

PROYECTO DE GRADUACIÓN
Trabajo Final de Grado

Plan de Branding y Re posicionamiento
Centro Médico Ecográfico

Stephanie Calderón
Cuerpo B del PG
11/12/2012
Publicidad
Proyecto Profesional
Empresas y Marcas

Agradecimientos

Si bien son varias las personas que han contribuido a la realización de este Proyecto de Graduación me gustaría agradecer principalmente mi tutor a lo largo de este proceso, Martín Stortoni, por su paciencia, dedicación y compromiso con todos los que tuvimos la oportunidad de cursar con él, no solo durante Seminario de Integración II si lo largo de toda la carrera de Publicidad. Sus conocimientos y valiosos aportes fueron siempre de gran ayuda para la correcta finalización del presente PG. De la misma manera quiero dar las gracias a todos los profesores con los que curse a lo largo de la carrera que me ayudaron a formarme profesional y personalmente. Igualmente quiero agradecer a mis padres por haberme dado la oportunidad de viajar hasta Buenos Aires para formarme profesionalmente viéndose todo concretado en la presentación de este PG. Gracias a su apoyo y el de toda mi familia pude concluir exitosamente este proceso. Por último quiero darle las gracias a mis compañeros que estuvieron presentes durante toda la carrera, con los que nos apoyábamos mutuamente para llegar hasta el final, especialmente a Ximena Puccio y Jack Fernández. A mis amigos y compañeros de vivienda Andrés Cardona y Karol Lemus por brindarme su apoyo fuera de la facultad y acompañarme en los momentos más difíciles. Finalmente a mi novio Germán Mendoza por ser mi soporte durante el desarrollo del PG.

Índice

Índice de Tablas y Figuras

Introducción	1
Capítulo 1: Empresas de Servicios	10
1.1 Empresas Globales: Cambios en el Contexto Actual	11
1.2 Tipos de Empresas de Servicios	16
1.3 Marketing y gestión de Servicios- Tangibilizando lo Intangible	19
1.4 Comunicación de los Servicios	24
Capítulo 2: Entidades del Sector Salud	29

2.1 Estructura, Funcionamiento y Tipología de Empresas de Salud	30
2.1.1 Sistema de Salud Colombiano	32
2.2 Marketing y Gestión del Sector Salud	36
2.3 Comunicación e Identidad Corporativa en el Sector Salud	39
Capítulo 3: Centro Médico Ecográfico	41
3.1 Descripción del Centro Médico y su Campo de Acción	41
3.2 Historia e Historicidad	43
3.3 Análisis de la Oferta de Servicios	48
3.4 Análisis de la Demanda de Servicios	52
3.5 Análisis Estratégico- Matriz BCG	54
3.5 Análisis del Contexto Actual	56
Capítulo 4: Problemática	59
4.1 Análisis FODA- posición competitiva actual	59
4.2 Análisis de Tensiones- detección de problemas, causas y soluciones	63
4.3 Falta de Adaptación al Contexto	67
4.4 Falta de Identidad Marcaria	71
Capítulo 5: Propuesta	74
5.1 Objetivos de la Propuesta	74
5.2 Branding: creación de la marca	78
5.2.1 Escenarios	79
5.2.2 Génesis de la Identidad	80
5.2.2 Condiciones de la Identidad	82
5.2.3 Anatomía de la Identidad	84
5.2.4 Fisiología de la Identidad	85
5.3 Comunicación de la marca	86
5.3.1 Plan de Comunicación	88
Capítulo 6: Aplicación de la Propuesta	92
6.1 Elementos Visuales de la Marca	92
6.1.1 Isologo	94
6.2 Publicitando la Nueva Marca	96
6.2.2 Redes Sociales: Facebook	96
6.2.3 Correo Electrónico	98
6.2.4 Telefonía Móvil	99
6.2.5 Folletería	99
6.3 Resultados	100
Conclusiones	102
Lista de Referencias Bibliográficas	
Bibliografía	
Introducción	

El marco del PG corresponde a la categoría proyecto profesional y sigue la línea temática de empresas y marcas. Se centra en el marketing de servicios, la identidad corporativa, el *branding* como creación de la imagen visual de una marca junto con la utilización de las tecnologías web como medio de comunicación y elemento generador de vínculos. Asimismo se analiza el contexto actual y la forma en que el mismo afecta a la entidad y la comunicación con sus públicos. Se realiza un recorrido por los cambios sociales que han ido afectando el dialogo de las empresas y de los individuos. Se utilizan tanto herramientas cuantitativas como cualitativas para llevarlo a cabo, al igual que el análisis de una bibliografía que ayude a comprender las características propias de las empresas de servicios, concretamente las que pertenecen al sector salud y su forma correcta de administrarlas.

El Centro Médico Ecográfico (CME) es una entidad que cuenta con más de quince años brindando servicios ginecológicos y de fertilidad a las mujeres y parejas del municipio de Soledad, Atlántico, en Colombia. Los procedimientos son realizados por el Dr. Joaquín Calderón Acosta, médico ginecólogo, obstetra y perinatólogo de la Universidad de Costa Rica.

Para la realización del presente Proyecto de graduación (PG) se tomo como referencia el trabajo titulado *Reposicionamiento de 165 Emergencia Médica*, del autor Daniel Pérez, debido a que posee una temática muy similar a la del CME. Dicho PG también se encuentra inmerso en una problemática relacionada con temas de salud, comunicación y marketing sanitario.

La medicina estatal del país intenta proveer soluciones de salud para la totalidad de la población, sin embargo, los esfuerzos realizados no son suficientes, y en este contexto, la medicina privada surge como una solución que apoya e intenta solucionar aquellos espacios vigentes en salud, a través de profesionales y servicios altamente calificados.
(Pérez, 2011, p. 35).

De la problemática citada por el autor, surgen centros sanitarios para suplir la carencia generada por la falta de salud pública, entre dichas entidades se encuentra el CME.

Consciente de las necesidades en que se encuentra la comunidad, el CME ofrece servicios profesionales en imágenes diagnósticas a un público de nivel socioeconómico medio bajo en un lugar donde la oferta de entidades de salud cercanas y confiables es escasa. Trabaja con especialistas y cuenta con una larga trayectoria que le permite brindar calidad y economía en los diagnósticos, garantizando resultados eficaces. Ofrece también servicios de laboratorio para mayor facilidad de las pacientes a la hora de realizarse exámenes a un precio acorde y sin necesidad de salir de la entidad.

Las empresas prestadoras de servicios como lo son los centros médicos por el hecho de vender un intangible deben arraigar la confianza de sus consumidores en todos los demás elementos que componen la entidad y que giran alrededor del servicio. Se busca tangibilizar dicho servicio a través de las instalaciones donde se desarrollan los tratamientos, la papelería donde se receta, las tarjetas de presentación de los médicos, el isologo, la atención al cliente, la imagen del personal que ahí trabaja y demás componentes que integran la organización, para que en conjunto conformen la imagen de marca de la empresa, la cual debe transmitir la identidad y los valores propios de la institución. De esta manera, las pacientes la perciben con seguridad y garantía la priorizan a la hora de elegir una institución para atender sus necesidades de salud.

Para lograr lo anterior, el sector salud necesita de los aportes de la disciplina publicitaria para que la identidad de sus instituciones se logre comunicar de forma correcta y se alcance el posicionamiento deseado. Tal y como afirma Claudia Arangón en su proyecto titulado *La Publicidad en la Industria Farmacéutica y sus Bajas Defensas*.

En una industria sin conciencia de la salud, habría que empezar codo a codo a sacar la honestidad por sobre todas las cosas, y los publicistas son los que deberían poner paños fríos y ubicarse en un lugar de proactividad para enviar mensajes responsables con información certera y verídica de los tratamientos. (Arangón, 2010, p. 24)

En primer lugar hay que concebir que las entidades prestadoras de servicios, al igual que cualquier otra empresa genera costos, ya sea en el alquiler del espacio físico, los equipos necesarios para los procedimientos y los sueldos del personal; por lo tanto, requieren de

una estrategia de marketing para poder vender sus prestaciones y recibir ingresos de ellas. No solo para cubrir los costos, si no para generar una rentabilidad económica para las personas que allí trabajan.

