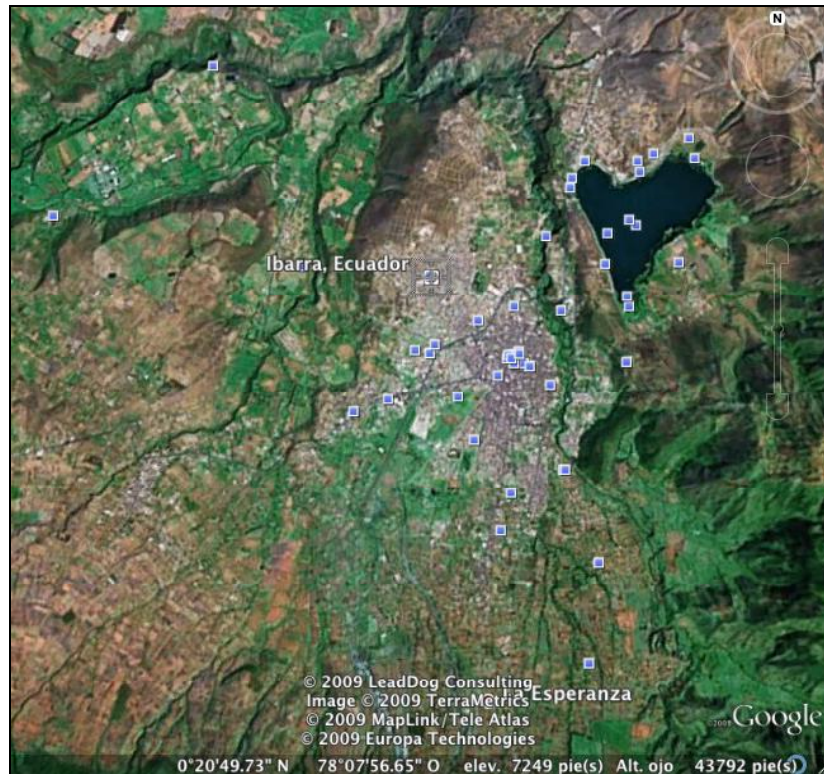
$$n = 398$$

---

<sup>40</sup> INEC, [www.inec.gov.ec/c/document\\_library](http://www.inec.gov.ec/c/document_library), 22/11/2009, 14:00

- Delimitación:

Mapa 4.2: Mapa de la ciudad de Ibarra



Fuente: Google Earth

### 4.3 Tendencias Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas PEST

Toda organización sin importar cual fuere y a qué se dedique, debería hacer un análisis de la situación actual de su entorno en cuanto a las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas; por esa razón, y como punto de partida, resulta útil averiguar a qué factores de influencia del entorno tendrían especial relevancia en el futuro, así como saber si éstos cambios serán más o menos importantes para el Hospital Clínica Metropolitana y sus competidores.

Para este efecto, en coordinación con la junta de accionistas Invermed, se procedió a analizar y priorizar cada una de las tendencias que al momento actual podrían afectar a la organización.

Gráfico 4.2: Tendencias PEST HCM

		<b>TENDENCIAS PEST</b>	
<b>Políticas</b>	Nueva modalidad de gobierno y marco jurídico	<b>Económicas</b>	Alejamiento del sistema de libre mercado
	Reversión del sistema de privatizaciones y libre mercado de las administraciones		Desconfianza en la sociedad y en los inversionistas tanto internos como externos
	Sistema de estatización		Inflación se mantiene en niveles bajos
	Ideología socialista		Crecimiento del PIB
	Proceso revolucionario		Bajo crecimiento en relación a los países del entorno.
	Democracia participativa		Principios paternalistas y clientelares
	Predistribución geopolítica		Altas cifras de gasto
	Inspiente política aduanera		Déficit de presupuesto
	Replanteamiento de la política externa		Rumores sobre cambio en la política monetaria
	Sistema impredecible por dependencia de productos no renovables (petróleo)		
	Aumento de los subsidios, bonos, burocracia, etc,		El panorama económico es de incertidumbre y desconfianza.
<b>Sociales</b>	El Ecuador es un país pobre	<b>Tecnológicas</b>	Abastecimiento de elementos tecnológicos médicos pero se carece de profesionales para manejarlos.
	Altos índices de desempleo		Ausencia de tecnología petroquímica.
	Deficitario en salud, educación, capacitación y capacidad de crecimiento.		Problemas con la energía eléctrica.
	Gastos en bonos, subsidios y difusión de un nuevo sistema político.		Falta de tecnología aeroportuaria.
	Incongruencia en la producción universitaria.		Problemas técnicos de tránsito ciudadano .
	Rivalidad y enfrentamiento de clases.		Falta de plantación de los polos de desarrollo
	Migración del campo a la ciudad.		
	Descoordinación entre educación y producción		Desinterés en la integración al desarrollo tecnológico regional.
	El sector salud se ha priorizado un sistema curativo en vez de uno preventivo		Ausencia de investigación tecnológica.
	No existe educación para la salud, ni un plan de prevención.		
	Saturación de los hospitales públicos		Equipos que deben ser reemplazados.
	Contratación de personas con discapacidad por un número de empleados totales.		

Fuente: Junta de Accionistas Invermed y Alejandra Endara

**Conclusión:**

Los médicos de Invermed luego de analizar en un taller los escenarios políticos, económicos, sociales y tecnológicos del país, evidenciaron cuáles son los factores externos que afectarían a la empresa y cuáles podrían significar una ventaja para el Hospital Clínica Metropolitana.

Se debe destacar que la saturación de pacientes en los hospitales públicos así como la falta de profesionales en los mismos, podría ser aprovechado para captar clientes, ofreciendo el mejor servicio, tecnología de punta y personal capacitado que está dispuesto a cumplir con las expectativas así como las necesidades de un mercado insatisfecho.

**4.4 Situación Actual del Hospital Clínica Metropolitana**

Cuando han transcurrido dos años desde la apertura del Hospital Clínica Metropolitana, se ha consolidado el proceso administrativo, el sistema contable y el informático, las relaciones interdepartamentales, las normas y procedimientos, los protocolos profesionales, la historia clínica, las estadísticas y los archivos. Se ha completado el equipamiento, pues hay una diferencia entre lo planificado y la práctica del día a día.

Se ha establecido el sistema de educación médica continua. Para dicho efecto, se estimula a los profesionales a participar en cursos, seminarios y congresos, con el auspicio de la institución, cuyos resultados se multiplican y se ponen en práctica al interior del hospital.

El avance de la tecnología les ha hecho adquirir un tomógrafo multicorte para reemplazar el equipo helicoidal del que se disponía; igualmente, se implementó el servicio de cirugía bariátrica (cirugía para personas obesas), para lo cual se adquirió un electrobisturí armónico, también un autoclave para esterilización con vapor.

Si bien el ejercicio económico arroja utilidades, éstas no están acordes a los montos de inversión realizada, por lo que se estima existe una deficiencia en la difusión de las capacidades operativas del hospital y en las técnicas así como en las habilidades que cada uno de los profesionales ponen al servicio de la ciudadanía.

La gratuidad de la salud en el sector público constituye también una amenaza para la empresa, pues fundamentalmente se orientan a las actividades quirúrgicas y, este hospital, se centra en éstos procesos, por lo que requiere llegar a la población con un mensaje de calidad y seguridad que no lo van a obtener en el sector público; igualmente, la responsabilidad, calidad y calidez les permite superar con mucho a éste tipo de competencia.

Los convenios que se mantienen con las aseguradoras privadas y las de medicina prepagada, funcionan bien en lo operativo pero, igualmente, necesitan que éstas empresas establezcan el costo beneficio y no únicamente la búsqueda de prestadores económicos.

Mantienen el convenio con el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el cual ha resultado muy conveniente para las dos partes.

Necesitan igualmente fortalecer la comunicación interna, especialmente entre servicios.

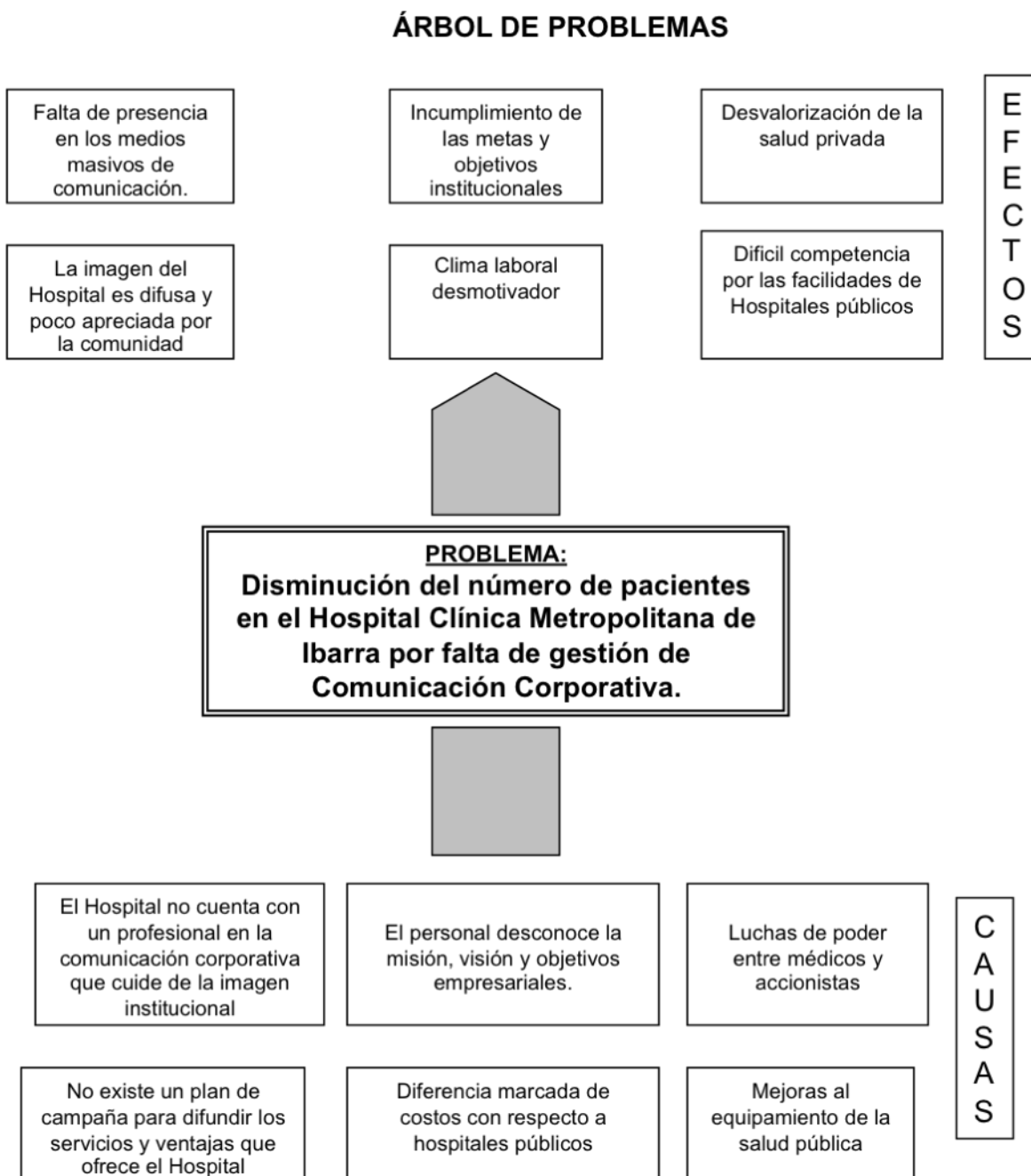
### **Conclusión:**

A pesar de contar con servicios y tecnología de punta, no ha podido comunicar a la ciudadanía de manera apropiada, motivo por el cual el Hospital Clínica Metropolitana requiere posicionarse en el mercado.



## 4.5 Árbol de Problemas

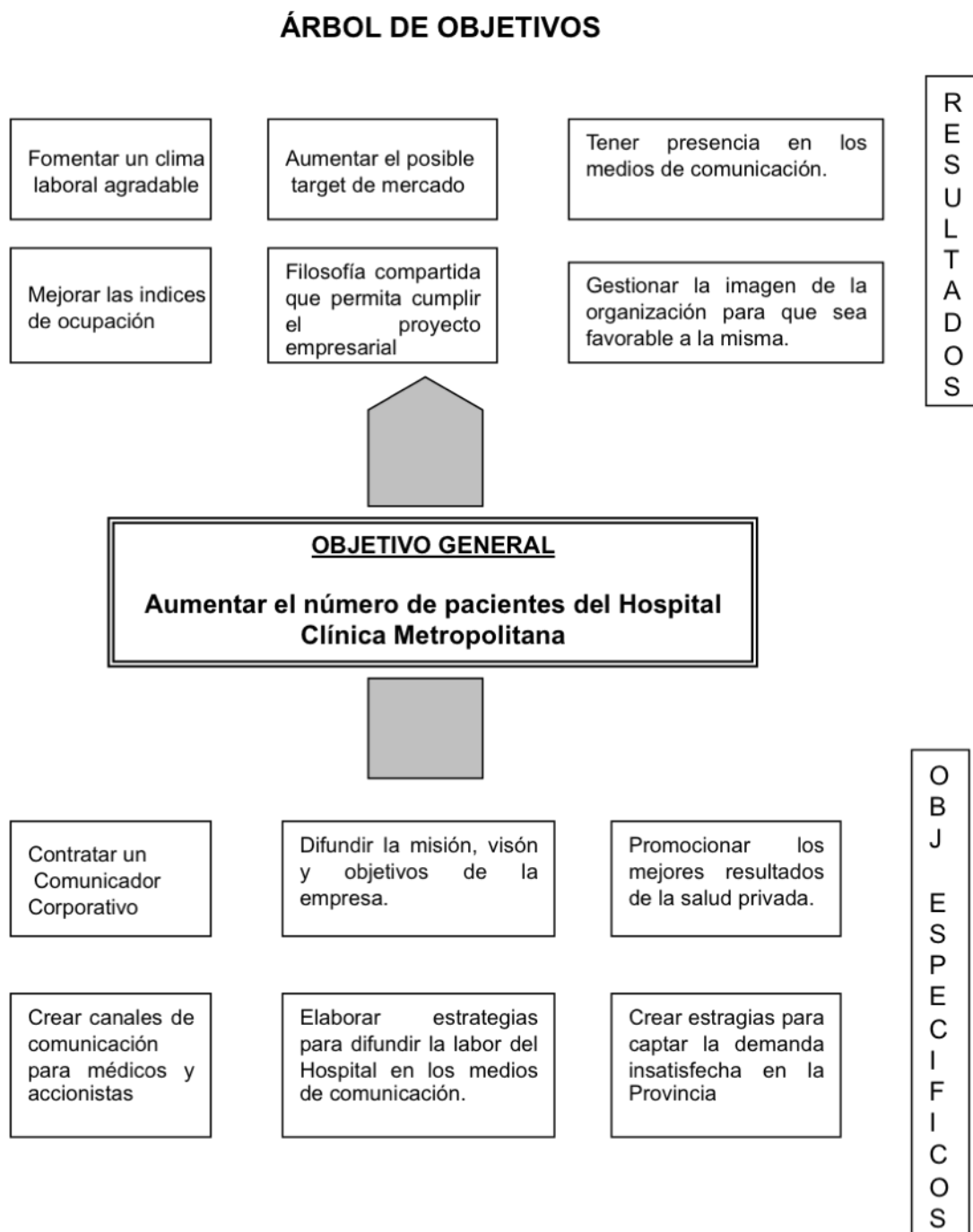
Gráfico 4.3: Árbol de problemas



Fuente: Alejandra Endara

## 4.6 Árbol de Objetivos

Gráfico 4.4: Árbol de Objetivos



Fuente: Alejandra Endara

#### 4.8 Indicadores de la misión del Hospital Clínica Metropolitana

*La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general<sup>41</sup>*

Es por eso que dentro de la misión de una empresa se deben establecer indicadores que permitan monitorear y administrar el desempeño necesario para alcanzar la meta determinada. El Hospital Clínica Metropolitana optó como su misión:

Misión:

Brindar atención médica, eficiente y de calidad a todas las personas que demanden sus servicios, contribuyendo además al desarrollo de la ciudad, la provincia y el país.

Efectuar actividades de atención de salud orientadas hacia la prevención primaria y secundaria.

Establecer en los médicos socios un compromiso de permanente formación, capacitación y actualización.

Comprometer a la empresa propietaria del hospital a permanecer con tecnología de punta que en concordancia con el equipo médico, garanticen al usuario una óptima atención con calidad y calidez.

---

<sup>41</sup> Fleitman Jack, Negocios Exitosos, *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*, Editorial Pax México, 2000, Pág. 37.

Grafico 4.5: Indicadores de la misión

<b>Misión</b>	<b>Indicadores para garantizar la misión</b>
Brindar atención medica eficiente y de calidad	Expectativas satisfechas por los clientes
Contribuyendo al desarrollo de la ciudad	Innovación tecnológica
Efectuar actividades de atención de salud orientadas hacia la prevención primaria y secundaria.	Expectativas de vida Prevención de enfermedades Mejoramiento de la salud
Establecer en los médicos socios un compromiso	Nivel de crecimiento de la empresa.
Permanente formación, capacitación y actualización.	Capacitación profesional
Comprometer a la empresa propietaria del hospital	Reinversión hospitalaria
Permanecer con tecnología de punta	Equipos nuevos
En concordancia con el equipo médico	Capacitación constante.
Óptima atención con calidad y calidez	Tiempo de espera de los clientes para ser atendidos

Fuente: Junta de Accionistas Invermed y Alejandra Endara

### **Conclusión:**

El Hospital Clínica Metropolitana posee una extensa misión; sin embargo, se puede evidenciar que existen ciertas cosas que plantea la misión que en la práctica no se cumplen.

### **4.9 Indicadores de la visión del Hospital Clínica Metropolitana**

*“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”<sup>42</sup>*

El indicador de la visión permite establecer en dónde se debe poner mayor esfuerzo para lograr su cumplimiento, a más de facilitar el proceso de monitoreo y ajuste.

<sup>42</sup> Fleitman Jack, Negocios Exitosos, *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*, Editorial Pax México, Pág. 283.

El Hospital Clínica Metropolitana ha plasmado en la visión los objetivos que se desea lograr a largo plazo, lo que desean ser en el futuro. La visión de esta institución dice:

**Visión:**  
 Queremos ser una unidad de salud dinámica y que ejerza liderazgo para impulsar procesos sostenidos de cambio, progresando en el desarrollo técnico, científico, con recursos humanos suficientes, altamente calificados, bien remunerados, comprometidos y estables que cuenten con el respaldo político, legal y financiero de la institución, que garantice seguridad, promoviendo y mejorando la Salud de la población con prestación de servicios de calidad, equidad, eficiencia y solidaridad.

Gráfico 4.6: Indicadores de la visión

<b>Visión</b>	<b>Indicadores para garantizar la visión</b>
Unidad de salud dinámica	Líneas de innovación
Ejerza liderazgo	Posicionamiento en el mercado
Impulsar procesos sostenidos de cambio	Liderazgo en el área médica
Progresando en el desarrollo técnico, científico	Innovación tecnológica Capacitación profesional
Recursos humanos suficientes	Nivel de atención.
Altamente calificados	Capacitación técnica y humana
Bien remunerados	Nivel de remuneración e incentivos

Comprometidos y estables	Lealtad de los empleados
Que cuenten con el respaldo político, legal y financiero de la institución	Todos los aspectos legales en cuanto al funcionamiento deben estar en regla.
Garantice seguridad	Nivel de confianza
Promoviendo y mejorando la salud de la población	Expectativas de vida
Prestación de servicios de Calidad	Satisfacción a los requerimientos del cliente
Equidad	Nivel socioeconómico atendido
Eficiencia	Resultados obtenidos
Solidaridad	Valores institucionales

Fuente: Junta de Accionistas Invermed y Alejandra Endara

### **Conclusión:**

En lo que respecta al cumplimiento de la visión se podría decir que están tratando de alcanzar los objetivos que se plantearon, al buscar alternativas que les permitan mejorar y crecer como empresa, además de satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **4.10 Análisis FODA**

El análisis FODA es la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que según el presidente de la junta de accionistas Invermed, el Hospital Clínica Metropolitana posee.

- Fortaleza: son las virtudes de la institución.
- Oportunidades: son las ventajas del mercado.
- Debilidades son los defectos de la organización.
- Amenazas: son las contingencias del mercado.

Gráfico 4.7: Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	1.-Edificación conforme a los estándares de ingeniería sanitaria.	<b>Oportunidades</b>	1.-Ubicación estratégica.
	2.-Infraestructura sanitaria óptima.		2.-Alta demanda insatisfecha en el medio.
	3.-Tecnología de punta.		3.-Alta confiabilidad en los servicios médicos privados.
	4.-Prestigiosos médicos especialistas.		4.-Costos competitivos de acuerdo el nivel socio-económico de la población.
	5.-Convenios Institucionales.		5.-Competencia institucional obsoleta.
	6.-Los accionistas son empresarios médicos.		6.-Falta de profesionales altamente capacitados en las instituciones del sector público.
	7.-Precios acordes al poder adquisitivo de los ibarreños		7.-Políticas gubernamentales orientadas a la salud secundaria.
	8.-Auxiliares de diagnósticos exclusivos.		8.-Escasos programas de educación para la salud.
	9.-Ubicación céntrica		9.-En los hospitales públicos los pacientes reciben un mal trato
	10.-El HCM es conocido en el Norte del país		10.-Ibarra no cuenta con suficientes centros de salud
	11.-Es un referente dentro de la salud pública		11.-No se evidencia posible inserción de nuevas clínicas
<b>Debilidades</b>	1.-Falta de especialistas para brindar éste nivel de atención las 24 horas.	<b>Amenazas</b>	1.-Las instituciones públicas brindan servicios gratuitos.
	2.-Varios de los especialistas del Hospital laboran en el sector público.		2.-Competencia desleal entre clínicas.
	3.-Marcada competencia interprofesional dentro de la organización.		3.-Paquetes económicos de las aseguradoras.
	4.-Escaso personal administrativo.		4.-Desconocimientos de los profesionales médicos de las capacidades del HCM
	5.-Deficiente comunicación externa.		5.-Cercanía con la capital (la población se desplaza)
	6.-Falta de seguimiento de clientes.		6.-Marco jurídico de inseguridad para el ejercicio profesional.
	7.-Los Socios desconocen el porqué del nombre		7.-Inseguridad del marco económico tributario.
	8.-No existe un buena atención al paciente.		8.-Los empleados prefieren trabajar en instituciones públicas
	9.-Invermed no es una empresa sólida.		
	10.-Deficiente clima organizacional.		
	11.-Existe deslealtad entre los médicos.		
	12.-Los médicos no están disponibles los fines de semana ni feriados.		
	13.-Extensa y confusa misión y visión		
	14.-No se cumple a cabalidad algunos de los factores de la misión y la visión		
	15.-No existe un Comunicador		

Fuente: Junta de Accionistas Invermed

**Conclusiones:**

A través del análisis FODA se evidencia que la organización cuenta con recursos tecnológicos así como con una infraestructura óptima que cumple con todos los estándares de seguridad; sin embargo, no existe un número adecuado de personal y de médicos que logren satisfacer las necesidades del público.

**4.11 Análisis de la 5 Fuerzas para Hospital Clínica Metropolitana**

No solo el análisis FODA es importante dentro de una institución. Existen otras herramientas y factores que se deben tomar en cuenta al momento de investigar una organización.

Por este motivo, el Dr. Edmundo Delgado accionista Invermed, hace referencia al análisis de las cinco fuerzas, según la percepción que posee al trabajar varios años en el sector de la salud privada, en la ciudad de Ibarra

El análisis de las cinco fuerzas es un medio que permite determinar los factores que influyen sobre el grado de competencias en una empresa o institución; y, por tanto puede ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.

Dentro del análisis de las 5 fuerzas que el autor Michael Porter plantea en su estudio y aplicado al Hospital Clínica Metropolitana, se pretende examinar a la empresa, parte de sus debilidades y fortalezas a nivel interno y de las oportunidades y amenazas a nivel externo, al comparar los siguientes factores:

- Poder de negociación de compradores o clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores



Gráfico 4.8: Análisis 5 Fuerzas de Porter

<b>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</b>		
<b>Cinco Fuerzas</b>	<b>Calificación</b>	<b>Razón de Ser</b>
<i>Poder de negociación de los Compradores o Clientes</i>	El rango de negociación es estrecho, siendo que el producto de venta es la salud.	No existe un poder de negociación ya que la salud es el producto y lo que se pretende es satisfacer las necesidades del cliente.
<i>Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores</i>	Los proveedores no tienen poder de negociación ante la amplia gama de productos que ofrece el mercado en esta rama.	El precio de los medicamentos está en incremento. Existe posibilidad de medicina genérica.
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	La instauración de tres nuevas instituciones en los últimos años satisface ampliamente la demanda existente en la zona, por lo que es complicado que exista un nuevo competidor.	Mantener los nichos ganados requería de gran atención.
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	La legalización constitucional de la medicina alternativa y tradicional pudiere distorsionar el mercado en un momento determinado.	Existe cierta inclinación por la medicina alternativa; sin embargo, la tradicional tiene mayor aceptación.
<i>Rivalidad entre los competidores</i>	Existe una desleal competencia en general entre los prestadores de servicios de salud privados.	EL HCM ya tienen diferenciado su nicho de mercado.

Fuente: Dr. Edmundo Delgado, accionista Invermed

**Conclusiones:**

Existen ventajas a nivel del entorno que permiten que el Hospital pueda ubicarse hasta cierto punto en la mente del público, como por ejemplo, la alta demanda insatisfecha en el medio.

Amenazas como la gratuidad de los servicios públicos y la competencia desleal entre clínicas hace que el escenario cambie y le sea difícil a la institución competir en el mercado

El Hospital Clínica Metropolitana posee ciertas ventajas en el mercado ya que el producto que se oferta es la salud, por lo que existen varias alternativas de proveedores.

Ibarra es una ciudad pequeña en la cual no se evidencia la posible inserción de nuevas clínicas en el mercado que pudiesen afectar al HCM.

#### 4.12 Razones de éxito del Hospital Clínica Metropolitana

Una vez analizado el estudio FODA y en mismo taller en que este fue diseñado, se procedió a determinar que aspectos le son favorables al Hospital Clínica Metropolitana en relación con las otras casa de salud. En este análisis se destacó que la organización brinda servicios de salud de la más alta calidad, con el mejor equipamiento y con precios acordes a la realidad geográfica.

Estas razones de éxito se detallan en el siguiente cuadro:

Gráfico 4.9: Razones de éxito del HCM

Aspectos claves que valoran los clientes	Razones de Éxito: ¿Qué es lo que es importante para el cliente y que los hace diferentes?
Servicio/Atención	Se ofrece responsabilidad, calidad y calidez en el servicio
Equipamiento	Existe un frecuente reequipamiento de equipos médicos
Personal Médico o Especialistas/ Especialidad	Existen 30 especialidades todas en un mismo sitio. Profesionales con larga trayectoria.
Precio	Con un precio de 25 dólares, que se acopla a la realidad económica de la ciudad
Tecnología	Dispone de tecnología de punta para cubrir las necesidades de la ciudadanía ibarreña

Infraestructura y ubicación del HCM	Facilidad de accesos a clientes y excelente ubicación, construcción de acuerdo a normas sanitarias
Aseo/Salubridad	Cuenta con altos estándares de ingeniería sanitaria
Convenios Interinstitucionales	Se ha firmado convenios con: -ISFA -Universidad Católica Sede Ibarra PUCESI -Universidad San Francisco USFQ -Aseguradoras Privadas.

Fuente: Junta de accionistas Invermed y Alejandra Endara

## Conclusión

El Hospital Clínica Metropolitana busca cumplir con todas y cada una de las expectativas de los clientes a través de tecnología de punta, infraestructura que cumple con altos estándares de ingeniería sanitaria, convenios interinstitucionales, precios acordes a la realidad económica de la ciudad, además 30 médicos especialistas dispuestos a satisfacer las necesidades de salud de sus clientes.

### 4.14 Resultados de las encuestas

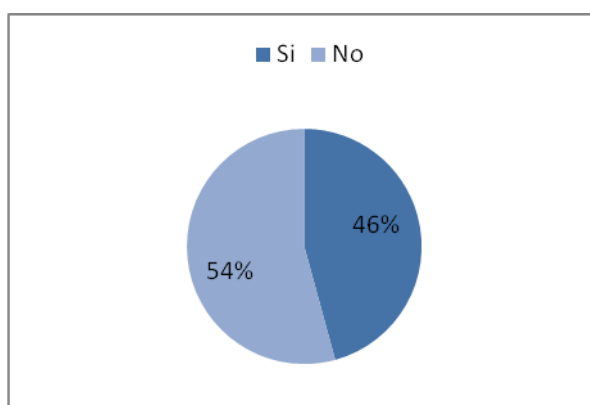
Las encuestas realizadas se dividieron en cuatro públicos diferentes los que constaban de 400 encuestados que forman parte de la muestra de la población económicamente activa de la ciudad de Ibarra, además de 50 encuestas a los clientes de consulta externa y 20 a los pacientes del área de hospitalización, de igual manera se tomó en cuenta a los colaboradores que trabajan directamente con el Hospital Clínica Metropolitana en un total de 23 personas.

## 4.14.1 Encuesta a la población de la ciudad de Ibarra

## 4.14.1.1 Diseño de la encuesta ver anexo 2

1) ¿Cree usted que la ciudad de Ibarra cuenta con buenos hospitales y clínicas?

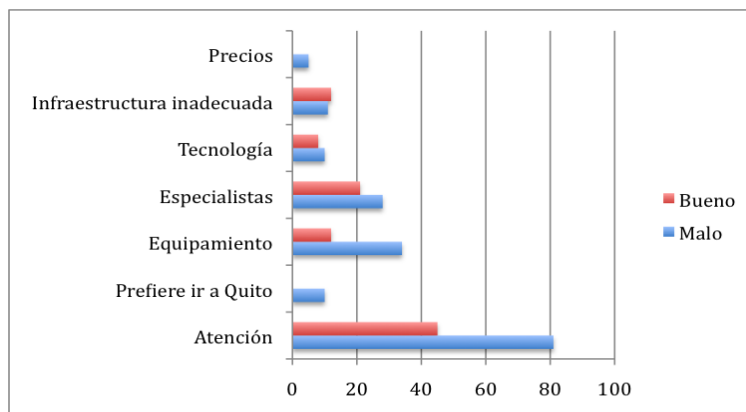
Si	183
No	217



*Interpretación:* El 54% de la población de la ciudad de Ibarra considera que no existen buenos centros hospitalarios debido a la mala atención, a la falta de equipamiento y especialistas.

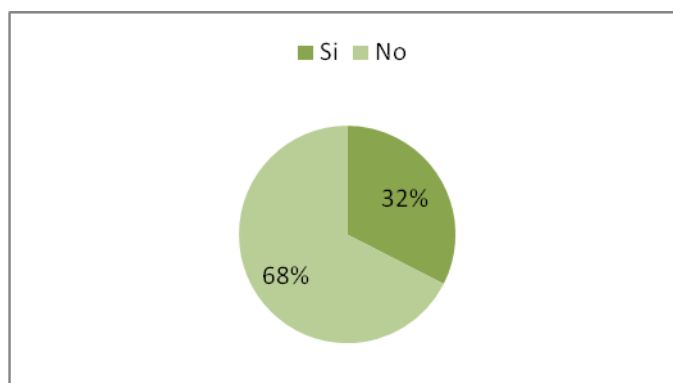
¿Por qué?

	Malo	Bueno
Atención	81	45
Prefiere ir a Quito	10	
Equipamiento	34	12
Especialistas	28	21
Tecnología	10	8
Infraestructura inadecuada	11	12
Precios	5	



2) ¿Cree usted que en Ibarra existen suficientes centros de salud?

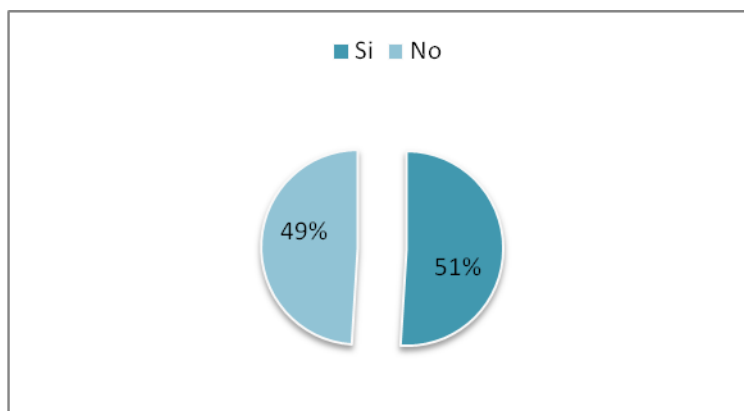
Si	130
No	270



*Interpretación* En la ciudad de Ibarra tan solo el 32 % de la población considera que existen suficientes centros de salud.

3) ¿Considera usted que los costos de las atenciones médicas en Ibarra están acordes con la economía de la ciudad?

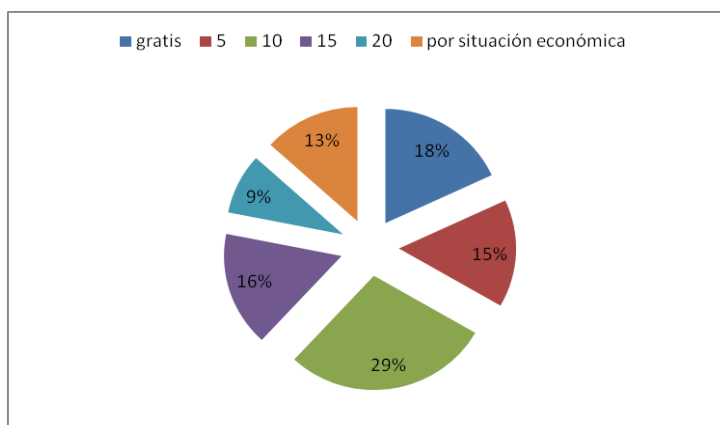
Si	204
No	196



*Interpretación:* El 51% de los encuestados considera que los precios son justos por la atención médica brindada.

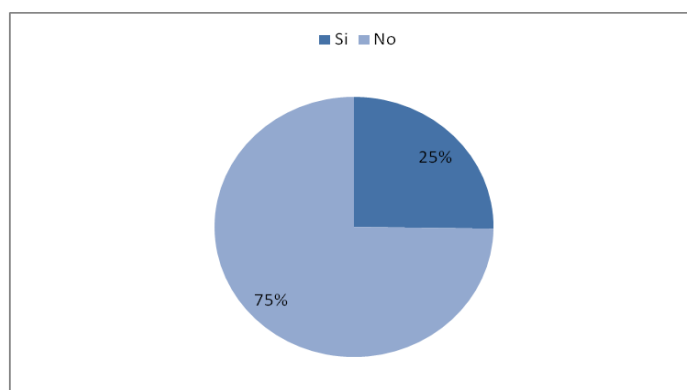
Si su respuesta es negativa indique ¿cuál debería ser ese valor?

Gratis	19
5 dólares	16
10 dólares	30
15 dólares	17
20 dólares	9
Por situación económica	14



4) ¿Cree usted que los servicios de salud que posee la ciudad son suficientes o estima que hay ocasiones en las que es necesario ir a la Ciudad de Quito a ser atendido?

Si	109
No	291



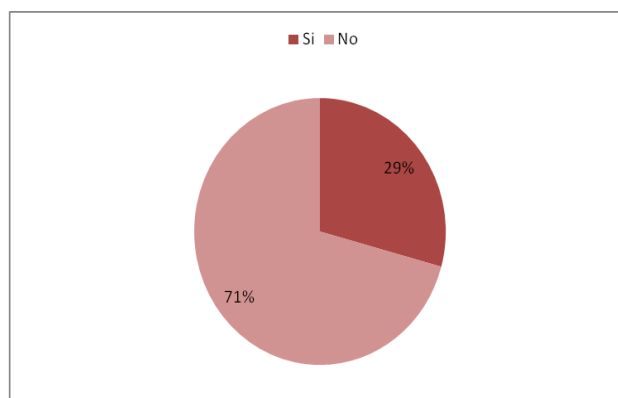
*Interpretación:* El 75% de la población de la ciudad opina que Ibarra no posee con los suficientes servicios de salud por lo que las personas se ven obligadas a ir a Quito, concordando con el 22% que la capital posee hospitales más capacitados, el 22% opina que existen mejores servicios y el 18% cree que esta ciudad cuenta con especialistas más preparados.

Hospitales de Quito están más capacitados	33
Más y mejores especialistas	26
Equipamiento	32
Cuando la situación es grave	18
Mejor atención	12
Tecnología	25



5) ¿Las clínicas y hospitales que existen en la ciudad de Ibarra le brindan todos los servicios médicos?

Si	117
No	283

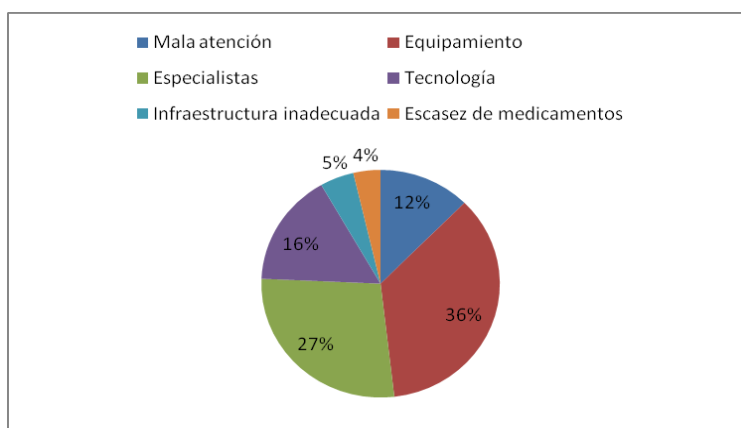




*Interpretación:* De los encuestados el 71% concuerda al decir que en la ciudad no existen casas de salud que brinden todos los servicios médicos, el 32% debido a la carencia de equipamiento, el 25% por la falta de especialista, entre otras.

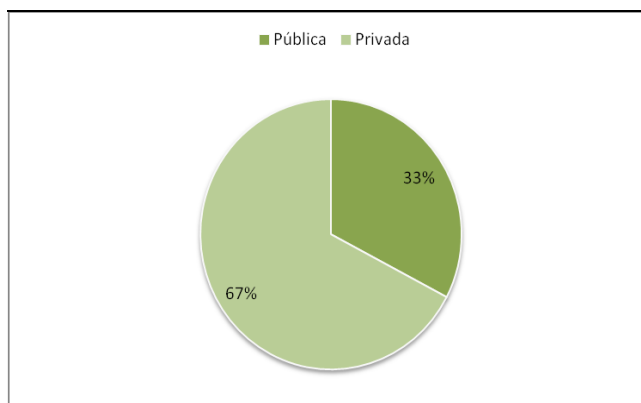
¿Por qué?