Cuando se trata de empresas de servicios ajenas al sector salud, las estrategias comerciales resultan naturales y son aceptadas fácilmente, pero para muchos, la idea de vender un diagnóstico médico resulta poco ético y profesional ya que la atención de los médicos no debería estar relacionada con la capacidad adquisitiva del paciente. Sin embargo, la idea de vender un servicio de salud no se relaciona simplemente con las utilidades económicas que puedan derivarse de las consultas y de las prestaciones de los servicios médicos. La creación de estrategias de marketing y de comunicación resultan necesarias para dar a conocer a la institución y que la misma sea elegida por su reconocimiento y sus atributos diferenciadores sobre la competencia. Jessica Zurucki graduada de publicidad, aclara la importancia de la gestión y la publicidad de las entidades de salud en su proyecto *La Comunicación Sobre Productos para Celiacos*.

No se trata de sacar provecho económico del malestar de un individuo, pero sí, desde la comunicación, aprovechar las oportunidades que giran en torno a una problemática para satisfacer las necesidades de un grupo y al mismo tiempo incentivar a quienes pueden, deben, o quieren emprender su actividad comercial o profesional en pos de beneficiar a ciertas personas.
(Zarucki, 2012, p. 32)

La desconfianza en los medios y estrategias publicitarias para transmitir información, especialmente en cuanto temas de salud también se relaciona con los mitos que giran en torno a dicha disciplina. Así como lo comenta Giancarlo Valencia en su ensayo titulado *Publicidad y Campañas de Concientización Social*.

Existe una cierta discusión respecto a la información que brinda la publicidad en la sociedad. Unos sienten que los maneja a su antojo con mensajes subliminales y otros sienten que sólo son mensajes que sirven de ayuda en muchas ocasiones para el consumo diario.
(Valencia, 2010, p.10)

No obstante, se debe considerar que la sociedad actual es la sociedad del consumo, y un paciente es, por lo tanto, también un consumidor, no solo de los servicios del sector salud si no de todos los demás bienes que se encuentran presentes en el mercado. Para realizar la acción del consumo las personas necesitan recursos económicos, por consiguiente, las entidades sanitarias compiten no solo con otros centros médicos si no con todas las demás empresas de productos y servicios por la disposición de dichos recursos. La decisión del cliente de asignar su dinero a las prestaciones del centro médico va a depender en gran medida de las estrategias de mercadeo y comunicación las cuales proporcionan una imagen positiva o negativa de la organización. Para lograr una percepción beneficiosa, se requiere explotar todos los recursos con los que se dispone actualmente para transmitir dicha imagen, desde los medios tradicionales hasta las nuevas tecnologías.

A pesar de no pertenecer directamente al ámbito publicitario la autora Debora Hornik realiza un aporte en su proyecto *Las Relaciones Públicas y un Desafío en el Campo de la Salud* (2011), sobre la importancia en mantener una buena comunicación para que las organizaciones gocen de mayor notoriedad, prestigio, y tengan una imagen positiva en la mente de sus públicos.

Sin embargo, la estabilidad y la seguridad que proporciona trabajar hace quince años con las mismas estrategias, forja una barrera en el personal y en las pacientes que se cierran o se niegan a emplear nuevas formas de accionar, y mucho menos a considerar las nuevas tecnologías como medio de comunicación debido la comodidad y la seguridad que genera saber que el método con el que se viene trabajando es eficaz. El propósito del siguiente proyecto es entonces romper con dicha barrera y acostumbrar a los públicos tanto internos como externos al uso de internet para transmitir y recibir información.

La problemática que justifica la creación de este PG se desprende de la línea anterior. Consiste en el hecho que el Centro Médico Ecográfico no utiliza los nuevos medios de comunicación digital como las redes sociales, el correo electrónico, ni cuenta con una estrategia o un plan de branding que le permita consolidar una imagen e identidad corporativa adecuada, lo que se traduce en una falta de identificación de marca por parte

de las pacientes, pérdida de cobertura y por lo tanto pérdidas económicas. La autora Magalí Lagarde, autora del proyecto de graduación titulado *Radio la Colifata* comenta sobre la importancia de internet en la sociedad actual.

Internet encamina a toda la sociedad hacia auténticos sistemas interactivos, más económicos y eficientes, que facilitan todas las relaciones humanas, comerciales o sociales. Texto, imágenes y sonidos, se integraron en estas páginas electrónicas interconectadas por enlaces de hipertexto. La pantalla de la computadora se convirtió en una inmensa vidriera virtual donde se exponen cada vez más títulos de diarios, revistas, productos y servicios.
(Lagarde, 2010, p.51)

Lo anterior demuestra la importancia que el CME, al igual que todas las demás empresas empiecen a utilizar las tecnologías digitales como medio para comunicarse y relacionarse con sus públicos.

Por otro lado, el proyecto no solo se inclina hacia el uso de las nuevas tecnologías, si no a la creación de una imagen de marca pertinente que ayude tanto a identificar el centro médico como a diferenciarlo de los demás. Para consolidar dicha imagen es necesario hallar el valor diferencial para que en conjunto con la identidad de la institución, sean plasmadas en los elementos visuales que integran la forma en que el consumidor percibe la entidad. Noelia Bogino, autora del proyecto *Escuchar para Comunicar* presenta una definición sobre la comunicación y el diseño de los elementos visuales que componen la identidad de la institución. “La comunicación de diseño tiene como objetivo lograr el reconocimiento, la distinción y recordación de la empresa en el público mediante la gestión de la identificación física visual, que está compuesta por el conjunto de signos visuales.” (2011, p.24)

Resulta de suma importancia que haya una coherencia entre todos los elementos visuales y conceptuales que componen el centro médico. Debe existir una relación entre lo que la entidad es, su esencia, y lo que comunica que es.

La suma de dichos componentes debería traducirse primeramente en mayor identificación por parte de las pacientes que ya utilizan los servicios. Segundo, en lograr un mayor alcance para darse a conocer en los barrios y las ciudades aledañas con el fin

de satisfacer las necesidades de personas que necesiten los servicios pero aún no conozcan la existencia de la institución. Y tercero, en la generación de confianza y seguridad en las pacientes a la hora de asistir a una consulta o a cualquier procedimiento médico.

Con respecto a las instituciones sanitarias se debe tener especial cuidado debido a las características de dicho sector. La graduada en relaciones públicas, Julia Borgnia, comenta sobre la comunicación especialmente en el ámbito sanitario en su proyecto *Relaciones Públicas Saludables*.

Dentro de las organizaciones de salud se da una particularidad, que se presenta al estar, tanto el personal como la organización, en constante contacto con sus clientes, pacientes. Es por ello que todas las acciones y elementos que se encuentra dentro de la organización van a dejar en su público un mensaje.
(Borgnia, 2011, p.43)

El aporte principal radica en la utilización de nuevas estrategias de *branding vincular* a través de los medios digitales, logrando no sólo fidelizar mayormente al cliente a través de la generación de experiencias y contenidos afines, si no facilitarle el acceso a la institución misma. Mariana Olavarria realiza un aporte sobre la importancia de dicha herramienta en su proyecto de graduación *Re-Branding (Pathmon Producciones, de la tradición a la emoción)*.

Para que una marca se encuentre en la posibilidad de ofrecer y entablar una relación más allá de la de costo – beneficio, debe estar en la capacidad de forjar vínculos con sus consumidores, de manera tal que estos les sean fieles a la misma, siendo esto únicamente logrado a través de la comunicación, para lograr así la creación del sentido de pertenencia.
(Olavarria, 2012, p. 27)

La autora del proyecto *Vísperas de una marca*, Karen Schoo- Lastra, coincide con Olavarria en cuanto a los nuevos medios como generadores de vínculos expresando lo siguiente:

En un comienzo las personas se conformaban contando con un medio de comunicación que lograba entregar comunicación o simplemente informar. Con el

tiempo ha dejado de ser una transmisión de información, para convertirse en un medio en el cual se interactúa y se crean vínculos.
(Schoo- Lastra, 2011, p.20)

El escrito se desarrolló en forma de triángulo invertido, partiendo desde lo general hasta lo particular con el fin de comprender de dónde se derivan las problemáticas originales y cuáles son sus causas iniciales para poder asignar los aportes de la disciplina publicitaria a cada una de las temáticas que justifican la creación del actual PG. Desde este punto de vista el proyecto se aborda en seis capítulos que contextualizan la problemática, la analizan y le buscan una solución, el primer y segundo capítulo se centra en las empresas de servicios y su relación con el marketing, la comunicación y los fenómenos globales que afectan e influyen directa e indirectamente en la temática. En él se habla de la sociedad global, sus causas, consecuencias y los cambios que se vinieron dando a raíz de ello tanto a nivel social como personal y empresarial. Igualmente expone a los medios de comunicación haciendo hincapié en un medio en particular, el internet; ya que logra modificar enormemente la forma no solo en la que las personas se comunican entre si no en la que las empresas informan, comunican y se relacionan con sus públicos, creando un nuevo mundo virtual paralelo al real, en el cual también se forman relaciones y vínculos; se explora la necesidad de aplicar estrategias de mercado a las empresas de servicios, concretamente a las entidades de salud, al igual que se analiza una forma pertinente de comunicar su esencia y funcionamiento. En el tercero, cuarto y quinto capítulo se presenta el caso particular del Centro Médico Ecográfico, introduciéndolo al hablar de su historia e historicidad, los servicios y tratamientos que presta y el contexto en el que se encuentra inmerso. Así se llega a la problemática que presenta dicha entidad de salud, la cual se halla en un momento de confusión al cerrarse a utilizar nuevos medios de comunicación que puedan llegar a ser más eficaces a la hora de dar a conocer al lugar y a sus especialistas. Los medios digitales permiten forjar una imagen que sea reconocida por las personas que asisten y que utilizan las prestaciones que la institución ofrece, para que pueda llegar a ser

percibido con el posicionamiento deseado que se plantea en la propuesta del proyecto y en su aplicación presentada en el último capítulo.