Mala atención	27
Equipamiento	78
Especialistas	60
Tecnología	35
Infraestructura inadecuada	10
Escasez de medicamentos	8



6) ¿Para la atención de salud de usted y su familia, prefiere una institución pública o privada?

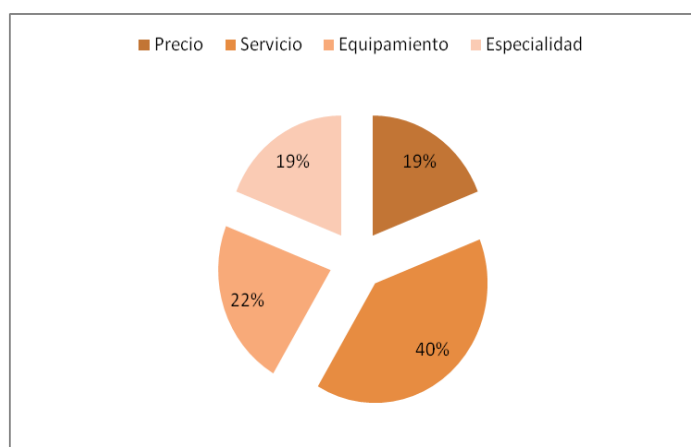
Pública	135
Privada	278



*Interpretación:* El 67% de los ciudadanos considera a las clínicas privada como las más convenientes para responder a los requerimientos en salud.

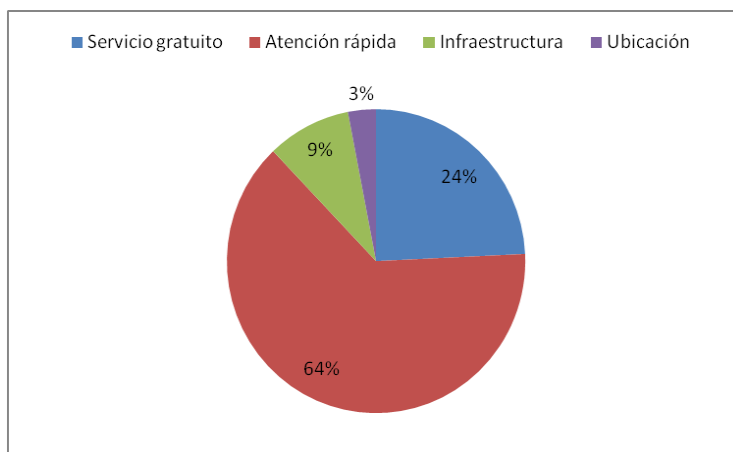
7) ¿Su preferencia está motivada por qué?

Precio	104
Servicio	216
Equipamiento	123
Especialidad	104



Otra, Especifique:

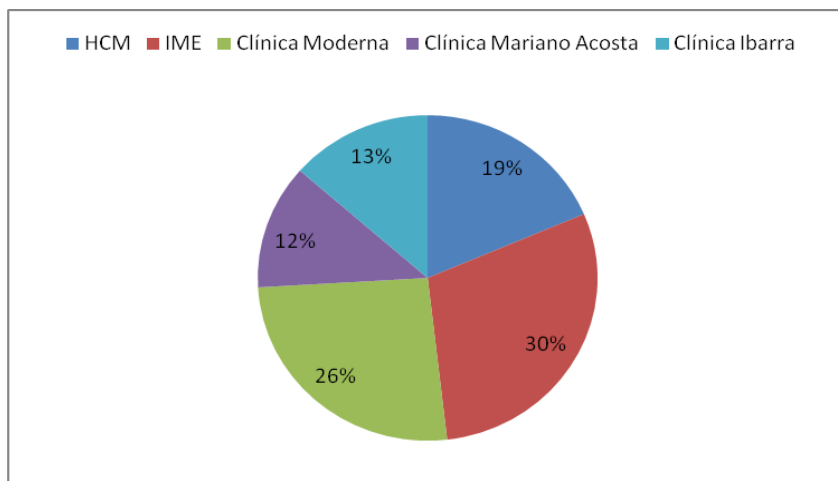
Servicio gratuito	8
Atención rápida	21
Infraestructura	3
Ubicación	1



*Interpretación:* La preferencia hacia las clínicas privadas con un 40% se origina por la calidad del servicio, con 22% el equipamiento y el 64% por la rápida atención.

8) ¿De las instituciones de salud privadas en Ibarra cual es la que usted recuerda?

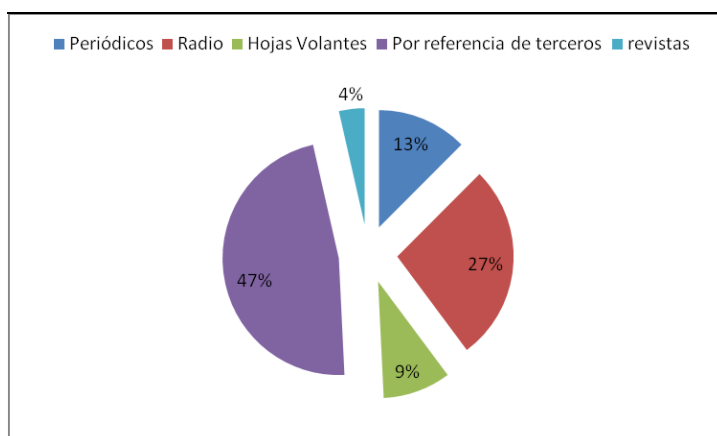
HCM	81
IME	129
Clínica Moderna	113
Clínica Mariano Acosta	54
Clínica Ibarra	59



*Interpretación:* Tan solo el 19% de los encuestados dice tener en su mente al Hospital Clínica Metropolitana HCM.

9) ¿A través de qué medio se enteró de esta (s) casas de salud?

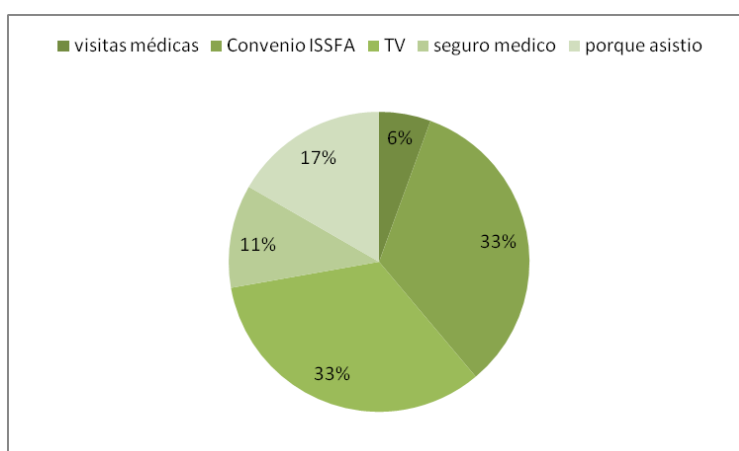
Periódicos	49
Radio	107
Hojas Volantes	37
Por referencia de terceros	185
Revistas	14



*Interpretación:* Los medios con mayor acogida para promocionar casas de salud fueron: por referencias de terceros en un 47%, radio con 27%.

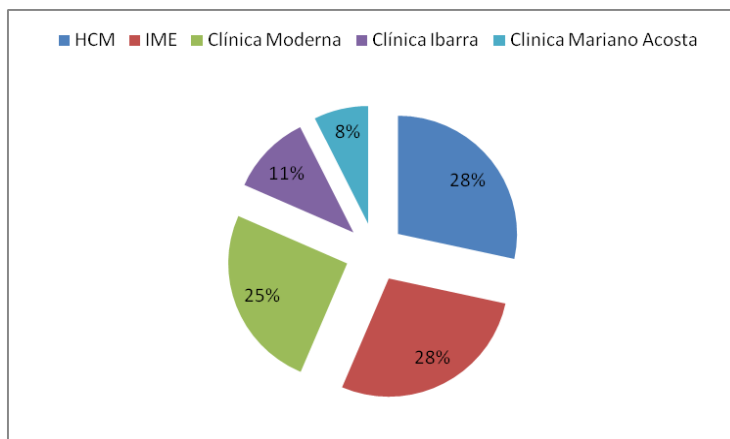
Otro: Especifique

Visitas médicas	1
Convenio ISSFA	6
TV	6
Seguro médico	2
Porque asistió	3



10) ¿De Las siguientes casas de salud cual sería la que usted escogería para ser atendido?

HCM	142
IME	140
Clínica Moderna	126
Clínica Ibarra	55
Clínica Mariano Acosta	37



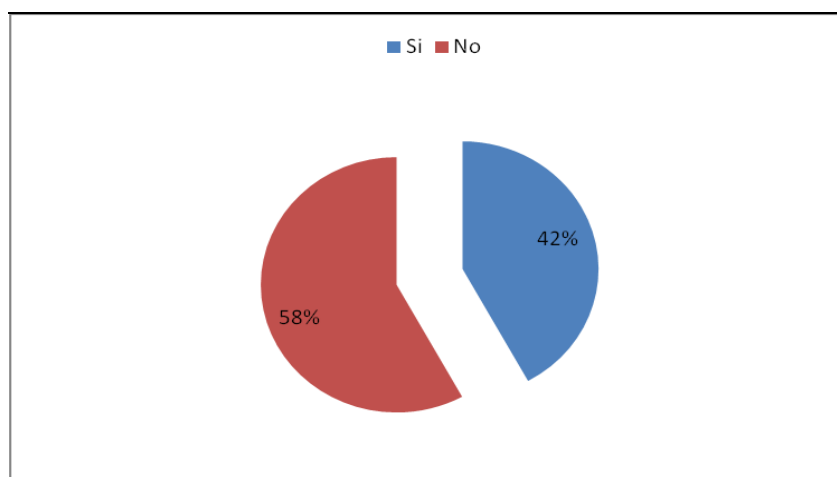
*Interpretación:* El 28% de las personas concuerda que escogería al Instituto Médico de Especialidades IME y al Hospital Clínica Metropolitana, seguida la por Clínica Moderna con el 25%, como las casas de salud a las que acudirían en caso de una enfermedad.

#### 4.14.2 Tabulación encuesta a pacientes de consulta externa

##### 4.12.2.1 Diseño de la encuesta ver anexo 3

1) ¿Cree usted que los tiempos de espera para la consulta es extenso?

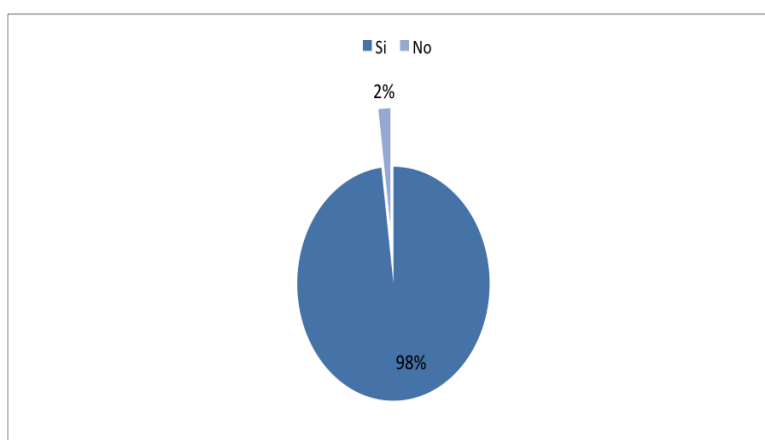
Si	21
No	29



*Interpretación:* El 58% de los encuestados piensa que el tiempo de espera para lo consulta externa no es extenso mientras que el 42% opina que si lo es

- 2) ¿Considera que el trato de los médicos y enfermeras hacia los pacientes es cordial y amable?

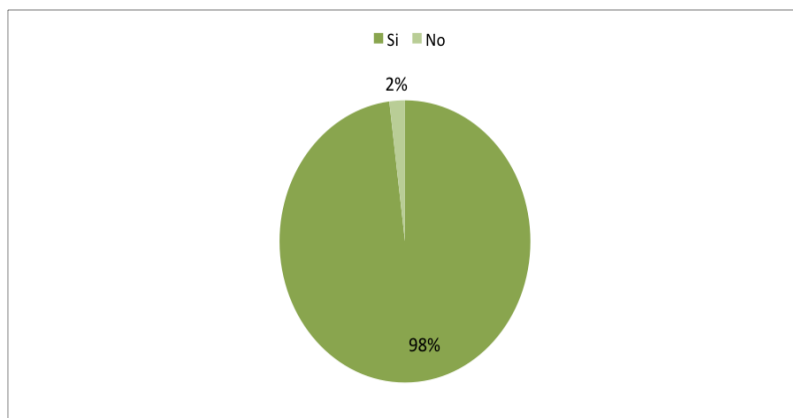
Si	49
No	1



*Interpretación:* El 98% de los pacientes del HCM considera que el trato de los médicos y enfermeras es cordial y amable.

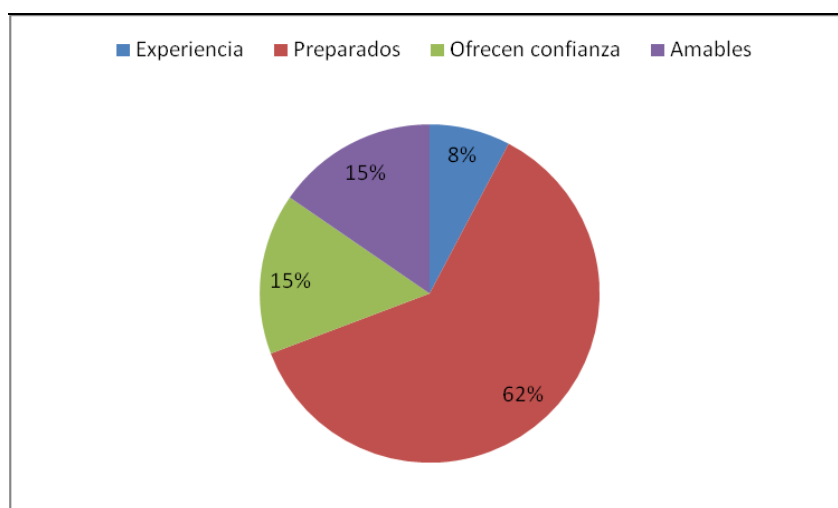
- 3) En su opinión ¿los médicos están bien preparados para atender las consultas médicas?

Si	49
No	1



¿Por qué?

Experiencia	3
Preparados	24
Ofrecen confianza	6
Amables	6

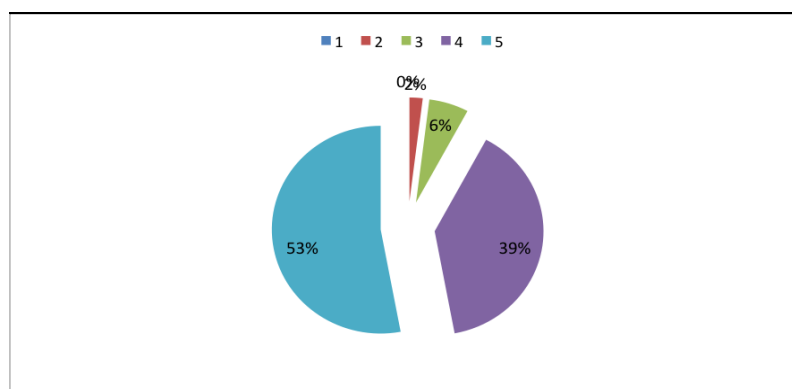


*Interpretación:* El 98% de las personas a quienes fue dirigida la encuesta concuerda en que los médicos de la institución están preparados para atender las consultas médicas.



- 4) Califíque de 1 a 5 la calidad del servicio que le brindaron siendo 1 la más baja y 5 la más alta

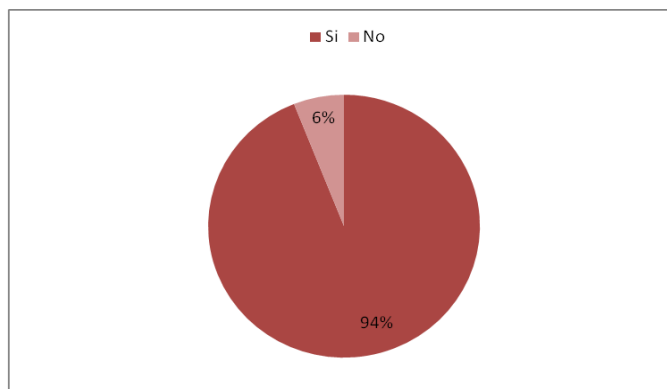
1	0
2	1
3	3
4	20
5	26



*Interpretación:* En una escala de 1 a 5 el 53% le dio la calificación más alta al servicio que recibió en la institución, seguido por el 39% con un puntaje de 4.

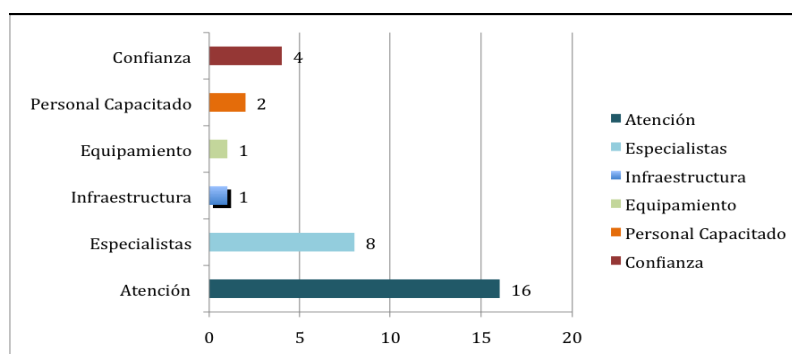
- 5) ¿Usted recomendaría al Hospital Clínica Metropolitana y a su staff de médicos?

Si	47
No	3



¿Por qué?

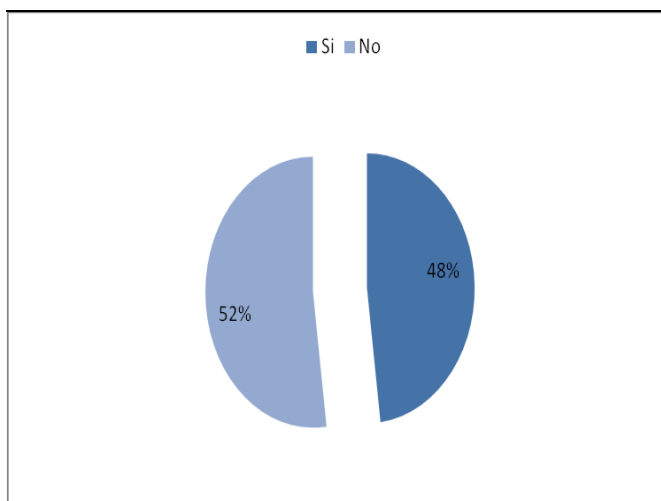
Atención	16
Especialistas	8
Infraestructura	1
Equipamiento	1
Personal Capacitado	2
Confianza	4



*Interpretación:* El 94% de las personas recomendaría al HCM debido a su atención y a los especialistas que ésta posee.

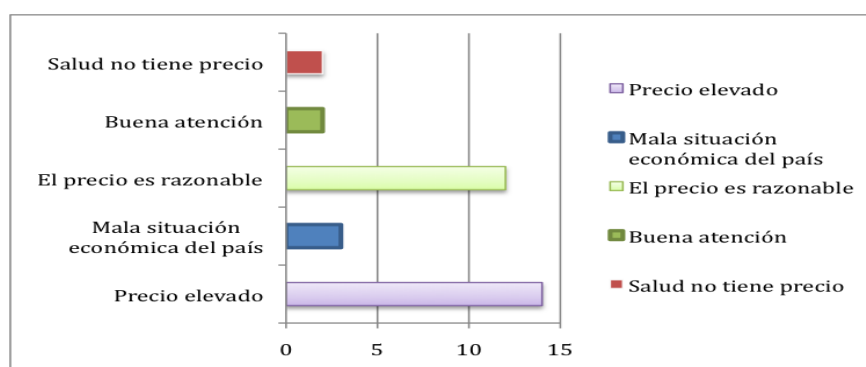
6) ¿Le parece que el precio de consulta está accesible al público?

Si	24
No	26



¿Por qué?

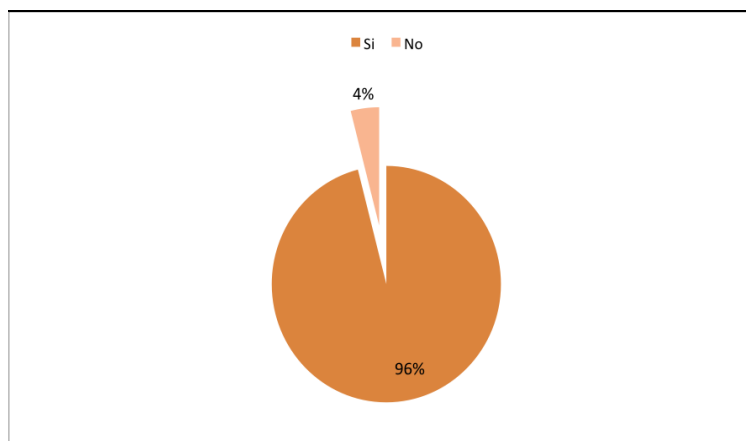
Precio elevado	14
Mala situación económica del país	3
El precio es razonable	12
Buena atención	2
Salud no tiene precio	2



*Interpretación:* El 51% piensa que los precios no son accesibles para el público debido a que es elevado, sin embargo el 49% opina que es accesible y razonable.

7) ¿Le favorece a usted la ubicación e infraestructura del HCM?

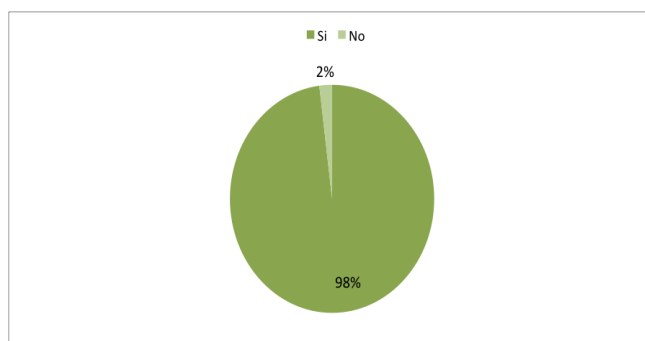
Si	48
No	2



*Interpretación:* El 96% de los pacientes se encuentra favorecido con la ubicación céntrica e infraestructura del HCM

8) ¿Considera usted que el HCM está debidamente equipado?

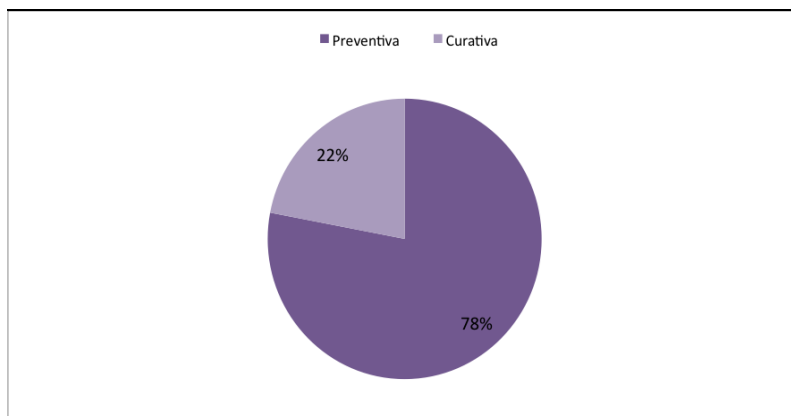
Si	49
No	1



*Interpretación:* El 98% de la población concuerda en que el HCM está debidamente equipado

9) ¿La consulta solicitada por usted es de tipo preventivo o curativo?

Preventiva	39
Curativa	11



*Interpretación:* Los pacientes acuden a este casa de salud para ser atendidos en un 78% por razones preventivas y un 22% curativas.

10) Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar el servicio de esta institución?

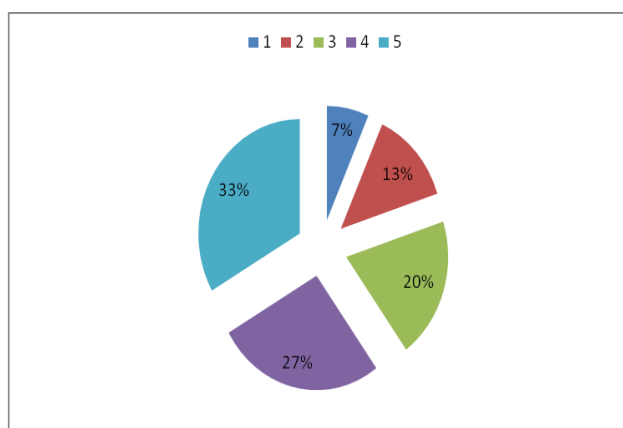
Ser más amables	2
Existe discriminación racial y social	2
Trabajar con turnos telefónicos	1
Felicitaciones	11
Bajar costos	2

## 4.14.3 Encuesta pacientes de hospitalización del HCM

## 4.14.3.1 Diseño de la encuesta ver anexo 4

- 1) Califique de 1 a 5 (siendo 1 la más baja y 5 la más alta) el servicio que le brindó el Hospital Clínica Metropolitana

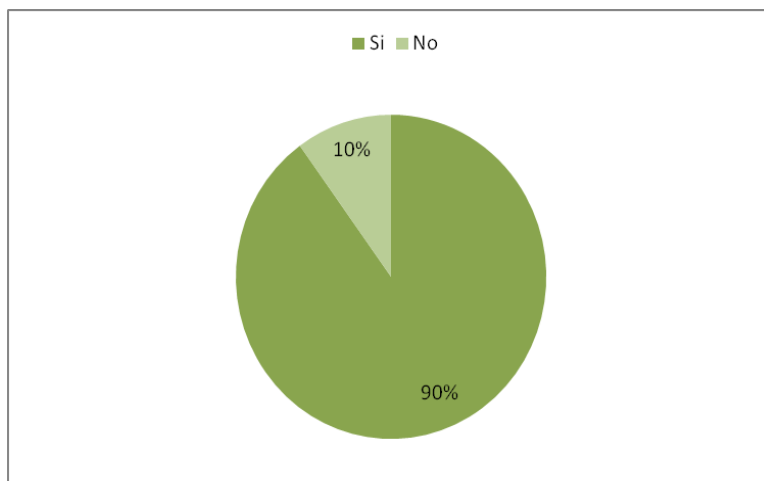
<b>1</b>	1
<b>2</b>	0
<b>3</b>	2
<b>4</b>	5
<b>5</b>	12



*Interpretación:* El 33% de los encuestados creen que 5 es la calificación adecuada en cuanto al servicio que el HCM brinda mientras que el 27% concuerdan en una calificación de 4

- 2) ¿Cree usted las instalaciones que posee la clínica cumplen con sus expectativas?

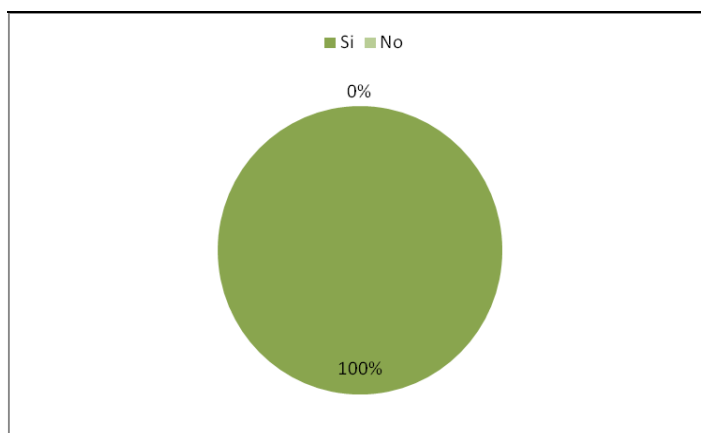
Si	18
No	2



*Interpretación:* Para el 90% de los clientes, el HCM cumple con sus expectativas.

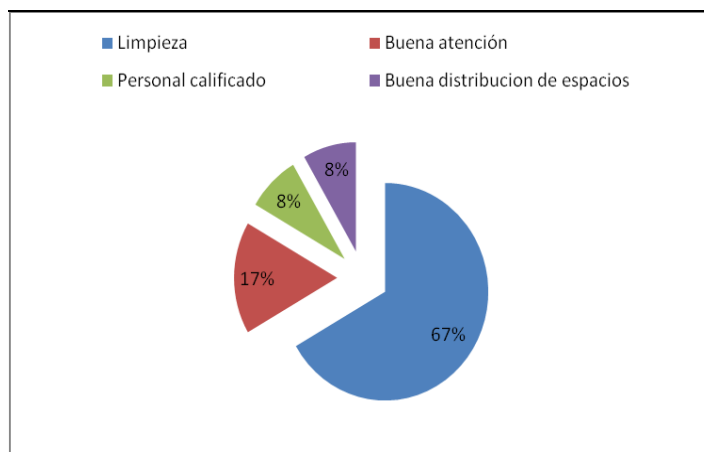
- 3) ¿Considera usted que las instalaciones del HCM cuentan con altos estándares de salubridad?

Si	20
No	0



¿Por qué?

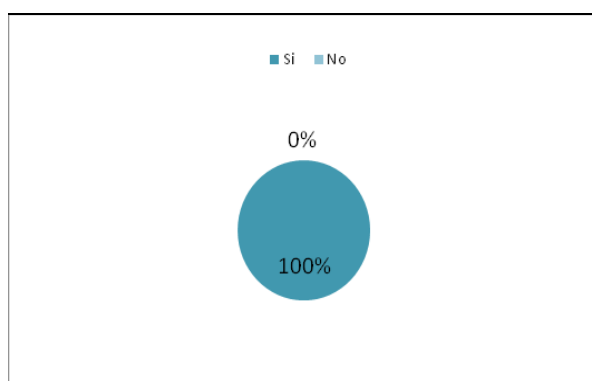
Limpieza	8
Buena atención	2
Personal calificado	1
Buena distribución de espacios	1



*Interpretación:* el 100% de los encuestados concuerda en que el HCM cuenta con altos estándares de salubridad, debido al aseo con 67% y a la atención que brindan en un 17%.

4) ¿Considera que el personal que le atendió le brindó un trato adecuado?

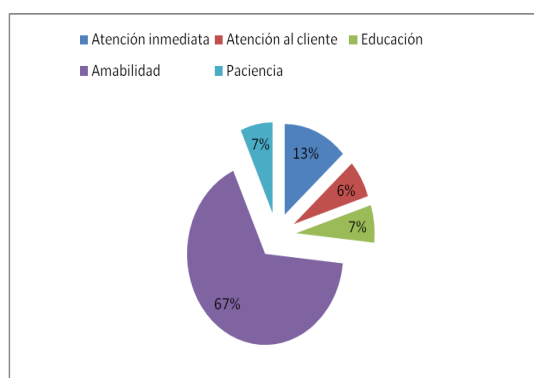
Si	20
No	0





¿Por qué?

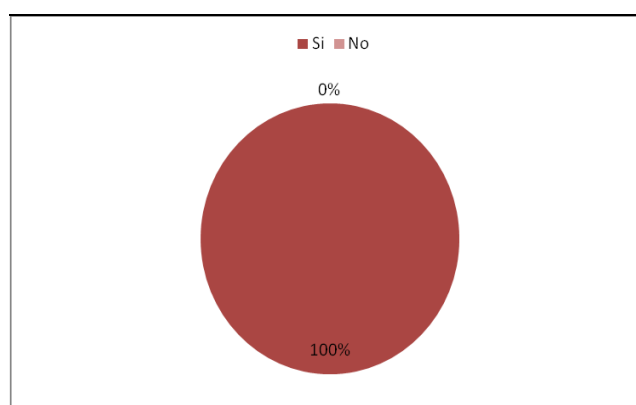
Atención inmediata	2
Atención al cliente	1
Educación	1
Amabilidad	10
Paciencia	1



*Interpretación:* Los encuestados en un 100% considera que el trato que se le brindó fue el adecuado debido a la amabilidad en 67% y a la atención inmediata en un 13%.

- 5) ¿Usted recomendaría al Hospital Clínica Metropolitana para atenderse en alguna ocasión futura?

Si	20
No	0



¿Por qué?

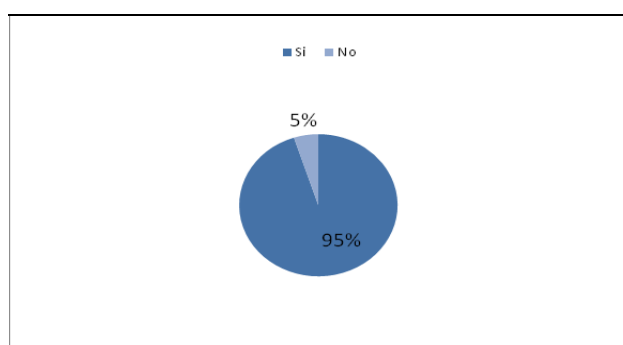
Trato diferenciado	1
Eficiencia	2
Profesionalismo	2
Atención adecuada	5
Cumple con las expectativas	2



*Interpretación:* De las personas que realizaron la encuesta el 100% recomendaría atenderse en ocasiones futuras en el Hospital, ya que este cuenta con una atención adecuada y eficiente.

6) ¿En su opinión el Hospital cuenta con el equipamiento y tecnología adecuada?

Si	19
No	1



*Interpretación:* El 95% de los encuestados opinan que el Hospital cuenta con el equipamiento y la tecnología adecuada

7) ¿Por qué motivo escogió usted atenderse en el HCM?

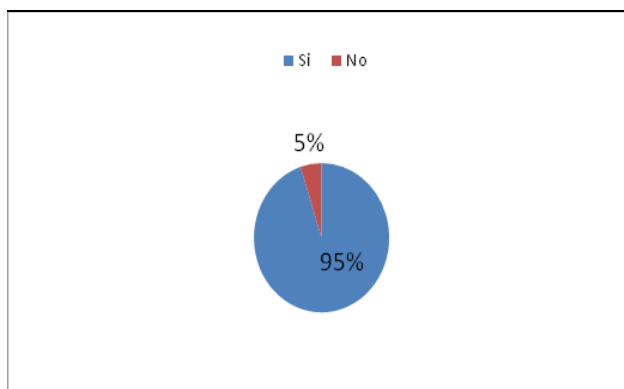
Convenio con ISFA	2
Por recomendación	4
Profesionales	4
Garantiza buena atención	2
Buena atención	3
Tecnología	2
Seguridad	1
Calidad	1
Precios razonables	2



*Interpretación:* El 19% de los encuestados acudieron al Hospital por recomendación y el por los profesionales que laboran en esta institución.

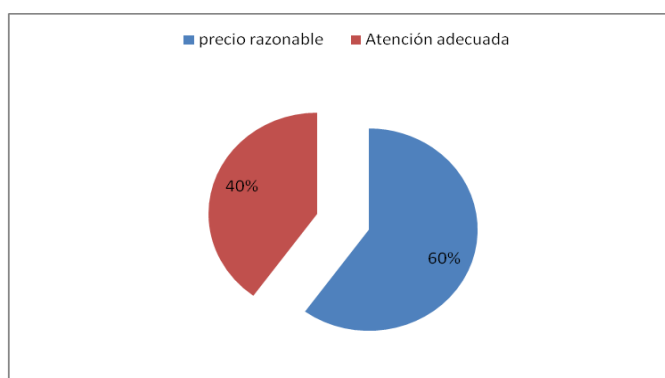
8) ¿Le parece que el precio por su atención médica es la adecuada de acuerdo a los servicios prestados?

Si	19
No	1



¿Por qué?

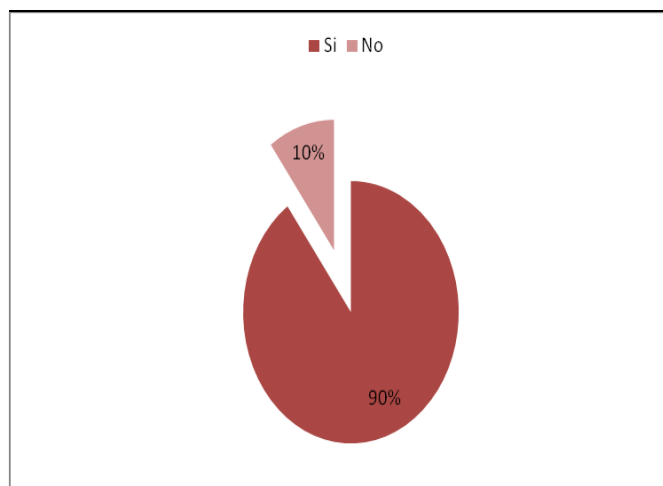
Precio razonable	3
Atención adecuada	2



*Interpretación:* En los encuestados el 95% piensan que el precio es acorde a los servicios que reciben por parte de la institución y el 40% opina que la atención responde al precio.

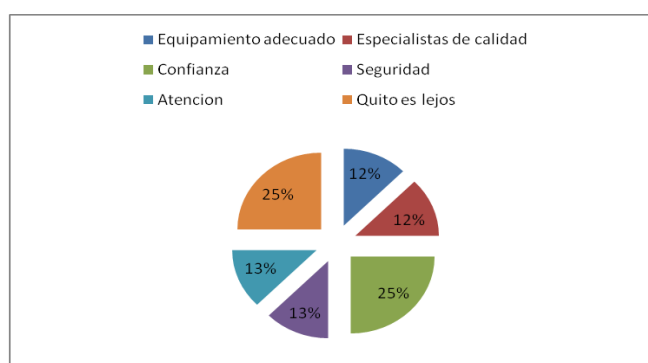
9) ¿En caso de presentarse otra emergencia médica, usted ocuparía nuevamente los servicios del HCM?

Si	18
No	2



¿Por qué?

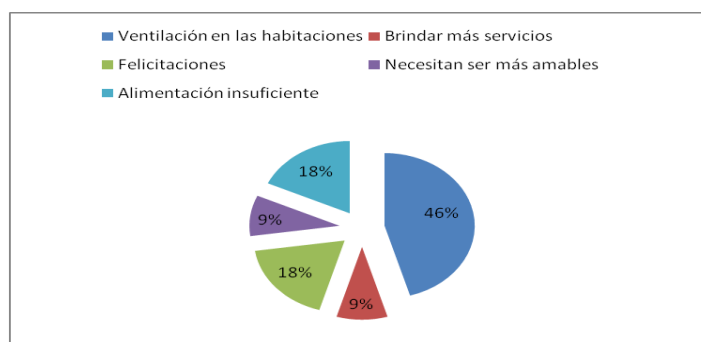
Equipamiento adecuado	1
Especialistas de calidad	1
Confianza	2
Seguridad	1
Atención	1
Quito es lejos	2



*Interpretación:* El 90% ocuparía nuevamente los servicios del HCM debido a la confianza que poseen de la misma en un 25% y porque Quito queda lejos.

10) ¿Tiene algún comentario adicional que le permita al Hospital mejorar su servicio?