Capítulo 1: Empresas de Servicios

El siguiente capítulo introduce un elemento que forma parte inherente de la sociedad actual y de la demanda y el consumo de las personas hoy en día: las empresas. Dentro del universo de los negocios, las compañías, las multinacionales y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) existen distintas formas de segmentación y clasificación que pueden presentarse según el rubro al que pertenezcan, si su naturaleza es pública o privada, si satisface una necesidad fisiológica o deseos del consumidor, o si prestan un servicio o venden un producto tangible. La decisión del autor del Proyecto de Graduación (PG) de analizar únicamente el rubro de las empresas prestadoras de servicios durante el presente capítulo, corresponde a que dicho proyecto enmarca el análisis de una institución sanitaria que ofrece servicios relacionados con la salud de las personas. No obstante, requiere una forma específica y particular de gestión, distinta a las empresas productoras de bienes materiales; no solo desde la perspectiva del marketing si no

también comunicativa. Las estrategias adecuadas para dicho tipo de instituciones, provienen del análisis de diversos factores como el entorno en el que accionan, la posición que tienen actualmente en el mercado, los objetivos que se plantean y el tipo de servicio que ofrecen.

En primera instancia resulta primordial comprender la naturaleza de las empresas prestadoras de servicios y su forma de operar. Los autores Alexis Garrido y Gustavo

Peña en su *Guía técnica de economía, finanzas y negocios* las definen como:

Aquellas empresas que tienen como objeto social la venta de productos intangibles (servicios médicos, asesorías, seguros, entre otros), y no requieren de procesos de producción para transformar materias primas, pero en ellas funcionan procesos operativos y de logística que permiten la realización del servicio a lo largo de una cadena de servicios. El costo relevante para estas empresas es el talento humano.

(Garrido y Peña, 2000, p. 90)

Tomando como referencia el concepto anterior, se extrae como premisa esencial la característica inmaterial del producto de las empresas prestadoras de servicio debido a que dicho atributo modifica la gestión y la comunicación de las instituciones pertenecientes a ese sector. Los servicios por su naturaleza intangible, lo que significa que no pueden ser percibidos a través del tacto, no pueden ser ofrecidos en el mercado de la igual forma que un bien material. De la misma manera en que en que no pueden ser comercializados como productos masivos. Se enfatizó en el atributo anterior ya que resulta primordial tenerlo presente para comprender correctamente el presente capítulo y los siguientes. El consumidor de dicho tipo de instituciones, se encuentra prevenido y desconfiado ya que no conoce de antemano el resultado de su compra. No obstante, los servicios necesitan de estrategias que apelen a experiencias con algo concreto, ya sea el espacio físico donde se desarrolla la acción o los equipos con los que se lleva a cabo la prestación, para reponer el aspecto funcional del que carecen los bienes intangibles. El análisis de las características y el planteo de estrategias que requieren las

organizaciones prestadoras de servicio se expondrá a lo largo de los diferentes puntos que componen el capítulo.

Para desarrollar el PG bajo un esquema de triangulo invertido, se prosigue a analizar el contexto en el que operan dichas empresas y la forma en la que los cambios que se presentan en el mismo van exigiendo a las instituciones de servicios a reajustar su funcionamiento, para adaptarse correctamente a los nuevos requerimientos del mercado y de la sociedad.

1.1 Empresas Globales: Cambios en el Contexto Actual

Para poder hablar de empresas globales resulta pertinente que se aclare de dónde surge el concepto, qué significa y por qué se consideran globales las instituciones de la sociedad actual. El término, proviene del fenómeno de la globalización, el cual es definido por Jorge Saborido como “la escala cada vez mayor, la creciente amplitud, el impacto cada vez más veloz y profundo de las relaciones interregionales y de los modelos de interacción social.” (2002, p. 11). Así pues, la globalización resulta ser el proceso de intercambio comercial, ideológico, cultural, político y social entre personas y organizaciones de distintas naciones, que se viene presentando en los últimos años de forma cada vez más veloz. Uno de los efectos de la interacción constante es la sensación de la desaparición de las fronteras. Con el avance de los medios de comunicación, la información se transmite de forma instantánea perdiéndose la percepción del tiempo y del espacio; ya no existe demora alguna entre un acontecimiento y el siguiente. El mundo se halla permanentemente conectado, provocando que “el individuo se encuentre simultáneamente presente en cada uno de los lugares del planeta” (Ureña, 2009, p. 19). En consecuencia, se transforma abruptamente la convivencia humana y el mundo se reduce cada vez más a medida que los medios de comunicación continúan desarrollándose. Ya no se vive en naciones lejanas e independientes si no que todas hacen parte de un contexto global.

“De esta forma, la globalización actúa como nexo vinculando al mundo, desde el intercambio de productos y servicios, las telecomunicaciones y el desarrollo de las multiculturas”. (Ruggieri, 2011, p. 121). De la mano de la globalización y del capitalismo

como nuevo sistema económico surgieron cambios no sólo a nivel mercantil si no a nivel social, tanto para el individuo como para las empresas e instituciones que hacen parte de su entorno. El primero de los cambios surge, al igual que los demás, del veloz desarrollo tecnológico que se viene presentando en el último siglo.

Vivimos en una época veloz; ello se manifiesta en la tecnología, pero también en la cultura y en la política. Los códigos de la percepción, característicos de cada cultura, son influidos por la velocidad: motores, computadoras, sistemas audiovisuales. Una cultura es, también, formas de percibir.
(Margulis, 1997, p. 65)

La percepción de los avances científicos cada vez más involucrados en la cotidianeidad y en la cultura del sujeto provoca que una comunidad con el paso del tiempo se vuelva naturalmente dependiente de la tecnología. Dichos adelantos técnicos se han desarrollado mayormente en los medios de comunicación, generando una aceleración en el ritmo de vida de las personas, modificando así el consumo de bienes y servicios. Por esta razón, las instituciones deben acelerar su producción y generar servicios que satisfagan las necesidades del consumidor de manera rápida, cómoda y efectiva.

En contradicción a lo anterior, a nivel personal y social el encontrarse conectado permanentemente provoca una individualización extrema, propia de la época posmoderna, que se caracteriza por la ironía de estar vinculado constantemente a un mundo virtual, evitando forjar relaciones en el mundo real. Según Lipovetsky dicho fenómeno se presenta porque “aparece el valor narcisista como consecuencia y manifestación del proceso de personalización, se pasa de un individualismo limitado al individualismo total.” (1986, p. 87). Los medios de comunicación se han encargado de incitar el consumo de productos y servicios cada vez más personalizados, realizados a la medida de cada cliente, alimentando su ego y acostumbrándolo a contar siempre con el poder de decisión. El narcisismo exacerbado conduce al sujeto a un vacío constante que solo se satisface con el consumo de aquello que se desea. Lipovetsky la considera la sociedad del “culto a lo nuevo” (1978. p. 24) debido a que las empresas se benefician de la insatisfacción del sujeto para elaborar nuevos productos y servicios con ciclos de vida

cortos, que seduzcan al consumidor e inciten su deseo de compra, para rápidamente lanzar al mercado el mismo producto con características mejoradas, propiciando nuevamente al deseo y a la continuidad del círculo vicioso.