Ventilación en las habitaciones	5
Brindar más servicios	1
Felicitaciones	2
Necesitan ser más amables	1
Alimentación insuficiente	2



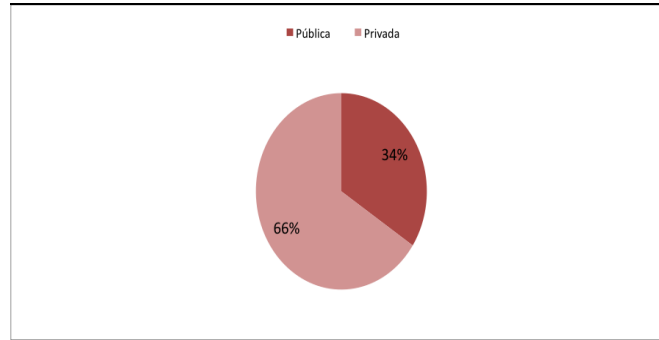
*Interpretación:* En los encuestados el 46% piensan que las habitaciones deberían tener ventilación.

#### 4.14.4 Tabulación encuesta colaboradores del Hospital Clínica Metropolitana

##### 4.14.4.1 Diseño de la encuesta ver anexo 5

1) ¿Según su criterio es mejor trabajar en una institución pública o privada?

Pública	12
Privada	23
Total	35

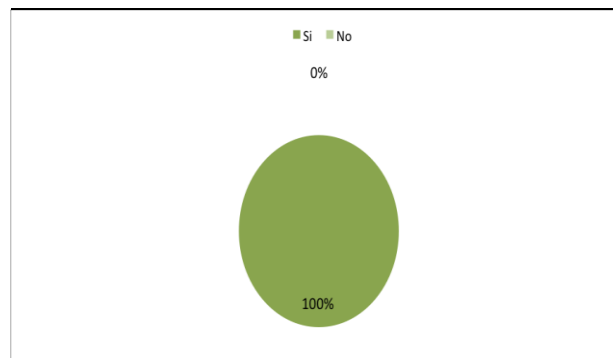


*Interpretación:* Algunos de los trabajadores del HCM escogieron ambas opciones; motivo por el cual el total suma 35.

El 66% de los trabajadores del Hospital Clínica Metropolitana concuerdan en que es mejor trabajar en una institución privada mientras que el 34% prefieren las públicas.

2) ¿Cree el que HCM esta suficientemente equipado?

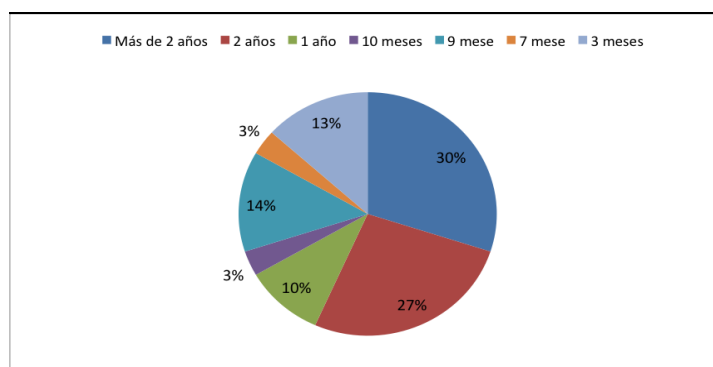
Si	30
No	0



*Interpretación:* Todos los empleados piensan que el HCM está suficientemente equipado.

3) ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en el HCM?

Más de 2 años	9
2 años	8
1 año	3
10 meses	1
9 mese	4
7 mese	1
3 meses	4

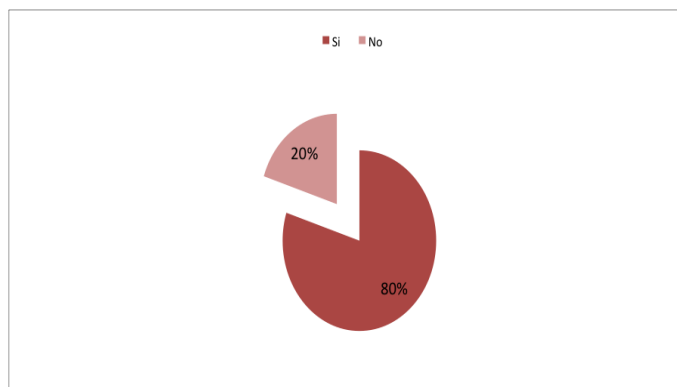


*Interpretación:* El 30% del personal que trabaja en el HCM se encuentra en la institución por más de 2 años, el 27% por 2 años.

4) ¿Tienen usted un óptimo clima laboral?

Si	24
No	6

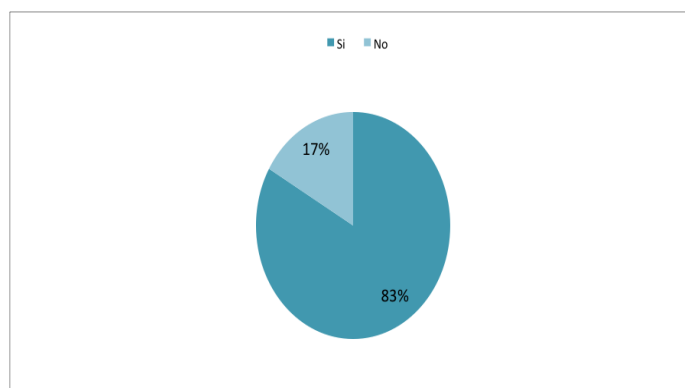




*Interpretación:* El 80% de la personas que trabajan en esta institución piensan que tienen un óptimo ambiente laboral.

5) ¿El HCM le suministra a usted todos los instrumentos para su ejercicio laboral?

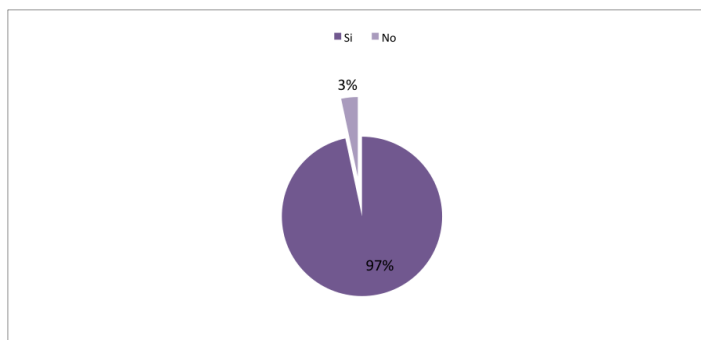
Si	25
No	5



*Interpretación:* El 83% de los empleados está de acuerdo que el Hospital les suministra materiales para su ejercicio laboral.

6) ¿Cree usted formar parte de un equipo multidisciplinario de salud?

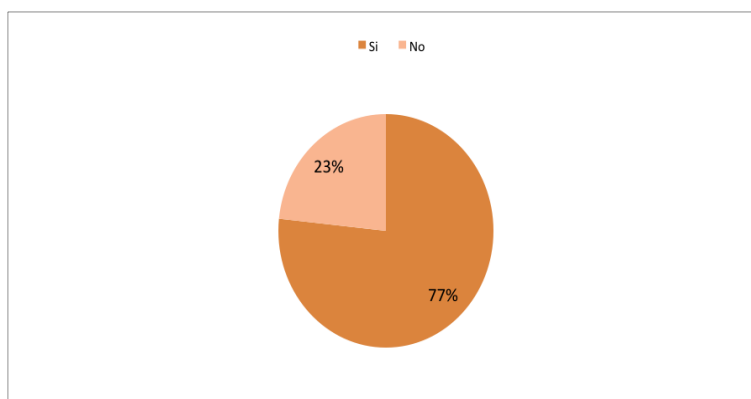
Si	29
No	1



*Interpretación:* 97% de los colaboradores del HCM creen que forman parte de un equipo multidisciplinario de salud y el 3% cree que no es así.

7) ¿Conoce usted la misión y visión del Hospital?

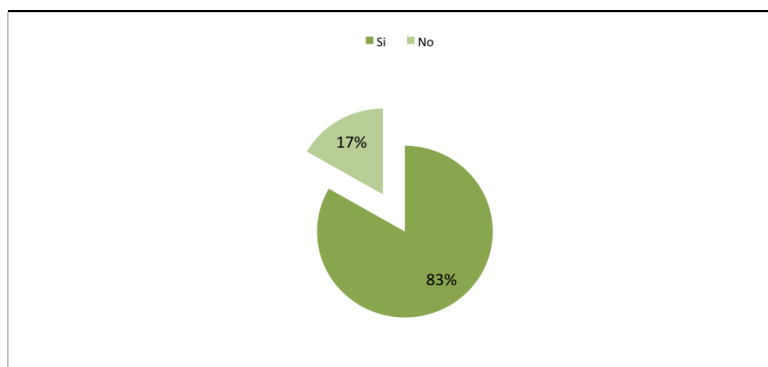
Si	23
No	7



*Interpretación:* 77% de las personas cree conocer la misión y visión de la empresa, mientras que el 23% dice no conocerlas.

8) ¿El HCM le brinda posibilidades de desarrollo personal?

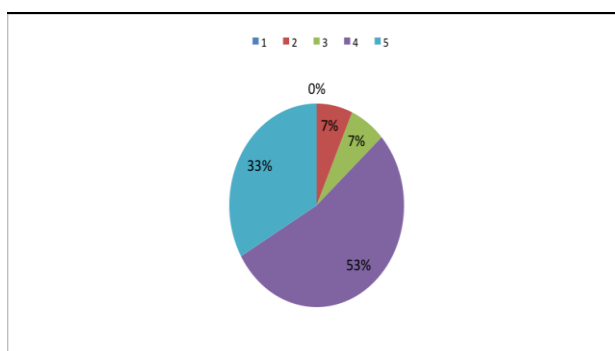
Si	25
No	5



*Interpretación:* Los empleados en un 83% piensan que el Hospital les brinda posibilidades de desarrollo personal y el 17% opina que esto no sucede.

9) ¿En una escala de 1 a 5 en la que 1 es insatisfactorio y 5 satisfactorio como catalogaría su trabajo?

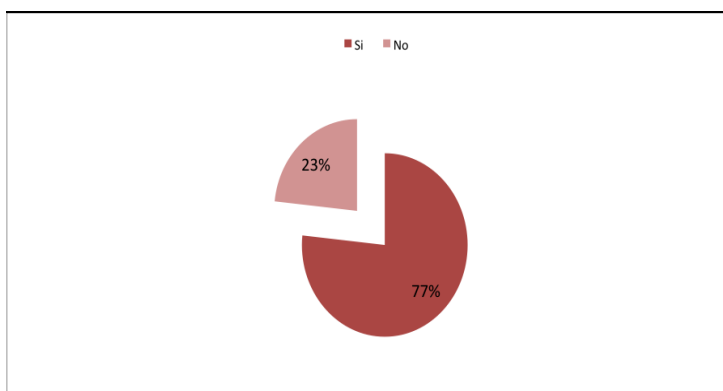
1	0
2	2
3	2
4	16
5	10



*Interpretación:* El 53% de los empleados indica que su grado de satisfacción es de 4 (casi satisfactorio), mientras que el 33% de los mismos cataloga en un grado de 5 su trabajo.

10) ¿Usted cree que el Hospital Clínica Metropolitana es lo suficientemente conocida en el Norte del país?

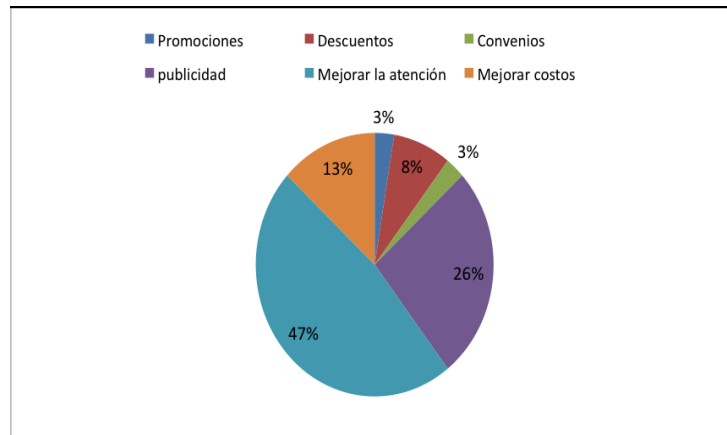
Si	23
No	7



*Interpretación:* 77% de los empleados cree que el HCM es lo suficientemente conocida en el Norte del país y el 23% piensa que todavía no es reconocido.

11) ¿Qué mecanismos cree que son los más adecuados para captar un mayor número de clientes para el HCM?

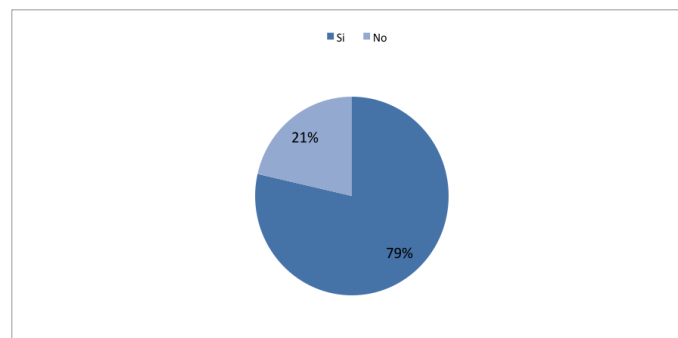
Promociones	1
Descuentos	3
Convenios	1
Publicidad	10
Mejorar la atención	18
Mejorar costos	5



*Interpretación:* El 47% del personal piensa que mejorando la atención se captará mayor número de clientes además del uso de la publicidad en un 26%.

12) ¿Existe una buena comunicación entre los empleados?

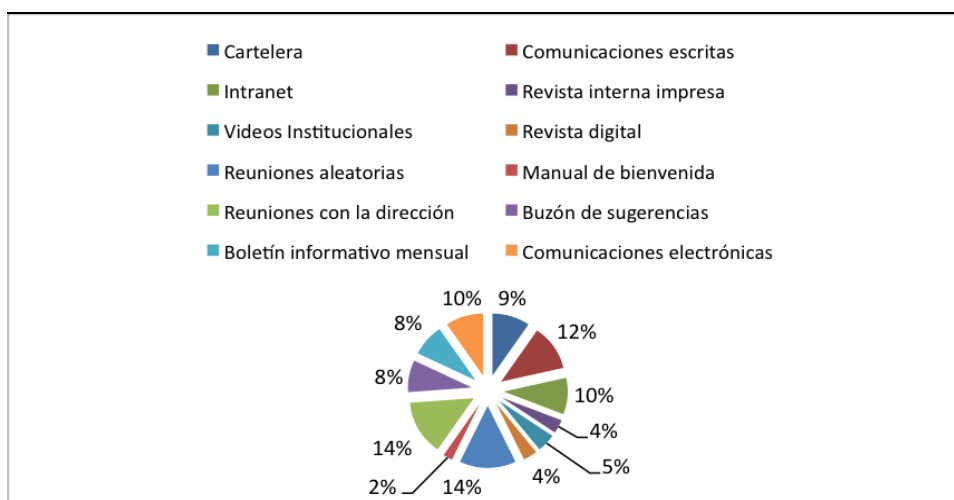
Si	24
No	6



*Interpretación:* En las respuestas de los empleados se puede ver que el 35% siente que no existe una buena comunicación entre los empleados mientras que el 65% considera que si la hay.

13) ¿De las siguientes herramientas de comunicación interna cuál considera usted la más favorable para mantenerse informado?

Cartelera	8
Comunicaciones escritas	10
Intranet	8
Revista interna impresa	3
Videos Institucionales	4
Revista digital	3
Reuniones aleatorias	12
Manual de bienvenida	2
Reuniones con la dirección	12
Buzón de sugerencias	7
Boletín informativo mensual	7
Comunicaciones electrónicas	8



*Interpretación:* El 14% de la empleados piensan que las reuniones aleatorias así como las reuniones con la dirección son herramientas favorables de comunicación interna.

#### 4.15 Entrevistas

Las entrevistas realizadas fueron dirigidas al Dr. Manuel Chiriboga actual presidente de la Junta de Accionistas Invermed, además al Lic. Diego Acosta quien es gerente de marketing de Radio Los Lagos y Diario El Norte.

##### 4.15.1. Diseño de la entrevista ver anexo 6

###### 4.15.1.1 Entrevista: Dr. Manuel Chiriboga

Presidente de la Junta de Accionista de Invermed

<b>Nombre:</b> Dr. Manuel Chiriboga, Presidente de la Junta de Accionista de Invermed
<b>Fecha:</b> 1 de Mayo 2010
<b>Lugar:</b> Consultorio del Dr. Manuel Chiriboga
<b>Conclusiones:</b> El Hospital Clínica Metropolitana es una institución que cuenta con altos y marcados estándares de calidad; sin embargo, existen ciertas cosas que deberían mejorarse como la cultura de servicio y la implementación de médicos, ya que no cuenta con algunas especialidades.

## 4.15.2 Diseño de la entrevista ver anexo 7

## 4.15.2.1 Síntesis de la Entrevista Lic. Diego Acosta

Gerente de marketing Radio los Lagos y Diario El Norte

<b>Nombre:</b> Lic. Diego Acosta, Gerente de marketing Radio Los Lagos y Diario El Norte
<b>Fecha:</b> 4 de Junio 2010
<b>Lugar:</b> Sala de reuniones Diario El Norte
<b>Conclusión:</b> Se considera importante la inserción de un comunicador dentro del Hospital ya que esta persona sería la encargada de guiar a la empresa en cuanto a lo que desea proyectar al público. Las clínicas privadas buscan asesoría en los periodistas que manejan los medios de comunicación, debido a que no poseen dentro de su staff una persona que los ayuda a manejar la publicidad. Una de las prácticas más comunes y recomendadas es la presentación de publrreportajes.



## CAPÍTULO V

### PREPARARSE PARA EL FUTURO CON LA PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA PARA FORTALECER LA IMAGEN DEL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA, UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA, CAPITAL DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

#### Introducción:

Una vez concluida la investigación, tomando en cuenta todos y cada uno de los análisis efectuados en los talleres, se propone reestructurar la misión y visión; además, se realiza un diagnóstico mediante el estudio FODA, en donde a más de conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, se procedió a formular las estrategias que deberían ser consideradas al proponer el Plan Estratégico de Comunicación.

#### 5.1 Reformulación de misión y visión

Siendo la misión y la visión de una empresa los elementos fundamentales de su identidad, se procede a rediseñarlas.

##### 5.1.1 Misión

Misión: Somos un Hospital Clínica privada que brinda atención médica, eficiente y de calidad, con profesionales de alto nivel y tecnología de punta, comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### 5.1.2 Visión

Visión: En 5 años seremos reconocidos por los servicios de salud que proporcionamos, siempre con tecnología de punta, constante capacitación e infraestructura que garanticen la calidad, seguridad y eficiencia a nuestros clientes.

### 5.2 Formulación de estrategias en base al estudio FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada para analizar los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de los objetivos que posee la organización, facilitando la información para generar estrategias, acciones, medidas correctivas y la creación de un plan que le permita a la empresa mejorar de manera constante.

El siguiente análisis determina la situación actual de la organización, logrando así proporcionar la información apropiada para tomar decisiones que cumplan con los objetivos y políticas propuestas.

La formulación y ejecución de las estrategias en base al estudio FODA, permitirá cumplir con el objetivo general propuesto en el presente proyecto.

Cuadro 5.1: Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades</p>	<p>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>Disminuir debilidades para aprovechar las oportunidades</p>
<b>Amenazas</b>	<p>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Uso de las fortalezas para evitar amenazas.</p>	<p>OJBETIVOS Y ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Minimizar debilidades y evitar amenazas.</p>

Fuente: Alejandra Endara

### 5.2.1 Matriz FODA del Hospital Clínica Metropolitana

La metodología consiste en comparar:

- Fortalezas con Oportunidades que marcan las estrategias de impulso
- Fortalezas con Amenazas que marcan las estrategias de enfrentamiento
- Debilidades con Oportunidades que marcan las estrategias de desafío.
- Debilidades con Amenazas que marcan las estrategias de cambio.