La pérdida de valores en los individuos, es producida también por la influencia de la televisión en el ser humano. El carácter cohesivo de la misma es responsable de alejar el pensamiento humano de temas que deberían concernirle para reemplazarlo por programas de entretenimiento y preocupaciones intrascendentes y superfluas, tal y como afirma McLuhan: “la televisión no es un medio adecuado para los temas calientes ni para las controversias claramente definidas” (1964, p.21). En ella no se le incitará al ser humano a pensar en las cuestiones sociales, ni a educarlo en ese sentido, por el contrario, se le desviara del pensamiento crítico para distraerlo con cuestiones triviales, incitándolo a preocuparse por estar a la vanguardia de las últimas tendencias en cuanto a moda, tecnología y ocio para que cumpla con las condiciones de compra que implica el capitalismo.

Sin embargo, a las empresas globales les beneficia tener un cliente dispuesto a consumir cada objeto novedoso que se lanza en el mercado. Por consiguiente, se valen de la publicidad (especialmente la televisiva) para controlar las emociones y deseos que mantengan un pensamiento superficial en el individuo y lo impregnen de valores, ritos, estereotipos y comportamientos que lo persuadan a consumir sus productos y servicios. Junto con la pérdida de valores como segundo cambio significativo y perceptible se advierte la modificación de la cultura. El filósofo alemán Theodore Adorno en su obra *Dialéctica del Iluminismo* (1988) presenta el término *industria cultural* para referirse a la abolición de la autonomía de las obras de arte cuando se transportan a la esfera del consumo. La cultura de algunas comunidades se transforma debido a que las nuevas tecnologías permiten su fácil transmisión, comercializándolas en el mercado global y despojándolas de su carácter único. Actualmente cada comunidad se conforma por una multiplicidad de culturas que convergen a través de los medios de comunicación.

Lo anterior se refleja actualmente en algunas empresas que buscan innovación en las multiculturas para ofrecerle al consumidor una propuesta y una experiencia diferente. Las

entidades sanitarias como los *spa* o algunos centros médicos son ejemplos de dichas instituciones cuando se valen de la medicina oriental como opción para la curación de ciertas enfermedades.

El último cambio significativo que se presenta es el fácil acceso a la información a través de los medios digitales. El tener la información al alcance permanentemente ocasiona una saturación en el individuo, ya que tanto las personas, como las empresas quieren comunicarlo todo, todo el tiempo, en todas partes. La sobreexplotación de los medios utilizada especialmente por las instituciones, causan que el sujeto ante tanta información se vuelva inmune al impacto de los mensajes.

Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad.
(Capriotti, 2009, p. 12)

Como reacción a lo anterior, las empresas se esfuerzan por crear campañas publicitarias atractivas que apelen no a la información, si no a la relación emocional que el consumidor pueda llegar a tener con el producto, con el objetivo que el individuo se sensibilice y se encuentre abierto a recibir los mensajes que genera la organización. De esta manera, se genera un cambio en la forma en la que las empresas se comunican con sus públicos en un contexto global.

Ante las nuevas corrientes que se analizaron anteriormente, las empresas sienten la necesidad de estar presentes y adaptarse junto con el sujeto a los cambios que trae consigo la globalización. Se les considera empresas globales debido a que se ven afectadas en distintas medidas por las nuevas tecnologías y por el desarrollo mediático propio de dicho fenómeno.

1.2 Tipos de Empresas de Servicios

Una vez que se ha analizado el contexto en el que accionan las empresas de servicios y se ha clarificado el hecho de que las mismas son entidades globales, que operan según los avances y los cambios que se van presentando el mercado y en la sociedad; es

preciso que se prosiga a analizar los tipos de empresas de servicios que funcionan dentro de dicho contexto.

Las empresas de servicios se encuentran dentro del denominado sector terciario. El tercer sector hace referencia a la industria económica que no ofrece bienes materiales, si no diferentes servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Dichas entidades por lo general obtienen un beneficio mediante el cobro de la mano de obra como materia prima. Existen diferentes tipos de instituciones dependiendo del sector en particular al que pertenezcan. Algunos de los más importantes son: el de transporte, telecomunicaciones, ocio, cultura y espectáculos, agencias de viaje y turismo y los llamados servicios públicos en los que se encuentran las empresas de electricidad, agua, gas, educación y salud. Los servicios públicos deberían ser prestados por el Estado, ya que se encargan de cubrir las necesidades básicas de todo ser humano, sin embargo, en algunos países como en Colombia son privatizados para aumentar la calidad del servicio ofrecido. El Dr. Rivero, rector de la Universidad Autónoma de México (UNAM) realiza una crítica al traspaso de las instituciones sanitarias al sector privado en países en desarrollo, ya que sólo las personas con una alta capacidad adquisitiva pueden acceder a sus servicios. “La privatización de los servicios de salud y de la educación no parece una política inteligente en un país en que más del cincuenta por ciento de sus habitantes vive en condiciones de pobreza.” (2005, párr. 10). Las empresas de servicio deben conocer a su público objetivo y regirse bajo las necesidades concretas que presenta cada segmento según su contexto y situación actual.

Una forma de proporcionar una tipología para las empresas de servicio es mediante la pirámide de Maslow (1943) que presenta una jerarquización de las necesidades humanas; entendiendo por necesidades el estado de carencia de algo. Como toda empresa surge para suplir una necesidad en el mercado, el autor del PG consideró primordial comprenderlas para poder lograr un entendimiento claro de dónde se derivan los diferentes tipos de instituciones.



Figura 1: Pirámide de Maslow. Fuente: “El Arte de Dirigir”. (2011).

En la pirámide de Abraham Maslow, se establecen como base las necesidades fisiológicas, aquellas que son básicas y propias de todo ser humano sin las cuales no podría sobrevivir. “Estas necesidades se colocan en forma de pirámide porque no es natural buscar satisfacer una necesidad sin tener cubiertas las necesidades inferiores. Se va construyendo la pirámide desde la base. Y tener una buena base es lo más importante.” (“El Arte de Dirigir”, 2011, párr. 4). Por lo tanto, la insatisfacción de las necesidades fisiológicas conlleva a no poder retribuir correctamente ninguna de las superiores.

En el siguiente eslabón se encuentran las necesidades de seguridad, aquellas que se relacionan con la sensación de sentirse protegidos y resguardados ante cualquier situación que lo amerite. El contar con una casa o un recinto al cual acudir para sentirse seguro, conlleva a la satisfacción de la misma. Igualmente este segundo escalón no sólo corresponde a la seguridad física si no también a la seguridad de poder garantizar las necesidades anteriores, las básicas, ya sea por medio de un trabajo o un salario.

En el tercer eslabón se encuentran las necesidades de pertenencia. Siendo el hombre un ser social necesita formar parte de un grupo en el cual pueda relacionarse con sus pares y reforzar además el nivel de seguridad, ya que “el grupo es más fuerte que el individuo”.

(El Arte de Dirigir, 2011, párr. 10). En esta instancia se hace presente el grupo de amigos o la conformación de una familia, se vincula con la sensación de tener un respaldo social. A partir del cuarto nivel las necesidades ya no son primarias, el hombre podría vivir sin ellas, pero no buscaría trascender, si no que se limitaría a sobrevivir; durante el presente

eslabón el ser humano intenta ganar reconocimiento dentro del grupo de pertenencia para satisfacer el ego propio y sentirse bien consigo mismo.

Finalmente, con el último peldaño de la pirámide se llega a la necesidad de autorrealización; la cual conlleva a la satisfacción personal al lograr algo deseado desde hace mucho tiempo, como el cumplimiento de una meta propuesta. Es una instancia temporal, no es permanente porque depende de los distintos proyectos propuestos durante de la vida de cada persona y de la capacidad y el empeño que se tenga para llevarlos a cabo.

El aporte de Maslow debe ser tomado en cuenta por las empresas para conocer a su público objetivo, descubrir sus preferencias y las razones por las que elige comprar determinados productos o servicios. ¿Por qué una mujer decide contratar los servicios ginecológicos de una clínica privada y no de un hospital público? Según lo expuesto anteriormente sobre las necesidades, se podría decir que la clínica no sólo le promete mayor seguridad, confianza y garantía a través de los equipos, la atención, las instalaciones y los especialistas, si no que además le ofrece prestigio y la posiciona en una determinada condición social. Cuestiones como la recién expuesta son las que nos permite responder la teoría de la pirámide de Maslow.

De igual forma, sirve para categorizar a las empresas según las necesidades que satisfagan. Aquellas que apelen a satisfacer las necesidades fisiológicas no requerirán si no apuntar al instinto racional mediante la comunicación, para que las personas adquieran sus servicios o productos; mientras que una empresa que satisfaga la necesidad de ego o reconocimiento buscará llegar a su público a través de las emociones, sensaciones y beneficios que el producto o servicio les pueda proporcionar. En ese caso, no se estaría vendiendo el producto o el servicio por sus características funcionales, si no por lo que simboliza y representa para el individuo dependiendo de su contexto y grupo de pertenencia. Para poder llevar a cabo la tarea de vender los servicios de forma racional o emocional se requiere de una estrategia y una gestión que la estructure, tal como se expondrá a continuación.