#### Estrategias de Impulso del Análisis FODA

Cuadro 5.2: Estrategias de Impulso

	<b>Fortaleza</b>		<b>Oportunidades</b>	<b>FO Impulso</b>	<b>Estrategias</b>
1	Edificación conforme a los estándares de ingeniería sanitaria.	1	Ubicación estratégica.	(2,4,5)+(2,7)	Conseguir mayor número de clientes a través del fortalecimiento de convenios institucionales.
2	Infraestructura sanitaria óptima.	2	Alta demanda insatisfecha en el medio.		
3	Tecnología de punta.	3	Alta confiabilidad en los servicios médicos privados.		
4	Prestigiosos médicos especialistas.	4	Costos competitivos de acuerdo el nivel socio-económico de la población.	(1,3,7)+(3,5)	Mantener un equipamiento de punta y ampliar la infraestructura
5	Convenios Institucionales.	5	Competencia institucional obsoleta.		
6	Los accionistas son empresarios médicos.	6	Falta de profesionales altamente capacitados en las instituciones del sector público.		
7	Precios acordes al poder adquisitivo de los ibarreños.	7	Políticas gubernamentales orientadas a la salud secundaria.	(7)+(7)	Incrementar equipo auxiliar de diagnóstico de alta tecnología para mantener el liderazgo de área.
8	Auxiliares de diagnósticos exclusivos.	8	Escasos programas de educación para la salud.		
9	Ubicación céntrica	9	En los hospitales públicos los pacientes reciben un mal trato		

10	El HCM es conocido en el Norte del país	10	Ibarra no cuenta con suficientes centros de salud	(1,3,7)+(1,4,6)	Desarrollar herramientas de difusión para prevención, curación y rehabilitación
		11	No se evidencia posible inserción de nuevas clínicas		
11	Es un referente dentro de la salud pública.	12	No existen suficientes centros de salud	(6)+ (2,3,4)	Programación del crecimiento institucional orientados a nuevos mercados.
		13	El público considera a la clínica privada como la más conveniente.		

Fuente: Alejandra Endara

## Estrategias de Enfrentamiento del Análisis FODA

Cuadro 5.3: Estrategias de Enfrentamiento

	<b>Fortalezas</b>		<b>Amenazas</b>	<b>FA Enfrentamiento</b>	<b>Estrategias</b>
1	Edificación conforme a los estándares de ingeniería sanitaria.	1	Las instituciones públicas brindan servicios gratuitos.	(2,3,4)+(1,2)	Autogestionar atención primaria de salud mediante la prestación de servicios con costos moderados.
2	Infraestructura sanitaria óptima.	2	Competencia desleal entre clínicas.		
3	Tecnología de punta.	3	Paquetes económicos de las aseguradoras.	(6)+(2,3,5)	Generar consensos para buscar tarifarios universales para consultas de mayor demanda.
4	Prestigiosos médicos especialistas.	4	Desconocimientos de los profesionales médicos de las capacidades del HCM		
5	Convenios Institucionales.	5	Cercanía con la capital (la población se desplaza)	(1,2,3)+(1)	Concienciar a la ciudadanía sobre la diferenciación de la atención médica privada.
6	Los accionistas son empresarios médicos.	6	Marco jurídico de inseguridad para el ejercicio profesional.		

8	Precios acordes al poder adquisitivo de los ibarreños	7	Inseguridad del marco económico tributario.	(2,3,4,7)+(4)	Difundir entre los profesionales la capacidad instalada localmente y de resolución(servicios)
9	Auxiliares de diagnósticos exclusivos.				
10	Ubicación céntrica	8	Los empleados prefieren trabajar en instituciones públicas	(6)+(6,7)	Generar alianzas estratégicas con empresas afines en el país para establecer mecanismo de crecimiento y defensa.
11	El HCM es conocido en el Norte del país			(1,2,3,4)+(1,2)	Crear fidelidad del cliente

Fuente: Alejandra Endara

## Estrategias de Desafío del Análisis FODA

Cuadro 5.4: Estrategias de Desafío

	<b>Debilidades</b>		<b>Oportunidades</b>	<b>DO Desafío</b>	<b>Estrategias</b>
1	Falta de especialistas para brindar éste nivel de atención las 24 horas.	1	Ubicación estratégica.	(4)+(5)	Mejorar la atención con el equipamiento de tecnología que requiera optimizar el número de personal administrativo
2	Varios de los especialistas del Hospital laboran en el sector público.	2	Alta demanda insatisfecha en el medio.	(3)+(3)	Crear una cultura de servicio de calidad dentro del público interno
3	Marcada competencia interprofesional dentro de la organización.	3	Alta confiabilidad en los servicios médicos privados.	(1,3)+(3)	Constituir el equipo multidisciplinario de salud
4	Escaso personal administrativo.	4	Costos competitivos de acuerdo el nivel socio-económico de la población.	(1)+(2,3,6,8)	Integrar mayor número de profesionales para brindar servicios permanentes con atención de especialidades
5	Deficiente comunicación externa.	5	Competencia institucional obsoleta.		
6	Falta de seguimiento de clientes.	6	Falta de profesionales altamente capacitados en las instituciones del sector público.	(5)+(1,3,4)	Generar un plan estratégico que permita difundir el servicio y

7	Los Socios desconocen el porqué del nombre.	7	Políticas gubernamentales orientadas a la salud secundaria.		profesionales que posee el Hospital como la mejor opción
8	No existe un buena atención al paciente.	8	Escasos programas de educación para la salud.	(1,2)+(2,3,5)	Ampliar la atención médica mediante prácticas pre profesionales (médicos, enfermeras, auxiliares)
9	Invermed no es una empresa sólida.	9	En los hospitales públicos los pacientes reciben un mal trato.		
10	Deficiente clima organizacional.	10	Ibarra no cuenta con suficientes centros de salud	(11,12)+(2,3)	Diseño de una herramienta estratégica de posicionamiento interno y externo del HCM
11	Existe deslealtad entre los médicos.	11	No se evidencia posible inserción de nuevas clínicas		
12	Los médicos no están disponibles los fines de semana ni feriados.	12	No existen suficientes centros de salud.	(8,10)+(4,7)	Realizar talleres de instrucción del material existente y de ello la elaboración de un plan estratégico de posicionamiento empresarial.
13	Extensa y confusa misión y visión				
14	No se cumple a cabalidad la misión y la visión	13	El público considera a la clínica privada como la más conveniente.	(11)+(3)	Organizar congresos multidisciplinarios que permitan el enlace del desarrollo científico mundial y el del HCM.
15	No existe un Comunicador.				

Fuente: Alejandra Endara

## Estrategias de Cambio del Análisis FODA

Cuadro 5.5: Estrategias de Cambio

	<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	<b>DA Cambio</b>	<b>Estrategias</b>
1	Falta de especialistas para brindar éste nivel de atención las 24 horas.	1	Las instituciones públicas brindan servicios gratuitos.	(5)+(1)	Diseñar herramientas que permitan la difusión de la capacidad y calidad del HCM
2	Varios de los especialistas del Hospital laboran en el sector público.				

3	Marcada competencia interprofesional dentro de la organización.	2	Competencia desleal entre clínicas.	(3)+(3)	Constituir mesas de trabajo para la elaboración de tarifarios que satisfagan las expectativas de todas las partes(aseguradoras, médicos)
4	Escaso personal administrativo.				
5	Deficiente comunicación externa.	3	Paquetes económicos de las aseguradoras.	(9)+(7)	Realizar proyecciones económicas sustentables para el corto y mediano plazo
6	Falta de seguimiento de clientes.				
7	Los Socios desconocen el porqué del nombre	4	Desconocimientos de los profesionales médicos de las capacidades del HCM.	(8,10)+(5,6)	Tecnificar la elaboración de reglamentos y protocolos con la respectiva asesoría legal(manual de procedimientos)
8	No existe un buena atención al paciente.				
9	Invermed no es una empresa sólida.	5	Cercanía con la capital (la población se desplaza)	(1,11,12)+(2,4)	Constitución de staff de profesionales afines a su ejercicio y en equipos de especialidades
10	Deficiente clima organizacional.				
11	Existe deslealtad entre los médicos.	6	Marco jurídico de inseguridad para el ejercicio profesional.	(7)+(4)	Organizar seminarios de actualización y difusión.
12	Los médicos no están disponibles los fines de semana ni feriados.				
13	Extensa y confusa misión y visión	7	Inseguridad del marco económico tributario.	(4,5,6)+(1,4,5)	Proyectar el crecimiento del HCM, junto con el de personal capacitado, con énfasis en sus fortalezas y en el cliente
14	No se cumple a cabalidad la misión y la visión				
15	No existe un Comunicador	8	Los empleados prefieren trabajar en instituciones públicas		

Fuente: Alejandra Endara

### **5.3 Propuesta de un Plan de Comunicación Interno y Externo para el Hospital Clínica Metropolitana**

El presente Plan de Comunicación, está programado realizarlo en un año. Para el efecto, se ha considerado dos etapas:

La primera, con una duración de seis meses, de octubre 2010 a marzo 2011, corresponde al Plan de Comunicación Interno. Este tiene como objetivo vincular a todos los miembros de la empresa, ya que ellos son la cara de la organización. Poner la casa en orden, permitirá desarrollar las relaciones de trabajo, dentro de un ambiente favorable, de mutua aceptación y colaboración.

La segunda, y una vez evaluada la comunicación interna, se refiere al desarrollo del Plan de Comunicación Externo, el mismo que se lo realizará a continuación, de marzo a septiembre de 2011 y, cuyo objetivo principal, está orientado a mejorar la imagen del Hospital Clínica Metropolitana, frente a quienes presta sus servicios.

Cada unas de las estrategias propuesta en el plan responden al análisis efectuado en la Matriz FODA de la organización. Los cuadros de estrategias fueron revisados y considerados aún antes de definir los objetivos que fueron determinados en los planes respectivos.

El valor total de la implementación de los planes será de 29.221 dólares.



5.4

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICO-INTERNO HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA														Presupuesto USD				Indicadores															
No	Objetivos	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma												Recurso		N°	V. Unitario	Total												
					Oct-10			Nov-10			Dic-10			Ene-11			Feb-11			Mar-11													
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
1	Fortalecer la comunicación interna del Hospital Clínica Metropolitana	Crear la cultura de comunicación de la empresa	Consultar un Consultor Corporativo Profesional	RRH-H																					Suscripción Comunicador	Anual	700	2.400	Número de estrategias implementadas de acuerdo al plan				
			Instituir la oficina de comunicación	Comunicador																						Escritorio	1	400		400			
			Realizar una base de datos de datos de ingreso, egreso, atención médica y proveedores.	Comunicador																						SIREM	1	100		100			
				Comunicador																						Anual	1	100		100			
				Comunicador																						Salas para médicos	2	50		100			
				Comunicador																						Equipo de comput	1	300		300			
				Comunicador																						Alm. almacenamiento	1	500		500			
				Comunicador																						Utiles de escritorio	cada 6 meses	150		300			
				Comunicador																							Equipo de comput				0		
				Comunicador																							Sala de reuniones del HCM				0		
2	Definir la misión, visión y objetivos de la empresa	Reestructurar la misión empresarial	Conocer a los médicos adscritos a una reunión para presentar los resultados de la investigación y la posible solución de los problemas.	Comunicador																						Sala de reuniones del HCM			0	Grado de cumplimiento (escala de calidad)			
			Enviar a los gerentes de las empresas (20) un documento en el cual se detallan los resultados (ver anexo 5)	Comunicador																							2000 hojas reventadas	Anual	70		70		
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																								6 botellas de agua	6		0,30	4,30	
				Comunicador																								2000 Hojas reventadas	Anual		70	70	
				RRH-H Mensajero																								Sobres	trimestral		3,50	10,50	
				Comunicador																								Auditorio HCM				0	
				Gerente																												0	
				Comunicador																									Sala de reuniones HCM				0
				Comunicador																									Flecas		5	30	150
				Comunicador																									Auditorio del HCM				0
3	Satisfacer las necesidades del público interno	Crear una cultura de servicio de calidad dentro del hospital	Organizar y convocar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																										0	Grado de satisfacción del público interno		
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
4	Implementar herramientas que permitan mejorar la atención al paciente	Crear canales de comunicación interna	Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																										0	Impacto de las herramientas internas		
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	
			Realizar una reunión con los médicos de las empresas y los médicos de la clínica para discutir los problemas, soluciones en el Hospital y las acciones a ser realizadas.	Comunicador																												0	

<b>Detalle del plan</b>	14.46
<b>Miles de Unidades Operativas</b>	2.94
<b>Miles de personas</b>	10.41
<b>Total</b>	28.81

5.5

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICO EXTERNO HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA																												
No	Objetivos	Estrategias	Acciones	Cronograma												Responsables	Presupuesto USD				Indicadores							
				Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Recurso	N°	V. Unitario	Total														
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
1	Fortalecer la imagen corporativa del Hospital Clínica Metropolitana	Incrementar herramientas de comunicación para el público objetivo	Realizar en cada punto promotor el HCLM en las calles de mayor afluencia en la ciudad con información relativa a servicios que ofrece la institución (ver anexos 3)																	Comunicador	Calles de 40 mrg Flavia	10	60		Número de publicaciones en la red de las páginas			
			Realizar en cada punto promotor el HCLM en las calles de mayor afluencia en la ciudad con información relativa a servicios que ofrece la institución (ver anexos 3)																			Responsables de la paselería en la calle	5	22		210		
			Realizar el HCLM en áreas de circulación local para reforzar la marca del hospital con una marca de prestigio (ver anexos 3)																			Calles Flavia Vaca 104ms de Shanyhara rocher	10	320				
			Realizar el HCLM en áreas de circulación local para reforzar la marca del hospital con una marca de prestigio (ver anexos 3)																			Platónes con logotipo en plaza 5 y P. Quebrón 12, milhónes 16 milhónes 20 milhónes y Domingo Darío El Norte	3	26		208		
			Incrementar herramientas de comunicación para el público objetivo (ver anexos 3)																			Comunicador	Appt 45 mrg 6 días	en mes		1700		
			Participación en eventos públicos como actividades o actividades en programas educativos de divulgación científica en colaboración con las calles y centros (ver anexos 3)																			Médicos de Comunicación						
			Participación en eventos educativos de divulgación científica en colaboración con las calles y centros (ver anexos 3)																			Médicos						
			Seguimiento de la respuesta al público objetivo, mediante un feedback de cómo es percibido el HCLM																			Comunicador	Revisa de papel	1		5	5	
			Elaboración del informe cualitativo y archivo documentado																			Comunicador						
																						Director	Director	3		300		
2	Mejorar la atención en la atención al paciente y a la familia	Mejorar la atención al paciente y a la familia	Realizar la página web																	Director	Realizar diseño de la página web del HCLM	3	60	180		Incremento de pacientes en salas de las especialidades		
			Realizar la página web																		Director	Contenido de la web	3	40	120			
			Realizar la página web																		Comunicador	Implementación del contenido y diseño Darío El Norte	1	13				
			Realizar la página web																		Comunicador	Realizar la página web						
			Realizar la página web																		Comunicador	Realizar la página web						
			Realizar la página web																		Comunicador	Realizar la página web						
			Realizar la página web																		Comunicador	Realizar la página web						
			Realizar la página web																		Comunicador	Realizar la página web						
			Realizar la página web																		Comunicador	Realizar la página web						
			Realizar la página web																		Comunicador	Realizar la página web						
3	Generar confianza en la comunidad	Generar confianza en la comunidad	Realizar una campaña de vacunación																	Comunicador	Realizar una campaña de vacunación					Número de acciones realizadas en beneficio a la comunidad		
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
4	Obtener un mejor nivel de atención al público externo	Obtener un mejor nivel de atención al público externo	Realizar una campaña de vacunación																	Comunicador	Realizar una campaña de vacunación					Percepción del cliente externo de la calidad de atención y servicios		
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						
			Realizar una campaña de vacunación																		Comunicador	Realizar una campaña de vacunación						

Diferencial del plan	4976
15% de utilidad	786
10% de impuestos	493
<b>Total</b>	<b>6255</b>

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- Los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos son factores externos que afectan a las empresas; sin embargo, podrían significar una ventaja para el Hospital Clínica Metropolitana.
- La saturación de pacientes en los hospitales públicos así como la falta de profesionales en los mismos, podría ser aprovechado para captar clientes.
- El Hospital requiere posicionarse en el mercado, a pesar de contar con servicios y tecnología de punta, no ha podido comunicar a la ciudadanía de manera apropiada.
- El Hospital Clínica Metropolitana es una organización comprometida con el bienestar de sus empleados así como con el de la sociedad más vulnerable.
- La organización posee una extensa misión; sin embargo, se puede evidenciar que existen ciertas cosas que plantea la misión que en la práctica no se cumplen.
- En lo que respecta al cumplimiento de la visión, se podría decir que están tratando de alcanzar los objetivos propuestos.
- Se evidencia que la organización cuenta con recursos tecnológicos así como con una infraestructura óptima que cumple con todos los estándares de seguridad; sin embargo, no existe un número adecuado de personal y de médicos que logre satisfacer las necesidades del público.

- Existen ventajas a nivel de entorno que permiten que el Hospital pueda ubicarse hasta cierto punto en la mente del público, como por ejemplo la alta demanda insatisfecha en el medio.
- Existen amenazas como la gratuidad de los servicios públicos y la competencia desleal entre clínicas que hace que el escenario cambie y le sea difícil a la institución competir en el mercado.
- El Hospital Clínica Metropolitana posee ciertas ventajas en el mercado ya que el producto que se oferta es la salud, por lo que existen varias alternativas de proveedores.
- El presupuesto que se ha invertido en publicidad durante los dos años y medio en los que labora la institución, asciende a aproximadamente 4.250 USD. Esto quiere decir que por año este rubro alcanza los 2.125 USD.
- La ciudadanía piensa que no existen buenos centros hospitalarios debido a la mala atención, a la falta de equipamiento y especialistas.
- La población considera que no existen suficientes centros de salud.
- La mayoría de los encuestados considera que los precios son justos por la atención médica brindada.
- Los ciudadanos consideran a las clínicas privadas como las más convenientes para responder a los requerimientos en salud.
- Un mínimo porcentaje de encuestados dice tener en su mente al Hospital Clínica Metropolitana.
- Los medios con mayor acogida para promocionar casas de salud fueron: por referencias de terceros y la radio.
- El público considera que el tiempo de espera para la consulta en el Hospital Clínica Metropolitana es extenso.

- Los pacientes encuestados de la institución consideran que el trato de los médicos y enfermeras es cordial y amable.
- Las personas a quienes fue dirigida la encuesta concuerdan en que los médicos de la institución están preparados para atender las consultas médicas.
- Los pacientes se encuentran favorecidos con la ubicación céntrica e infraestructura del Hospital.
- La mayoría de los trabajadores del Hospital Clínica Metropolitana concuerda en que es mejor trabajar en una institución privada que en una pública.
- Las personas que trabajan en esta institución piensan que tienen un óptimo ambiente laboral.
- Los colaboradores de la organización piensan que forman parte de un equipo multidisciplinario de salud.
- Los empleados piensan en su mayoría que el Hospital les brinda posibilidades de desarrollo personal.
- El personal piensa que mejorando la atención al cliente se captará mayor número de clientes además del uso de la publicidad en un 26%.
- En las respuestas de los empleados se puede evidenciar que no existe una buena comunicación entre los empleados.
- Los empleados piensan que las reuniones aleatorias así como las reuniones con la dirección son herramientas favorables de comunicación interna.
- El Hospital Clínica Metropolitana es una institución que cuenta con altos y marcados estándares de calidad; sin embargo, existen ciertas cosas que deberían mejorar como la cultura de servicio y la implementación de médicos, ya que no cuenta con algunas especialidades.

- El Hospital Clínica Metropolitana es un referente dentro de la salud pública.
- Se considera importante la inserción de un comunicador dentro del Hospital ya que esta persona sería la encargada de guiar a la empresa en cuanto a lo que desea proyectar al público.
- Las clínicas privadas buscan asesoría en los periodistas que manejan los medios de comunicación, debido a que no poseen dentro de su staff una persona que los ayude a manejar la publicidad.
- Una de las prácticas más comunes y recomendadas es la presentación de publisreportajes.

## **6.2 Recomendaciones:**

- Reestructurar la misión y la visión del Hospital con miras a determinar la razón de ser de la institución y sus expectativas.
- Contratar a un comunicador corporativo, el cual gestionará todas las estrategias determinadas en el plan de comunicación propuesto.
- Implementar el Plan Estratégico de Comunicación interno y externo, el cual contribuirá a posicionar el HCM en el medio.

## BIBLIOGRAFÍA

Belloch Consuelo, Las Tecnologías de la Información y Comunicación, Documento Base Maestría de Dirección de Comunicación Empresarial Dircom, Módulo 0, 01/05/2010

Capritotti, Paul, “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A, Barcelona, 1999

Chávez Norberto, La Imagen Corporativa, Editorial Macchi, Mexico, 1992

Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006

Costa Joan, [www.joancosta.com](http://www.joancosta.com)

Costa Joan, Imagen Corporativa en el siglo XXI, Ediciones la Crujia, Buenos Aires-Argentina, 2001, primera edición

Costa,Joan. *Imagen pública, una ingeniería social*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España

Costa Joan, *El Dircom Hoy*, Edición Costa Punto Com, Barcelona-España

Costa Joan, *Los quince axiomas para la comunicación. Organizational Communication. Integrated and Emerging Perspectives*, de J. Costa, L. Putnam, F. J. Garrido, editado por Wilson & Cox Publishers, Texas 2003. Edición española con *Gestión 2000*

Herrera Martínez, Gabriela, “Vale la pena invertir en comunicación organizacional.” Editorial Mico Panoch, Argentina 2004

INEC, [www.inec.gov.ec/c/document\\_library](http://www.inec.gov.ec/c/document_library), 22/11/2009, 14:00

Garrido Francisco, *Comunicación estratégica*, Ediciones Gestión 2000, España, 2004,

Manucci Marcelo, *Comunicación Corporativa Estratégica*, Colombia, 2004

Master Dircom, *Los profesores tienen la última palabra*, Varios Autores, Grupo Editorial Design, La Paz-Bolivia, 2005

Omalendi, Gabriela, *Cómo realizar un plan de comunicación*. Ed. Dick Bigh, Argentina 2003,

Perez,Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001,

Porter Michael, *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de industrias y competidores*, vigésima quinta edición, México, editorial CECSA

Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Pearson 2004, 10ª edición

Sánchez Joaquín, Pintado Teresa, *Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial*, ESIC Editorial, Madrid-España

Solanas Isabel, Sabate Joan, *Dirección de Cuentas, Gestión y planificación de cuentas en publicidad*,Editorial UOC, Barcelona-España, 2008

Van Riel Cees, *Comunicación Corporativa*, Madrid-España, Prentice Hall,1997

Villafañe Justo, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1993



Villafañe Justo, Identidad, imagen, comunicación y reputación corporativas, Barcelona-España.

Villafañe Justo “Influencia de la comunicación en la reputación corporativa”. En *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Ed. Trotta

Watzlawick Paul, Bavelas, J. & Jackson “Teoría de la Comunicación Humana”, Editorial Herder

# ANEXOS

Preguntas realizadas en el Focus Group

Participantes:

- Médicos:
  - Dr. Eduardo Naranjo (Pediatría)
  - Dr. Patricio Solarte (Medicina Interna)
  - Dr. Patricio Silva (Medicina General)
  
- Médicos accionistas:
  - Dr. Manuel Chiriboga (Anestesiología)
  - Dr. Edmundo Delgado (Cirugía General y Laparoscópica)
  - Dr. Carlos Corral (Otorrinolaringología)

Lugar: Sala de reuniones del HCM

- 1) ¿Que piensan ustedes acerca de la situación actual del HCM?
  
- 2) ¿Les parece un acierto su decisión de formar parte del HCM?
  
- 3) ¿Creen ustedes que la empresa Invermed es una empresa sólida? ¿Por qué?
  
- 4) ¿De ser necesario invertiría usted en Invermed?
  
- 5) ¿Consideran ustedes que HCM ha logrado consolidarse como marca?
  
- 6) ¿Creen ustedes que sus pacientes están satisfechos de la atención que el HCM les brinda?
  
- 7) ¿Qué creen ustedes que el HCM debería hacer para crecer?

- 8) ¿Qué opinión les merece el ambiente laboral del Hospital?
  
- 9) ¿Qué creen ustedes que el Hospital debería tener para cumplir sus expectativas personales?
  
- 10) ¿Cómo catalogarían ustedes el nivel de los profesionales que laboran en el Hospital?

Encuesta a la población de la ciudad de Ibarra

La siguiente encuesta tiene como propósito conocer el criterio que la ciudadanía tiene respecto a los centros hospitalarios de la ciudad de Ibarra.

- 1) ¿Cree usted que la ciudad de Ibarra cuenta con buenos hospitales y clínicas?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

- 2) ¿Cree usted que en Ibarra existen suficientes centros de salud?

Si	
No	

- 3) ¿Considera usted que los costos de las atenciones médicas en Ibarra están acordes con la economía de la ciudad?

Si	
No	

Si su respuesta es negativa indique ¿cuál debería ser ese valor?

---

- 4) ¿Cree usted que los servicios de salud que posee la ciudad son suficientes o estima que hay ocasiones en las que es necesario ir a la Ciudad de Quito a ser atendido?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

- 5) Las clínicas y hospitales que existen en la ciudad de Ibarra le brindan todos los servicios médicos?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

6) ¿Para la atención de salud de usted y su familia, prefiere una institución pública o privada?

Pública	
Privada	

7) ¿Su preferencia está motivada por qué?

Precio	
Servicio	
Equipamiento	
Especialidad	

Otra, Especifique: \_\_\_\_\_

8) De las instituciones de salud privadas en Ibarra cual es la que usted recuerda?

HCM	
IME	
Clínica Moderna	
Clínica Mariano Acosta	
Clínica Ibarra	

9) ¿A través de qué medio se enteró de esta (s) casas de salud?

Periódicos	
Radio	
Hojas Volantes	
Por referencia de terceros	
Revistas	

Otro: Especifique \_\_\_\_\_

10) ¿De Las siguientes casas de salud cual sería la que usted escogería para ser atendido?

HCM	
IME	
Clínica Moderna	
Clínica Ibarra	
Clínica Mariano Acosta	

Gracias por su colaboración.



Encuesta a los pacientes de consulta externa

Mediante la siguiente encuesta se desea conocer el nivel de aceptación que posee el Hospital Clínica Metropolitana en sus públicos, por lo que su colaboración será de gran ayuda para la institución.

1) ¿Cree usted que los tiempos de espera para la consulta es extenso?

Si	
No	

2) ¿Considera que el trato de los médicos y enfermeras hacia los pacientes es cordial y amable?

Si	
No	

3) En su opinión ¿los médicos están bien preparados para atender las consultas médicas?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

4) Califique de 1 a 5 la calidad del servicio que le brindaron siendo 1 la más baja y 5 la más alta

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	
<b>5</b>	

5) Usted recomendaría al Hospital Clínica Metropolitana y a su staff de médicos?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

6) ¿Le parece que el precio de consulta está accesible al público?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

7) ¿Le favorece a usted la ubicación e infraestructura del HCM?

Si	
No	

8) ¿Considera usted que el HCM está debidamente equipado?

Si	
No	

9) ¿La consulta solicitada por usted es de tipo preventivo o curativo?

Preventiva	
Curativa	

10) Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar el servicio de esta institución?

---

---

---

Gracias por su colaboración.

Encuesta a los pacientes de hospitalización

Mediante la siguiente encuesta se desea conocer el nivel de aceptación que posee el Hospital Clínica Metropolitana en sus públicos, por lo que su colaboración será de gran ayuda para la institución.

- 1) Califique de 1 a 5 (siendo 1 la más baja y 5 la más alta) el servicio que le brindó el Hospital Clínica Metropolitana

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	
<b>5</b>	

- 2) ¿Cree usted las instalaciones que posee la clínica cumplen con sus expectativas?

Si	
No	

- 3) ¿Considera usted que las instalaciones del HCM cuentan con altos estándares de salubridad?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

4) ¿Considera que el personal que le entendió le brindó un trato adecuado?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

5) Usted recomendaría al Hospital Clínica Metropolitana para atenderse en alguna ocasión futura?

Si	
No	

¿Por qué?

---

---

6) En su opinión el Hospital cuenta con el equipamiento y tecnología adecuada?

Si	
No	

7) ¿Por qué motivo escogió usted atenderse en el HCM?

---

---

8) ¿Le parece que el precio por su atención médica es la adecuada de acuerdo a los servicios prestados?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

---

---

9) ¿En caso de presentarse otra emergencia médica, usted ocuparía nuevamente los servicios del Hospital Clínica Metropolitana?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

---

---

10) ¿Tiene algún comentario adicional que le permita al Hospital mejorar su servicio?

---

---

---

Gracias por su colaboración.

## Anexo # 5

### Encuesta colaboradores del Hospital Clínica Metropolitana

Mediante la siguiente encuesta se desea conocer el nivel de aceptación que posee el Hospital Clínica Metropolitana en sus públicos, por lo que su colaboración será de gran ayuda para la institución.

1) ¿Según su criterio es mejor trabajar en una institución pública o privada?

Pública	
Privada	

2) ¿Cree el que HCM está suficientemente equipado?

Si	
No	

3) ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en el HCM?

Más de 2 años	
2 años	
1 año	
10 meses	
9 mese	
7 mese	
3 meses	

4) ¿Tienen usted un óptimo ambiente laboral?

Si	
No	

5) ¿El HCM le suministra a usted todos los instrumentos para su ejercicio laboral?

Si	
No	

6) ¿Cree usted formar parte de un equipo multidisciplinario de salud?

Si	
No	

7) ¿Conoce usted la misión y visión del Hospital?

Si	
No	

8) ¿El HCM le brinda posibilidades de desarrollo personal?

Si	
No	

9) ¿En una escala de una 1 a 5 en la que 1 es insatisfactorio y 5 satisfactorio como catalogaría su trabajo?

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	
<b>5</b>	

10) ¿Usted cree que el HCM es lo suficientemente conocida en el Norte del país?

Si	
No	



11) ¿Qué mecanismos cree que son los más adecuados para captar un mayor número de clientes para el HCM.?

Promociones	
Descuentos	
Convenios	
publicidad	
Mejorar la atención	
Mejorar costos	

12) ¿Existe una buena comunicación entre los empleados?

Si	
No	

13) ¿De las siguientes herramientas de comunicación interna cuál considera usted la más favorable para mantenerse informado?

Cartelera	
Comunicaciones escritas	
Intranet	
Revista interna impresa	
Videos Institucionales	
Revista digital	
Reuniones aleatorias	
Manual de bienvenida	
Reuniones con la dirección	
Buzón de sugerencias	
Boletín informativo mensual	
Comunicaciones electrónicas	

Gracias por su colaboración.

Entrevista Dr. Manuel Chiroboga, Presidente de la junta de Accionistas de Invermed

*1) En una encuesta realizada a la ciudadanía se concluyó que el 75% de la población piensa que en la ciudad no existen Hospitales y Clínicas que cuenten con los servicios adecuados por lo que consideran que es mejor viajar a la capital.*

*¿En su opinión cual sería la manera más adecuada de demostrarle a la ciudadanía que el HCM es un Hospital completo?*

Existen varias posibilidades, una de estas sería mejorar la calidad de atención para hacerla mejor que cualquier otra entidad ya sea pública o privada; la segunda opción sería hacer un poco más de publicidad un poco más de marketing al respecto, y, en tercer lugar, concienciar a la gente que trabaja con nosotros en el sentido en que debemos mejorar, brindar una atención con más calidad y haciendo ver a la ciudadanía que primero se tiene todo y se tiene una buena atención.

*2) ¿Considera que se han utilizado las herramientas adecuadas de comunicación para dar a conocer a la ciudadanía sus servicios?*

Ahora con las nuevas tecnologías de información nosotros tendríamos que acudir a la radio, prensa, televisión, deberíamos también incursionar en lo que es las páginas Web, ya que ahora la mayor parte de gente ingresa al Internet y se podría hacer eso es decir, crear una página propia.

3) *¿En su opinión el HCM se encuentra en desventaja con su competencia debido a los años de trayectoria que poseen las mismas?*

No creo que estemos en desventaja, en ese sentido se ha visto que nosotros hemos mejorado en tan poco tiempo, tenemos la infraestructura, un número de pacientes adecuado y más que nada el resto de instituciones llevan años de años y no han mejorado.

4) *¿Cuál cree que sería la ventaja que posee el Hospital frente a su competencia directa?*

Primero, sería la infraestructura, que es la adecuada me estoy refiriendo a los privados porque frente a lo público nosotros no podemos competir; segundo, la tecnología que se tiene, porque nosotros tenemos tecnología de punta y, tercero, las ganas de atender

5) *¿Por qué cree que no podrían competir con los hospitales públicos?*

Porque el hospital público tiene la infraestructura más grande; sin embargo, el hospital público no se preocupa de hacer propaganda ni de hacer la búsqueda de clientes y pacientes, en un hospital público a los empleados no les interesa si el paciente acude o no a la institución, en cambio a nosotros todo lo contrario.

6) *¿Cree que es importante generar un sentido de pertenencia en el público interno de la clínica de tal manera que estos se conviertan en un referente de imagen externa?*

Yo creo que sí, esa es una parte básica en lo que tiene que ver con los recursos humanos, estos deben ser empoderados de lo que es la empresa, es decir lo que es el Hospital para brindar una atención adecuada

7) *Que es lo que ustedes como Clínica están haciendo para generar este sentido de pertenencia?*

Lo que tratamos es que el clima organizacional sea lo mejor posible es así que antes que empiece a funcionar el Hospital primero se les dio charlas, capacitación al personal y eso se está haciendo permanentemente las actualizaciones y empeño en que no dejen la calidad de atención.

8) *¿Cree usted que la competencia que establece el HCM es con otras instituciones privadas o con las públicas?*

Es difícil decir con cuál estamos compitiendo, mas bien lo que tenemos es con los Hospitales públicos un marco de referencia en lo que tienen que ver en la afluencia de pacientes, porque a nivel privado nosotros tenemos todo lo mencionado infraestructura, tecnología de punta.

9) *¿Usted cree que el staff de profesionales del HCM es suficiente, por qué?*

No es suficiente, debemos aumentar en algunas especialidades , por ejemplo, debemos implementar un profesional en Nefrología, un Cirujano Plástico si hay algunas cosas que deberíamos implementar por lo tanto no es suficiente todavía.

10) *¿En comparación con los centros médicos de la capital usted cree que el HCM está suficientemente equipado, por qué?*

Depende del hospital. No podríamos compararnos con el Hospital Metropolitano, el Hospital del los Valles, La Clínica Pichincha primero por el número de habitantes que cubren, imagínese que nosotros tenemos como 5 clínicas privadas, tenemos 2 hospitales públicos, una identidad del municipio y aquí Ibarra atiende 200 000 personas, entonces solo por ahí no podemos

competir, en cuanto a equipamiento nosotros si podríamos competir; sin embargo con los profesionales no creo porque nos hacen falta algunas especialidades.

*11) ¿Cuál es el futuro y la visión que tiene el HCM?*

El futuro es seguir creciendo y de acuerdo a las estadísticas que tenemos estamos estables por tanto, deberíamos mejorar en alguna situación y la visión convertirnos en lo mejor que hay en la provincia a nivel privado.

*12) ¿De qué manera le ha favorecido al HCM firmar convenios interinstitucionales? ISFA, IESS, USFQ, U. CATÒLICA?*

Si nos ha favorecido en el sentido económico mas que nada, eso nos ha dado una publicidad ante el resto de la ciudadanía, por las tendencias que tiene el país en las políticas de salud y de hacer que todo el mundo esté asegurado, por eso se deben formar convenios con otras aseguradoras.

*13) ¿De qué manera el HCM ha contribuido con el desarrollo de la ciudad?*

En la ciudad ha contribuido desde el punto de vista, primero de ornato segundo con la prestación de servicios y también a desarrollo socio-económico de la región y del sitio. El HCM es un referente dentro de la salud pública.

Entrevista Lic. Diego Acosta, Gerente de marketing Radio los Lagos y Diario El Norte

1) *¿Cree usted que en la ciudad de Ibarra existe una adecuada asesoría en comunicación empresarial?*

Empecamos diciendo que son pocas las empresas que hay en la ciudad de Ibarra; lo que están haciendo estas en cuanto al cuidado de la imagen y la reputación es pedir una asesoría a los medios de comunicación, no tienen en si un departamento que les oriente en cuanto a campañas publicitarias, a la imagen de la empresa. Nosotros como medios de comunicación somos un asesoramiento para las empresas pero sería interesante que ellos tengan un departamento dentro de sus instituciones para que les guíen de una mejor manera, ya que en ocasiones se cuida más los intereses del medio que el del cliente

2) *¿Como ve usted la capacidad de comunicación externa de las entidades de salud privada de la ciudad de Ibarra?*

En Ibarra han crecido los servicios de hospitales y clínicas privadas pero no se han dado a conocer, ya que ninguna de estas empresas posee un departamento que le ayude a cuidar la imagen y realizar las campañas comunicacionales.

3) *¿Qué les recomendaría usted a las empresas de salud privada de la ciudad para la difusión de sus servicios*

Primero es importante contar con una persona que les ayude a comunicar los servicios que posee la clínica a través de su departamento de comunicación, puede ser también alguien que se encargue de la gerencia de marketing en

este aspecto, a hora un hospital o una clínica es una empresa que presta servicios de salud, por lo tanto si debería poseer un departamento que se dedique a la comunicación.

*4) ¿Cuál considera usted el medio más apropiado para este tipo de difusión: Publi reportajes, televisión, prensa, radio, comunicación boca a boca, boletines de presa, hojas volantes, otros?*

Las estrategias varían según lo que se quiera transmitir al cliente, usuario o público objetivo, lo que más tenemos en la empresa son publireportajes de las entidades de servicios de salud privada, lo que se haría sería analizar los productos que la empresa tiene para recomendarle un publireportaje, una campaña publicitaria en televisión o en radio, todo depende de lo que quieran ofrecer, de lo que quieran dar a conocer, todas las estrategias de marketing o de comunicación son importantes y más aún en un hospital privado.

*5) ¿Qué porcentaje de sus ganancias, deberían invertir las empresas de salud en comunicación externa y publicitaria?*

La regla es del 3 al 5% que las empresas deben invertir en publicidad, pero cuando se habla de un lanzamiento de producto o de servicio, se aconseja que utilicen del 3 al 7% los tres primeros meses y luego concentrarse en utilizar el 3 al 5% de las utilidades

*6) Según su experiencia profesional, ¿cual considera usted que esta mejor posicionada en la comunidad: la salud pública o privada, porque?*

La salud privada es la que más busca la gente pero hay que ser realistas los ingresos a veces de las familias imbabureñas no son tan altos como en otras ciudades, ya que en estas tienen facilidad de acceso a una clínica privada: sin embargo, al hablar de servicio, el sector privado está más posicionado, pero eso tiene un costo al cual la mayoría de personas no puede acceder.