1.3 Marketing y Gestión de Servicios- Tangibilizando lo Intangible

Para desarrollar una correcta gestión de las empresas de servicio, se empieza por aclarar que no se puede realizar de la misma manera que con una empresa fabricante de bienes materiales. El servicio a diferencia de un producto, involucra un número mayor de características que complican su dirección, debido a que carecen de propiedades materiales que los consumidores puedan percibir antes de comprarlos. Como consecuencia, se generan una serie de retos para los especialistas en marketing, que los obligan a conocer y analizar a fondo las cualidades que distinguen a los servicios de los bienes y las razones por las que requieren de estrategias propias.

Hoffman y Bateson distinguen cuatro características esenciales e inherentes a los servicios

en su obra *Fundamentos del Marketing de Servicios* (2002). La primera y más importante es la intangibilidad, que le impide al sujeto tocar o sentir el servicio tal como lo hace con un bien material. El carácter intangible produce obstáculos en el proceso de compra del consumidor y dificultades a la hora de ofrecerlo al mercado. Para el cliente resulta difícil confiar ciegamente en la institución prestadora de servicios antes de realizar la compra, debido a que no puede saber con antelación el grado de satisfacción que le proporcionará. Por consiguiente, se requieren de estrategias que tangibilicen el servicio a través de elementos concretos, que transmitan la seguridad necesaria para guiar al consumidor durante el proceso de evaluación. Dichos elementos, son denominados por Hoffman como “pistas tangibles” (2002, p. 30) y se relacionan con todas las características que se encuentran presentes durante el encuentro con el servicio, como puede ser el aspecto personal de los empleados, la apariencia del lugar, la papelería, la higiene, la decoración y los títulos del profesional. Actualmente, con la popularidad que han ganado las nuevas tecnologías, las empresas comienzan a utilizarlas para contactarse con el cliente y generar experiencias que publiciten su producto. De esta manera, actúan como pistas tangibles, proporcionándole un grado mayor de confianza al servicio ofertado.

Alejandra Cristofani, especialista en el área de Marketing habla sobre la utilización de dichas tecnologías en la materialización de lo servicios. (23 de abril, 2012, comunicación

personal, ver anexo). De las respuesta propiciadas durante la entrevista que se le realizó, la autora del PG concluyó que actualmente, medios de comunicación como el internet, se han convertido en una opción para tangibilizar un servicio, ya que proporcionan una mayor interacción y un *feedback* con el público objetivo. La creación de un sitio web o en las redes sociales le permite a la empresa generar contenido para que los consumidores se mantenga informados y al tanto de las actividades que realiza la institución. Igualmente, existen medios alternativos que cumplen una función similar y que han tenido un fuerte auge en los últimos años, como lo es la telefonía 3.0, que permite a sus usuarios estar conectados permanentemente a través de sus teléfonos, brindándole la oportunidad a las instituciones de vincularse con sus públicos a través de la interacción constante con los mismos.

Es así como la naturaleza inmaterial de los servicios va concretándose por medio de los objetos que se encuentran en torno al mismo y que le ofrecen al consumidor información adicional sobre el resultado de su compra. Por ende, lo que realmente genera una diferencia entre las empresas y su competencia no se basa sobre cuan distinto sea un servicio del otro, pues con la amplia oferta existente en el mercado la mayoría promete prácticamente lo mismo; la diferencia real, reside en los factores que componen el ambiente donde se desarrolla y se consume el servicio, materializándolo y propiciándole una experiencia satisfactoria o negativa al cliente.

Paralelamente la segunda y tercera cualidad de los servicios resultan similares y afectan de forma parecida la producción y consumo del mismo. La segunda es la inseparabilidad, definida por Hoffman et al. como “la característica que refleja la relación existente entre el prestador del servicio, el cliente y los demás clientes que comparten la experiencia del servicio.” (2002, p.31). Dicha característica involucra la interacción física e inseparable entre el consumidor y el proveedor. El servicio no puede llevarse a cabo si no se encuentran los dos actores presentes, involucrando al cliente en el proceso de producción, venta y consumo del mismo. La inseparabilidad genera también dificultades especiales en la creación masiva de servicios, debido a que la persona que lo realiza

debe estar presente en todo momento, por ejemplo, el caso de un médico, un odontólogo o un abogado.

Asimismo la heterogeneidad o variabilidad es la tercera cualidad y se relaciona con “la falta de capacidad para controlar la calidad del servicio antes de que llegue al consumidor”. (Hoffman et al. 2002, p. 38). El servicio se desarrolla en tiempo real y va a depender de una multiplicidad de factores que puedan presentarse durante la prestación. Si hay un inconveniente durante el proceso de producción, el servicio final se verá afectado.

Una manera de solucionar los obstáculos que presentan las dos características anteriores, es invirtiendo en calidad y atención al cliente. La atención prestada durante el servicio resulta ser una táctica eficaz que se consolida mediante la selección y capacitación del personal, que permite establecer ciertos estándares de calidad en las empresas. Los empleados deben conocer la institución y ser capaz de brindar información pertinente si el cliente lo necesita. Igualmente deberían mantener una actitud positiva frente al consumidor ya que para el cliente resulta satisfactorio ser atendido por una persona de forma cordial.

Batirse en el terreno de los servicios significa competir en todo lo que tiene relación con la prestación y la experiencia propiamente dicha. Y esto abarca desde la forma en que se entrega un billete de transporte hasta la elección del asiento en el avión. (Horovitz, 1991, p. 36)

Las variables relacionadas con la buena atención al cliente logran que los consumidores se sientan satisfechos y conformes con la empresa, dispuestos a seguir invirtiendo su dinero en el servicio que se les ofrece. Las empresas, deben encargarse que todo el proceso que involucra la producción del servicio se convierta en una experiencia satisfactoria para el cliente. El consumidor debe sentirse cómodo desde el momento en que ingresa al lugar hasta que sale del mismo. Por ejemplo: En el caso de un centro médico, la calidad no debería encontrarse únicamente en el diagnóstico del especialista, si no en todas las demás acciones que se involucran en el proceso del mismo. Desde la persona que abre la puerta en la entrada, la secretaria que informa, hasta la atención y

disposición del médico mismo. Cada momento agradable que el cliente viva en la entidad se traducirá en próximas ventas o en la recomendación de la empresa a través del boca a boca; lo que en gran medida ayuda a nuevos clientes a confiar y elegir la institución para comprar un determinado servicio. Es por eso que resulta tan importante invertir en calidad y atención.

Por el contrario, cada momento de un cliente insatisfecho repercutirá en las ventas y en la reputación del mismo. “Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión ni se puede reparar. Ni se puede cambiar por un buen servicio. De aquí la importancia de hacerlo bien a la primera vez”. (Horovitz, 1991, p. 21). Lo anterior surge nuevamente del hecho que el servicio, por su propia naturaleza, se fabrica y se consume al mismo tiempo; a diferencia de un producto, no existe el tiempo para corregir el error. Por ejemplo: con una fabrica de relojes, el que este defectuoso, se desecha o se envía a reparar para que el cliente no llegue a comprarlo de esa forma, mientras que con un servicio, por su carácter inseparable, no se puede hacer lo mismo.

Finalmente la cuarta y última característica implica la imperdurabilidad o el carácter perecedero de los servicios, que se vincula con “la imposibilidad de guardarlos, reservar la capacidad que no se uso y llevar un inventario” (Hoffman et al., 2002, p. 41). Dicha cualidad genera problemas en el equilibrio entre la oferta y la demanda; sobretodo cuando la demanda es variable. Si la misma baja, el servicio que no es prestado durante ese periodo, se pierde; a diferencia de los bienes, que pueden ser guardados y ser vendidos en otro momento.

Pocas veces, las estrategias basadas en el precio del servicio constituyen una variable confiable y duradera con la cual diferenciarse, ya que probablemente halla un competidor que logre alcanzar valores similares. Pero para estabilizar la oferta con la fluctuante demanda la estrategia de “precios creativos” (Hoffman et al., 2002, p. 45) puede ser una opción rentable para combatir la estacionalidad de la demanda. Creando situaciones como el *after office* o las brigadas sanitarias durante los fines de semana para promover el consumo del servicio en momentos de baja demanda.

En conclusión, los cuatro atributos de Hoffman et al. responden a los puntos que conforman el marketing mix, producto, precio, plaza y promoción. Del análisis de los mismos se pueden generar estrategias que cumplan con los requisitos que requiere la comercialización de bienes intangibles.

En el momento de diseñar un servicio, resulta esencial incidir en la calidad del mismo, estandarizando los procesos de producción, a través de acciones como la capacitación continua del personal y la imagen correcta del lugar donde se desarrolla. En cuanto a los canales de distribución, se debe coordinar adecuadamente la presencia del prestador con la del cliente, creando ambientes agradables que hagan del proceso de consumo un hecho placentero. El precio debe estar siempre ligado a la calidad. Cuando haya una calidad elevada y estandarizada el precio puede ser mayor y viceversa. El valor del servicio ayuda a establecer los niveles de estatus y segmentación del público objetivo. Finalmente, para promocionar los servicios se debe recordar que su carácter intangible los hace difíciles de comunicar. No obstante, se debe enfatizar a través de la comunicación en los aspectos que involucran la experiencia completa del servicio, como la imagen del establecimiento, la atención del personal y la eficacia de los equipos, plasmándola en el mensaje publicitario, así como se analizara en el siguiente punto.

1.4 Comunicación de los Servicios

En primera instancia, resulta preciso aclarar el término comunicación ya que resulta muy amplio y envuelve múltiples interpretaciones. La Real Academia Española (RAE) define la comunicación como la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.” Es cierto que toda forma de comunicación humana involucra un mensaje entre un emisor y un destinatario, que se transmite a través de un soporte o canal y que es interpretado por medio de un código en común, en un determinado contexto. Pero debido a la naturaleza publicitaria del presente PG se recorta el término y se utiliza en relación a dicha disciplina. Una definición acorde al ámbito empresarial sería la proporcionada por el autor Joan Costa en su libro *El Dircom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la Nueva Economía*.

La comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y ésta con su entorno. (...) Es el mensajero y el mensaje. El portavoz cualificador y amplificador de la identidad y de la cultura corporativa. Y, no hay identidad ni cultura, ni estrategia ni acción positivas, si no son eficazmente comunicadas.
(Costa, 2009, p.66)

De la cita expuesta anteriormente, se rescata la importancia de la comunicación dentro de las empresas e instituciones indiferentemente de si ofrecen un producto o servicio. El resultado de la correcta emisión de mensajes es un posicionamiento fuerte y una imagen positiva de la entidad. Asimismo, para lograr una comunicación eficaz, es primordial que se analicen a fondo diversos factores, tal como la posición actual de la institución en el mercado, la cartera de productos o servicios que ofrece, el tipo de segmento al que se dirige y el contexto en el que se encuentra inmersa. Los resultados ayudan a orientar las acciones comunicativas adaptándolas a las características y necesidades propias de cada organización.

Actualmente, el rápido desarrollo de la industria ha producido clientes más exigentes e informados y mercados cada vez más segmentados, lo que ocasiona que se le dificulte a las empresas diferenciarse dentro de pequeños nichos donde cada día hay mayor competencia. En consecuencia, “las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos.” (Capriotti, 2009, p. 12).

La identidad corporativa es la esencia de la institución, es percibida a través de las acciones y el comportamiento que empresa transmite a sus públicos, ya sea concientemente por medio de acciones publicitarias, o inconcientemente a través del comportamiento del personal que trabaja en la entidad.

Con respecto a la comunicación exclusivamente en las empresas prestadoras de servicios, existe un factor a tomar en cuenta cuando se planifica y se gestiona la comunicación del mismo. Dicho factor se relaciona con su carácter inmaterial, el cual

provoca que los consumidores no puedan tocar o probar los productos con anticipación. Por lo tanto, deben ser capturados y seducidos mediante la comunicación. “Si la comunicación que rodea a un producto debe transmitir sus atributos intangibles, en servicios ocurre exactamente lo contrario” (Horovitz, 1991, p. 43). Ya que el producto es un bien material y concreto, la comunicación debe apuntar no a sus características técnicas y funcionales, si no a los deseos, emociones y las ventajas psicológicas adheridas al mismo. Por el contrario, el servicio debe apelar a los resultados formales y racionales que rodean la prestación.

La forma en la que se desarrolle la comunicación del servicio va lograr la diferenciación de la empresa con respecto a las demás, por ejemplo, un servicio odontológico, que sea ofrecido en una publicidad televisiva revelando los últimos equipos y los resultados en la sonrisa de otros clientes, le brindará confianza y seguridad a los consumidores ya que la marca apunta a los beneficios tangibles que se encuentran en torno al servicio.

En la actualidad, el avance de los medios de comunicación y de las tecnologías ha modificado la manera en que las empresas transmiten mensajes a sus públicos.

El mundo publicitario de los últimos tiempos ha sufrido cambios bruscos desde sus cimientos y fundamentos de segmentación hasta los medios utilizados para comunicar y materializar sus mensajes creativos (...) Esta práctica tan crucial para el progreso económico-social y cultural ha tenido que aprender a incorporar y reaccionar antes los rápidos avances tecnológicos y las consecuencias sociales que estos traen consigo.
(Flores, 2012, p.7)

Las organizaciones deben hallar nuevas formas de contactar a sus clientes para aplacar la alta competitividad existente en el mercado y destacarse dentro de él. Una forma de llevar lo anterior a la práctica es mediante el uso de internet. Dicho medio permite que se genere una comunicación personal con el sujeto y que se tenga contacto con el mismo de manera casi permanente. Además, posibilita la creación de un vínculo y una interacción con el consumidor, lo que solía ser un arduo trabajo que requería mucho tiempo consolidar.

El gran avance de internet como medio de comunicación, es su interacción. Posibilita que las empresas puedan generar experiencias para fidelizar a sus clientes, al mismo tiempo que segmentan con mayor facilidad la audiencia, conociendo las verdaderas pasiones y gustos de sus consumidores. Además, el desarrollo de la telefonía móvil ha provocado que el contacto con las empresas sea permanente, lo que fortalece aún más el vínculo entre ambos.

De esta manera, internet cambia drásticamente el discurso de las compañías. “Este nuevo medio masivo también ha facilitado la interacción y la personalización de las relaciones entre una organización y sus públicos” (Capriotti, 2009, p. 61). Las empresas actualmente no solo crean mensajes masivos si no que buscan generar experiencias *online* y vínculos permanentes con el cliente, a través del encuentro constante en las redes sociales, logrando conocerlo y seducirlo para forjar y mantener una relación estrecha con él.

Paralelamente, el espacio virtual se ha convertido en una gran opción para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que no disponen de los recursos necesarios para invertir en un comercial de televisión. Pero que encuentran en internet un recurso donde pueden propagar y publicitar sus productos con gran cobertura y afinidad a un precio asequible.

Capítulo 2: Entidades del Sector Salud

Como se analizó en el capítulo anterior, la sociedad global junto con sus avances tecnológicos como internet y el desarrollo de la telefonía 3.0, ha influido y afectado diferentes ámbitos de la vida de las personas y de las empresas, ya que el mundo actual se encuentra permanentemente conectado y en un intercambio constante de información.

Las empresas de salud no son la excepción al impacto de esta ola global, también tuvieron que crear nuevas estrategias y reorganizar las tensiones que surgieron como consecuencia de cambios como la pérdida de identidad, el individualismo y la aceleración constante de la vida de las personas para poder adaptarse correctamente y mantenerse activas. Debido a la naturaleza sanitaria de la entidad con la que se trabajará en el presente PG, resulta primordial que se analice la forma en que las instituciones del sector salud resuelven las necesidades que se le presentan, enfrentan los cambios de la nueva sociedad y gestionan las estrategias de comercialización y comunicación. Asimismo, los consumidores tienen nuevas exigencias, desean soluciones en un aquí y ahora y tienen la capacidad y el poder de decisión debido a la amplia oferta de productos y servicios en el mercado. En relación al ámbito sanitario, el paciente no se conforma con que la entidad cuente con un buen grupo de médicos especialistas, si no que se encuentra atento a una variedad de factores adicionales que son fundamentales e influyen en la decisión del paciente a la hora de elegir una institución donde atender sus necesidades médicas. Los elementos adicionales pueden ser desde el tipo de atención prestada por los demás miembros de la entidad, por ejemplo, el trato y la eficiencia de la recepcionista, o el respeto y la profesionalidad del médico, hasta el diseño de la página web y lo que la misma transmita. Por otro lado, se presentan distintas nociones con respecto a los servicios sanitarios como productos dentro un mercado, ya que resulta difícil concebir que la vida o la salud física y mental de las personas se pueda comprar o vender. En consecuencia, se generan conflictos en el momento de crear estrategias comunicativas que tengan como fin promover el consumo de los servicios médicos.