7) *¿Un comunicador profesional debe formar parte del equipo de un Hospital, por qué?*

Como le había comentado un hospital es un empresa por lo que debe tener diferentes departamentos, por lo que el departamento de comunicación es importante para que la promoción sea mejor guiada y así evitar que una persona externa a la empresa le asesore, deberían tener un comunicador de planta que cuide la imagen de la institución.

8) *¿Cuál sería el papel del comunicador en un Hospital?*

Sería de posicionar al hospital, cuidar su imagen y dar a conocer los servicios que presta la clínica, eso es muy importante porque si no damos a conocer no vendemos, tomando en cuenta la ética profesional, no verle al hospital solo como un negocio sino como un servicio a la comunidad



## Anexo # 8

### Acciones del Plan de Comunicación Estratégico público externo Hospital Clínica Metropolitana

- Objetivo: Fortalecer la imagen corporativa del Hospital Clínica Metropolitana
- Estrategia: Incrementar herramientas de comunicación para el público objetivo

Acción: Realizar una cuña para promocionar el HCM en las radios de mayor sintonía en la ciudad, con información relativa a servicios que ofrece a la ciudadanía

Fecha	Radio	Cuña	Duración
01/03/2011 a 22/03/2011	Radio Canela	5 cuñas diarias por 22 días	30 segundos
22/03/2011 a 31/03/2011	Radio Canela	10 cuñas por diez días	60 segundos
07/03/2011 a 16/03/2011	Radio Vocu	10 cuñas por diez días	30 segundos

Acción: Publicitar el HCM en diarios de circulación local para reforzar la marca del hospital como una marca de prestigio.

Fecha	Diario	Tamaño	Número de publicaciones
01/03/2011 a 04/03/2011 y 07/03/2011 a 10/03/2011	El Norte	16 módulos	8
12/03/2011, 19/03/2011 y 26/03/2011	La Hora Suplemento Enfoque	26 cm x 8 cm	3

Diseño de la publicidad a ser utilizada en los diarios de la ciudad de Ibarra



Acción: Comercial en el canal TV Norte

Fecha	Canal	Spot	Duración
01/03/2011 a 31/03/2011	Tv Norte	45 segundos seis diarios	Un mes

Acción: Participación de los galenos como articulistas o comentaristas en programas radiales de divulgación científica en concordancia con las cuñas difundida

Fecha	Radio	Programa	Horario	Conductor	Médico Invitado
08/03/01	La Mega	Aquí Estamos	07h00-10h00	Lic. Edwin Toaquiza	Dr. Manuel Chiriboga
16/03/11	Vocu	La Noche	20h00-24h00	Sr. Raúl Roaquiza	Dr. Edmundo Delgado
24/03/11	Ritmo	Noticias	06h30-08h30	Sr. Edwin Roldan	Dr. Patricio Solarte

- Estrategia: Rediseñar la página Web
- Acción: Publicar en diarios la implementación de la Web

Fecha	Diario	Publicación	Número de publicaciones
07/03/2011 y 08/03/2011	El Norte	Central FC	2

Boletín Interno

**Boletín 001**

### **Evaluación de la situación actual del HCM**

Pocos meses atrás, se realizó un análisis al Hospital Clínica Metropolitana el cual determinó las fortalezas y debilidades que posee este centro hospitalario. Adicionalmente, se llevó a cabo un sondeo de opinión a la ciudadanía a fin de conocer la percepción que tienen los habitantes de la ciudad de Ibarra, respecto a esta institución.

Se realizaron cuatro tipos de encuestas a diferentes públicos entre ellos: pacientes de hospitalización; de consulta externa; empleados de la institución; a una muestra de la población de la ciudad, así como un grupo focal en el que participaron seis médicos. Los principales resultados de esta investigación fueron los siguientes:

- \* Un mínimo porcentaje de encuestados dice tener en su mente al Hospital Clínica Metropolitana HCM.
- \* El 47% de la población utiliza los servicios del HCM debido a los convenios que mantiene con el ISSFA.
- \* El 30% de los empleados lleva trabajando varios años en la institución.
- \* El 42% de los pacientes considera que el tiempo de espera para consulta externa es extenso.
- \* Los pacientes en un 95% están conformes con el equipamiento y la tecnología que posee el HCM.
- \* El personal piensa que mejorando la atención al cliente se captará mayor número de usuarios. A este propósito se deberá sumar el uso de la publicidad.
- \* El HCM es un referente de atención a la salud.

*¡Contamos con tu apoyo para fortalecer nuestra institución!*

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Ibarra 2010

## **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

**Historia:** Un grupo de aproximadamente veinte médicos de distintas especialidades, que por veinte años, venían ejerciendo la profesión en el Norte del país, especialmente en la ciudad de Ibarra, tenían la inquietud de disponer de un centro hospitalario privado, que les permita ejercer su práctica médica, en instalaciones óptimas y con tecnología acorde a la formación recibida por cada uno de ellos.

Para el año 2004 se empiezan a realizar reuniones en las que se exponían las necesidades de cada uno de los especialistas, los mismos que se encontraban laborando en varias instituciones privadas. Para aquel entonces, se constituían en base a grupos afines, en casas remodeladas y con equipos que generalmente debía aportar cada galeno, siempre estaba presente un componente de improvisación.

En el 2005, un grupo de seis profesionales deciden conformar INVERMED, Inversiones Medicas, como la empresa que habría de plasmar en realidad la instauración del primer hospital privado del Norte del país, bajo dos premisas: construir un edificio planificado, diseñado y edificado como un Hospital, con todas las áreas establecidas por la ingeniería sanitaria; y, equipamiento, que debía cumplir con todas las normas de calidad internacionales.

El Ilustre Municipio de Ibarra, acoge con gran interés el proyecto y lo impulsa decididamente, aportando con algunas normas que se debían considerar, acorde a las ordenanzas existentes. Así, para el mes de mayo de ese mismo año, se cuenta con todos los permisos y el 1 de junio del 2005 se inicia la edificación, a cargo de dos prestigiosos profesionales de la construcción, un arquitecto y un ingeniero civil; en el término de 18 meses se concluye la obra. A partir de entonces, se cuenta con un funcional edificio de 4.000 metros cuadrados de construcción, distribuido en cuatro plantas y un estacionamiento subterráneo.

El 6 de diciembre del año 2007, el alcalde de la ciudad de Ibarra Lcdo. Pablo Jurado Moreno, procede a inaugurar el Hospital Clínica Metropolitana (HCM), primer hospital privado del Norte del país.

El Hospital Clínica Metropolitana es miembro calificado como prestador de servicios de salud por el MINISTERIO DE SALUD; ISSFA; ECUASANITAS; SALUD; HUMANA; ALFA; FUNDACIÓN AYUDA EN ACCIÓN; PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE IBARRA; RAÚL COKA BARRIGA; AAUG(American Assurance Underwriters Group) DEL ECUADOR S.A.

**Misión:** Somos un Hospital Clínica privada que brinda atención médica, eficiente y de calidad, con profesionales de alto nivel y tecnología de punta, comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Visión:** En 5 años seremos reconocidos por los servicios de salud que proporcionamos, siempre con tecnología de punta, constante capacitación e infraestructura que garanticen la calidad, seguridad y eficiencia a nuestros clientes.

**Objetivo principal:** Brindar servicios de salud de la más alta calidad, con el mejor equipamiento y con precios acordes a nuestra realidad geográfica, como el primer Hospital privado del Norte del país.

**Filosofía:** La combinación de ciencia y tecnología en el área del saber médico, implica la constitución de equipos multidisciplinarios de profesionales especializados, que en ambientes óptimos y bajo el liderazgo empresario, desarrollen una institución médico asistencial privada que satisfaga los requerimientos de la comunidad, acorde con su ubicación geográfica, idiosincrasia y realidad socio-económica

**Valores:** El ejercicio de las profesiones médicas implica valores arraigados, que incluso se juramentan como testimonio de fiel cumplimiento y se destacan;

- Ética
- Honestidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Anhelos de servicio a la comunidad

**Atención del servicio:** Está coordinada por un departamento de atención al cliente, iniciando en el área de recepción, de donde es canalizado de acuerdo a sus requerimientos, en las diferentes áreas de destino igualmente dispone de personal de protocolo y secretaría, posteriormente se encarga del cliente el personal técnico de apoyo, seguido de los profesionales del caso y finalmente la administración.

## **NORMAS DE CONDUCTA**

En general el proceder de las personas que laboran en el Hospital Clínica Metropolitana, se regula por normativos y manuales que comprenden:

- Cordialidad
- Amabilidad
- Cultura
- Respeto Mutuo
- Solidaridad con el paciente comprendido como un sujeto afectado por su dolencia
- Paciencia con allegados y familiares que buscan explicaciones fáciles a problemas complejos
- Honradez en el manejo integral de los usuarios
- Puntualidad en el cumplimiento de agendas, visitas médicas, visitas hospitalarias, alimentación, procedimientos técnicos, etc.

### **Horario de trabajo y registro de asistencia**

1. El horario de trabajo de cada oficina, departamento, sección o dependencia, como el de cada trabajador, será fijado por la Gerencia General, de acuerdo a las necesidades de la institución.
2. Los trabajadores se sujetarán fielmente a las jornadas y a los turnos establecidos por el HCM, dentro de los límites e las jornadas máximas señaladas por la Ley, la institución queda en libertad de cambiarlas cuando lo estime conveniente a sus intereses.
3. La jornada diaria a la que se sujetarán todos los trabajadores del HCM comenzarán y terminarán en sus locales de trabajo o en casos especiales en el lugar que le fuere designado. Las horas de entrada y salida constarán en el correspondiente documento de control de asistencia.
4. EL ingreso de los trabajadores de la empresa podrán realizarse hasta con diez minutos de retraso con relación al horario establecido en los



diferentes turnos. Transcurridos los diez minutos de atraso se considera como inasistencia; sin embargo, previa autorización de la Gerencia General o de quién le subrogue y que para el efecto tuviere atribuciones, podrá ingresar al trabajo. En caso de que el trabajador faltare injustificadamente se observará lo que al efecto determina la Ley.

5. Para ejecutar los trabajos que por naturaleza no puede ser suspendidos, la compañía elabora cuadro de turnos y autorizará la en horas suplementarias y/o extraordinarias, de así convenirlo a sus intereses.
6. En circunstancias especiales, a juicio de la organización y cuando esta lo requiera, los trabajadores concurrirán a trabajar en jornadas suplementarias, reconociéndose el pago respectivo.
7. No se considera trabajo en horas suplementarias o jornadas extraordinarias, las que deban realizar los trabajadores en tiempos extras como consecuencia de sus propios errores, negligencias o abandonen sus labores y obligaciones.
8. Las horas de trabajo que excedan de las ocho horas diarias de trabajo con el fin de complementar las cuarenta horas semanales de labor, según los horarios aprobados, no se consideran como horas extraordinarias para el efecto del pago de la remuneración.
9. El abandono de trabajo o de los sitios de trabajo en horas de labor sin permisos o justa causa, será sancionados, la primera vez con una amonestación escrita al infractor, la segunda vez con una multa hasta el 10% de las remuneración diaria; y, la tercera vez su reincidencia será causa suficiente para solicitar visto bueno, relativa al trabajador por falta grave de indisciplina.

## **Obligaciones de los trabajadores**

Los trabajadores tendrán las obligaciones que les corresponde según el puesto que desempeñan y que deberán hacerlo de manera cabal y responsable.

1. Marcar personalmente los registros de asistencia dispuestos al efecto.
2. Guardar consideración y respeto a sus superiores; acatar fielmente sus ordenes solicitadas.
3. Guardar consideración y respeto a sus compañeros de trabajo, cultivando la más completa armonía durante las horas de labor.
4. Prevenir los riesgos de trabajo usando los medios protectivos conferidos por la empresa, sujetándose además a las disposiciones y recomendaciones formuladas en folletos, conferencias y/o charlas técnicas.
5. Respetar y defender los derechos morales y materiales de la empresa y sus compañeros de trabajo, evitando se susciten daños y perjuicios que afecten su prestigio.
6. Al retirarse de la empresa o salir de vacaciones, devolver a la institución los implementos útiles, llaves, equipos, documentos, herramientas recibidos directamente para el cumplimiento de sus labores y funciones.
7. Hacer las observaciones, reclamos, solicitudes o sugerencias a que haya lugar, siguiendo el órgano administrativo superior y en forma adecuada.

## USUARIOS DE LA CLÍNICA

1. Para ingresar a la hospitalización el paciente deberá estar provisto de la orden de HOSPITALIZACIÓN, expedida por alguno de los profesionales socios o del cuerpo activo del Hospital Clínica Metropolitana.
2. El paciente al ingresar será informado adecuadamente por la recepcionista sobre el tipo de habitaciones que existe en el HCM, así como el costo de las mismas.
3. Para el caso de pacientes quirúrgicos y obstétricos, se les deberá hacer firmar la hoja de autorización legal; además se les informará y consultará sobre la atención del Pediatra para el recién nacido, si fuese el caso.
4. Pacientes referidos a la institución por entidades o compañías que hayan establecido precisamente contrato con la organización y con los cuales existen compromisos de servicios, deberán presentarse en recepción con su referencia suscrita por la entidad o compañía y someterse en su totalidad a las condiciones previamente establecidas.
5. En el caso de pacientes menores de edad, la institución solicita a los familiares la presencia de un acompañante permanente.
6. El horario de visitas es de 9h00 a 22h00, todos los días.
7. Se prohíbe el acceso de menores de 9 años a las áreas de Hospitalización.
8. Para el egreso de pacientes la hora de salida se ha fijado hasta antes de las doce horas, caso contrario se cobrará un día más de hospitalización.
9. Para casos de pacientes que deseen un guardia especial de enfermería deberá solicitarlo a la enfermera jefe.

## ALIMENTACIÓN

1. Para proporcionar alimentación de los pacientes y eventualmente a sus acompañantes. El Hospital Clínica Metropolitana contará con sus servicios de nutrición y dietética dependiendo de las áreas médicas y administrativas.
2. Las respectivas dietas se obtendrán de las ordenes médicas expresadas en la historia clínica, se las hará constar en el formulario especial existente para este fin, del cual una copia se depositará en la cocina y la otra en la enfermería para el control diario de alimentación del paciente.
3. El horario de alimentación del paciente son los siguientes:
  - Desayunos: de 8h00 a 8h30
  - Almuerzos: de 12h00 a 12h30
  - Meriendas: de 18h30 a 19h00
4. Las adquisiciones se las realizará semanalmente, conjuntamente con un representante del departamento de Nutrición y otro de la administración, los cuales deberán presentar los recibos pertinentes.
5. Con este fin deberá existir un fondo de alimentación para cubrir este gasto.
6. El departamento deberá proporcionar al médico de turno la alimentación correspondiente.

## **HISTORIA CLÍNICA**

1. La historia clínica se realizará dentro de las primeras 6 horas luego del ingreso del paciente, si el médico tratante no realizare la historia esta será realizada por el médico de turno.
2. La medicación y órdenes médicas respectivas serán consignadas por el médico tratante en la hoja de evolución y prescripciones, deberán acompañarlas del descargo respectivo en el recetario del HCM.
3. Para el caso de pacientes que requieren cirugía el parte correspondiente deberá pasarse a la jefatura de quirófanos con cuatro horas de anticipación, para las cirugías anticipadas y en el caso de las emergencias de manera inmediata.
4. La historia clínica deberá ser numerada y con este orden numérico ser archivada posteriormente.

## **MÉDICOS RESIDENTES**

Serán los profesionales médicos, designados para el efecto, y su contrato será de un año renovable.

Sus principales funciones constan de las siguientes:

- Cumplir las guardias de acuerdo al horario previamente establecido por la Jefa de Enfermeras y/o el Gerente General.
- Atención de emergencias clínicas quirúrgicas ambulatorias.
- Atención al paciente hospitalizado con evolución en la hoja pertinente de la historia clínica.
- El Médico Residente será parte del equipo quirúrgico de acuerdo a las necesidades técnicas del Hospital Clínica Metropolitana.
- Debe llamar al médico especialista cuando el caso amerite y de acuerdo al calendario establecido.
- En caso de recibir a un paciente que previamente indique que médico desea que lo trate, el Médico Residente respetará esta decisión y llamará al profesional que el paciente solicite.
- Tiene la obligación de orientar al paciente para su tratamiento de acuerdo al staff de profesionales integrantes del cuerpo médico activo del HCM y sobre todo con mucho criterio profesional.

## **ENFERMERAS**

Es la encargada de brindar atención de enfermería y cuidado directo del individuo enfermo, ambulatorio o internado en el Hospital Clínica Metropolitana y colaborar en acciones de fomento, protección y recuperación de la salud.

Sus principales funciones y actividades son:

- Coordinar las acciones de enfermería con los diferentes servicios.
- Dar cuidados directos integrales de enfermería al paciente.
- Supervisar el cuidado directo de actividades de enfermería
- Evaluar el rendimiento del personal.

## **ALIMENTACIÓN Y DIETÉTICA**

Es el servicio que se encarga de programar, elaborar y proporcionar dietas específicas y alimentación balanceada y nutritiva a las personas internadas y al personal que por sus funciones y horarios de trabajo tienen derecho.

Sus principales funciones son:

- Planificar los menús del régimen y los diferentes tipos de dietas.
- Programar y asegurar la provisión de víveres
- Establecer y mantener un sistema de control de ingresos, egresos y consumo de los víveres que se utilizan en el servicio.
- Emitir a contabilidad y administración los informes del movimiento de ingresos y egresos de víveres.
- Mantener el adecuado almacenamiento de víveres.
- Establecer y mantener un sistema de control y custodia de los equipos, utensilios del servicio, así como vigilar el adecuado uso y mantenimiento.
- Supervisar el personal de servicio en la higiene y correcta utilización de los alimentos.



## **LAVANDERÍA, ROPERÍA Y COSTURA**

Es el servicio encargado de proporcionar ropa para pacientes, en las mejores condiciones de higiene y presentación.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Recibir y clasificar la ropa sucia y contaminada, considerando el tipo de lavado que necesita.
- Lavado, secado y clasificado de la ropa lavada.
- Planchar y clasificar los tipos de ropa.
- Arreglar la ropa deteriorada.
- Mantener escrito control de la ropa en uso.
- Establecer y mantener un inventario permanente de la ropa a su cargo.
- Disponer de un stock suficiente de ropa.
- Llevar un kárdex de la ropa.

## **SERVICIOS VARIOS**

Son los servicios encargados del aseo, vigilancia y de mensajería.

Las principales funciones de la sección de limpieza son:

- Mantener la limpieza de ambientes de pacientes, consultorios, sala de espera, habitaciones de médicos, baños, muebles, oficinas, halls, corredores, etc.
- Lavar paredes, ventanas, persianas, vaciar cubos de basura, encerar y pulir pisos, trasladar muebles, etc.
- Colaborar con labores de embalaje, cargas y descargas de mercadería.

Las principales funciones de la sección de guardianía son:

- Vigilar el edificio y bienes del HCM
- Exigir la identificación de todas aquellas personas que sean desconocidas o que no estén autorizadas para entrar o salir libremente del edificio.
- Impedir la salida de equipos, instrumental o material sin que exista autorización por escrito.
- Impedir la entrada de vendedores ambulantes y personas en estado de embriaguez.
- Colaborar en el traslado de camillas de pacientes.

**Anexo # 11**  
Revista Interna (adjunto)