Se desea clarificar el hecho de que, a pesar de que algunas de las unidades de la sanidad no posean intereses de lucrar, ello no significa que la misma no requiera de capitales para poder seguir creciendo y desarrollándose. Para ellos se requiere de fondos, los cuales son obtenidos del movimiento de la misma empresa, es decir, se poseen fondos autogenerados, los cuales no se podrán lograr si la gestión organizacional así no lo permite.

(Drovetta, 1992, p. 21).

A lo largo del siguiente capítulo se analizarán las empresas de salud desde su composición y estructura, hasta las estrategias y formas de comunicación que emplean para transmitir sus mensajes. Así se llegará a la importancia del branding como creación de una marca en instituciones del rubro sanitario, y a la necesidad que poseen dichas empresas de adaptarse al contexto y a las tendencias que se van generando en la sociedad para seguir siendo consideradas en el mercado.

2.1 Estructura, Funcionamiento y Tipología de Empresas de Salud

Para poder designar una tipología a las empresas de salud, en primera instancia se debe comprender lo que dichas instituciones ofrecen al mercado: el producto sanitario. Cabe aclarar que al hablar de producto puede referirse tanto a un intangible como a un bien tangible. Los primeros son aquellos bienes inmateriales que son prestados por las empresas como servicios, por ejemplo, los planes de telefonía móvil, la ruta de un colectivo o un diagnóstico médico; mientras que el segundo alude a aquellos bienes materiales que son ofrecidos por algunas instituciones como producto, por ejemplo, un automóvil, un perfume o una botella de vino. En relación a lo anterior, las empresas de salud estarían designadas en la primera categoría ya que ofrecen un producto intangible a través de sus diagnósticos, consultas, cirugías, y demás ofertas médicas. Por consiguiente, el producto sanitario puede considerarse como aquellos procedimientos diagnósticos, terapéuticos y preventivos que tienen como fin una correcta atención sanitaria a un paciente o grupo de la población. (Lamata et al,1994). Cabe resaltar que en ningún momento se menciona que el fin último del producto sanitario sea la salud, pues si se toma como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 1948, p. 100) es evidente que no sólo los servicios sanitarios ayudan a mejorar la salud, si no que también lo hace gran parte de las actividades humanas, como el estudio, los deportes o el arte, ya que todos contribuyen a promover el bienestar de las personas, mejorar su calidad de vida y ayudarlos a subsistir sanamente. Por lo tanto, es incorrecto afirmar que

el objetivo final de dichas entidades sea mejorar la salud, pues a pesar de que se espera que lo haga, en algunos casos podría no hacerlo; lo que no necesariamente implica que el procedimiento médico sea ineficiente y no cumpla con su objetivo.

Por ejemplo, una intervención quirúrgica que esté indicada por el cuadro clínico pero que nos muestre un abdomen invadido de metástasis y no se traduzca en curación o mejoría puede ser un buen servicio médico, es posible que esté realizado con calidad, soportará unos costes y, sin embargo, no mejorará la salud. (Lamata, et al. 1994. p. 25).

Es importante dejar en claro lo expuesto anteriormente, de lo contrario se generarán expectativas que no corresponden únicamente al sector sanitario. La salud de una comunidad depende de múltiples factores que se encuentran vinculados especialmente con la distribución de la riqueza. Los recursos van a permitir que una persona tener o no una educación adecuada y llevar determinada calidad de vida que sea más saludable que otra, como alimentarse sanamente o realizar actividades físicas que mantengan el cuerpo activo y contribuyan a su propio bienestar. Por el contrario, una persona que no cuente con los medios para alimentarse correctamente y no pueda satisfacer de forma adecuada sus necesidades básicas, no llevará una vida saludable. Sin embargo, dicho hecho se encuentra lejos de estar relacionado con el ámbito sanitario y está más vinculado con el sector político y económico.

Así, habiendo clarificado el producto ofrecido por las entidades de salud, se prosigue a analizar la estructura y la tipología de las instituciones sanitarias de Colombia, para poder comprender su funcionamiento y designar una forma correcta de gestión y comunicación que se adapte a sus necesidades particulares.

2.1.1 Sistema de Salud Colombiano

En Colombia, las entidades sanitarias al igual que todo el sistema de salud se encuentra regulado por el gobierno de la república a través del ministerio de salud y protección social.

La estructura del sistema sanitario se encuentra aparentemente bien distribuido logrando cobijar bajo alguna de las coberturas a la mayor cantidad posible de la población del país.

Sin embargo, el hecho que posea una buena estructura no significa que su

funcionamiento se lleve a cabo de forma adecuada. Existen múltiples falacias que impiden el correcto funcionamiento del mismo. La siguiente figura presenta la organización de dicho sistema.

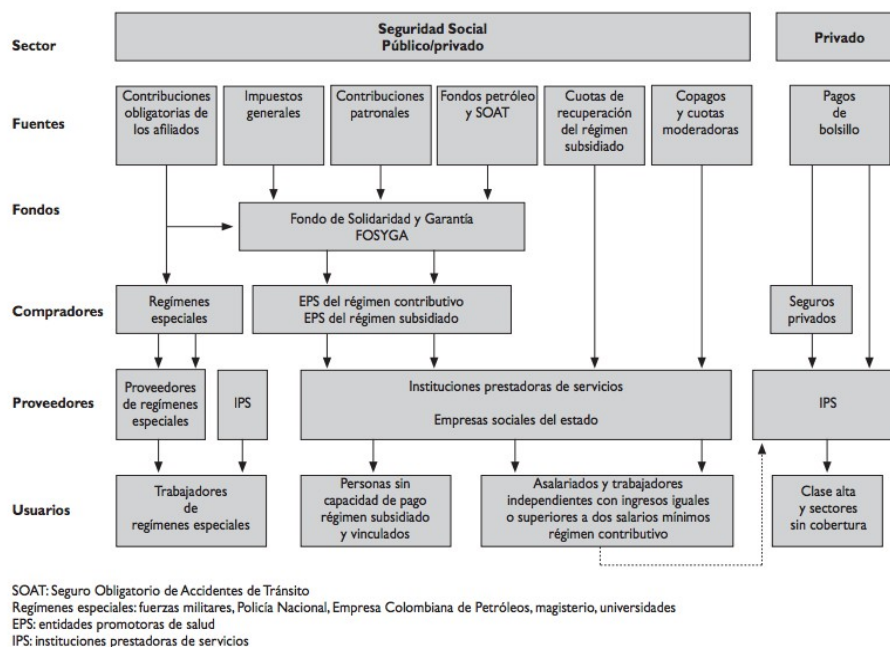


Figura 2: Sistema de Salud Colombiano. Fuente: Guerrero R, Gallego AI, Becerril-Montekio V, Vásquez J. (2011). Artículo de revisión. Salud Publica de Mexico vol 53, suplemento 2 de 2011.

Se observa que la estructura se compone de dos secciones, un amplio sector de seguridad social que se encuentra financiado por recursos públicos y un pequeño y exclusivo sector privado que obtiene sus fondos directamente de las cuotas de sus afiliados. La afiliación al sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) es obligatoria y se realiza a través de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) públicas o privadas por medio de sus dos regímenes, el contributivo y el subsidiado. El primero incorpora obligatoriamente a los pensionados, trabajadores asalariados y a sus empleadores, así como también a los trabajadores independientes con ingresos iguales o superiores a un salario mínimo, quienes hacen un aporte mensual para su salud y pensión. El segundo se encarga de asegurar a todas las personas que no gozan de un sueldo y que por ende no están cubiertas por el régimen contributivo. Su financiación resulta de los aportes o subsidios recaudados por el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA) proveniente de los demás entes participantes del sistema.

La inscripción al régimen subsidiado se realiza mediante la encuesta del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN) que clasifica a los individuos que aplican según su estándar de vida, para determinar si puede acceder a los subsidios que otorga el estado por medio del régimen subsidiado. Por otra parte, los regímenes especiales afilian a los trabajadores de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional, la Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL), el Magisterio y las universidades públicas.

Como se pudo observar, el ordenamiento de los componentes del sector sanitario resulta bastante complejo debido a la gran cantidad de actores e instituciones que en él accionan, tal y como afirma Drovetta en su obra *Dirección de la Salud*, “todas y cada una de las situaciones expresadas, generan un comportamiento totalmente diferenciado respecto a la mayoría de las otras tipologías organizacionales; implicando ello una conducción administrativo-médica de elevada complejidad” (1992, p.23).

En consecuencia, se necesita de un equilibrio entre los entes que hacen parte del sistema para asegurar que funcione de forma apropiada. Una correcta administración de los recursos y una gestión adaptada a las características de la industria sanitaria permite que todos los ciudadanos tengan acceso a los servicios médicos que requieran.

Lamentablemente en Colombia la corrupción y la falta de regulación del sistema provoca que los ingresos que generan los regímenes contributivo y subsidiado no se inviertan en mejorar la salud de los colombianos si no que se destine a otros fines. Los recursos generalmente se distribuyen a través de las EPS que es el organismo intermediario entre el estado y las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) ya sean públicas o privadas, de la cual forman parte los hospitales, consultorios, laboratorios y todos los demás profesionales que prestan sus servicios en el sector sanitario. Las IPS mínimamente deben cubrir el Programa Obligatorio de Salud (POS) que exige el ministerio de salud para su funcionamiento, pero a pesar de que el estado y los afiliados cumplen con los aportes que deben abonar mensualmente para recibir la atención necesaria, dichas contribuciones no parecen llegar a su destino final.

Por consiguiente, no es posible cubrir los costos que generan las mismas instituciones, como pagar los sueldos a los profesionales y costear los medicamentos que necesitan sus afiliados. El reconocido periodista colombiano Juan Gossaín (2012) hace una fuerte crítica al sistema de salud en un artículo publicado en el diario *El Tiempo* de la ciudad de Bogotá donde afirma que la estructura ha entrado en crisis porque no se remunera justamente a las IPS. Las EPS adeudan millones de dólares a pesar de que el sistema de salud colombiano mueve una suma mucho mayor anualmente. En consecuencia, en los primeros seis meses del año pasado se presentaron más de setenta mil reclamos contra empresas sanitarias por no cumplir con la prestación de servicios que corresponden, sin incluir aquellos que no se toman el trabajo de protestar y que a pesar de haber pagado un seguro médico, resuelven nuevamente gastar una cifra considerable de dinero cada año para recibir la atención que se merecen.

Es así como la desorganización y la falta de regulación de las EPS en Colombia ha llevado a que los usuarios decidan asegurar su salud en entidades privadas que les garanticen una atención inmediata y sin inconvenientes. Una parte de la población de diferentes niveles socioeconómicos se ve obligada a acudir a la consulta privada por diversas razones, porque prefieren invertir en su salud asegurando una atención rápida, directa y de calidad, porque se encuentran desempleados momentáneamente y no se están cubiertos por ninguno de los regímenes o porque trabajan de manera independiente y no alcanzan la estabilidad laboral como para asumir el porcentaje que exige el estado, prefiriendo abonar la prestación médica privada sólo cuando ellos consideren que realmente es necesaria.

La pequeñas entidades privadas surgen para satisfacer la necesidad que se origina a partir del vacío de no sentir resguardo por el estado ni por las instituciones, que se supone, deben velar por el bienestar de sus afiliados. Comprendiendo el funcionamiento inadecuado del sistema sanitario, muchas organizaciones reducen sus precios para contribuir a que personas que no se encuentren cubiertas bajo ningún régimen, ni tengan

los recursos para pagar grandes cantidades de dinero por su salud, pueden igualmente acudir a un lugar donde reciban un servicio profesional.

2.2 Marketing y Gestión del Sector Salud

Una vez definido el sistema de salud colombiano, se desarrollará el aporte particular que el marketing ofrecerá a las empresas de dicho sector.

Como se mencionaba anteriormente “las unidades de salud son organizaciones que requieren la mayor coordinación y orden posible, ya que su complejidad las hace difícil de manejar.” (Drovetta, 1992, p. 29). Cuando se administra una entidad sanitaria, se tiene que tener en cuenta diversos factores que varían del resto de las empresas de servicios debido a la naturaleza del área de salud, que la hace más compleja en algunos aspectos. Las empresas de salud, al igual que las demás organizaciones, compiten en un mercado y no solo el sanitario si no en el de todas las demás opciones de consumo, es decir, un paciente puede necesitar un servicio de salud pero a la vez también necesitar o desear otros bienes o servicios de mercados totalmente diferentes, pero se dice que compiten porque ambas necesidades deben ser satisfechas con los mismo recursos, por lo tanto, se compete por la asignación de esos recursos. En palabras del Dr. Chojrin: “Todo paciente en el mercado de la salud es a su vez un consumidor en el mercado general de bienes y servicios.” (2008, parr. 4).

Para llevar a cabo la gestión del sector de salud correctamente se utilizará el Modelo de Servucción propuesto por Hoffman et al. que consiste en “ilustrar los factores que influyen en la experiencia del servicio, incluso los que son visibles para el cliente y los que no lo son.” (2002. p.13) como se presenta en la próxima figura.

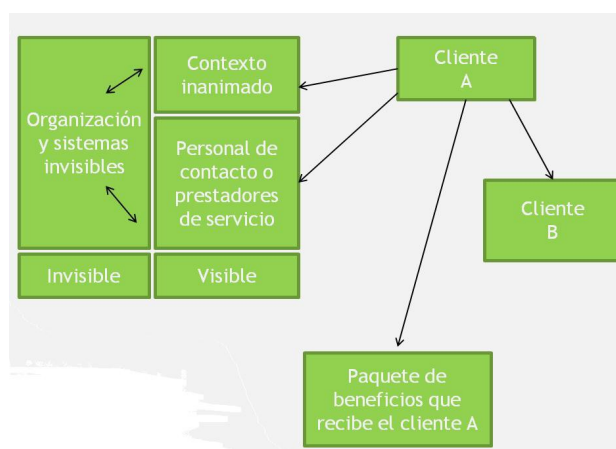


Figura 3: Modelo de Servucción. Gerencia de Bienes y servicios. (s.f). Disponible en: <http://verdolaga-bys.blogspot.com.ar/p/modelo-servuccion.html>

El presente modelo está compuesto por un cliente que actúa como el receptor del paquete de beneficios que en el caso de las entidades sanitarias es el paciente. Igualmente está la presencia de un cliente B, ya que los servicios son experiencias compartidas, es decir, existe la participación de otras personas durante su consumo. Para las entidades de salud el cliente B no afectaría en gran medida el resultado del servicio durante su consumo ya que las consultas o los procedimientos médicos son personales. Pero sí podría llegar a influir en los momentos que componen la espera de la atención. Si un paciente llega con un niño llorando a la sala de espera va a ser desconcertante para las demás personas que están esperando el servicio.

Paralelamente, se presenta el contexto inanimado el cual “esta compuesto por todas las características inertes que están presentes durante el encuentro con el servicio.”

(Hoffman, 2002, p. 10). Debido al carácter intangible de los servicios, los pacientes tienden a analizar el contexto en que el mismo se desarrolla, las salas de espera, los diplomas del médico, los uniformes de sus empleados y demás elementos inanimados que puedan proporcionarle información sobre el resultado del servicio.

El personal de contacto afecta igualmente en la experiencia del sujeto durante el encuentro con el servicio. Dicho personal se compone por los empleados que interactúan brevemente con el cliente, como la secretaria, las enfermeras que no son exactamente el prestador del servicio, que en las entidades sanitarias sería el médico o el especialista. En el mundo de los servicios el personal de contacto es clave en la percepción que el cliente forme del producto y de la calidad del mismo, porque el servicio se produce delante del cliente y con el cliente. En el mundo sanitario la peculiaridad de la relación hace que el personal en contacto y sobre todo el médico, tenga mucha mayor importancia ya que la relación es mas profunda y mas intensa que en cualquier otro servicio.

El paciente busca una relación cordial, serena y que le inspire seguridad. Desde esta instancia se percibe que la relación no es una relación entre pares, claramente el paciente se encuentra en una posición de inferioridad por el simple hecho de estar

enfermo y el médico en una de superioridad por tener los conocimientos que le permiten detectar a través de ciertos síntomas y procedimientos qué es lo que le sucede. Todas las posiciones deben ser tomadas en cuenta a la hora de realizar estrategias de marketing sanitario, se necesita conocer a fondo al paciente que en este caso es también el cliente y sus relaciones no solo con la institución si no también con los médicos y demás miembros que componen la organización.

2.3 Comunicación e Identidad Corporativa en el Sector Salud

Al hablar de las entidades de sanitarias hay que dejar en claro que dichas empresas prestan servicios de salud dependiendo de las necesidades concretas de cada paciente. A partir de lo anterior se toma el termino prestación como primer punto a tocar. Al decir que se presta un servicio, muchos entienden que no se vende. Por consiguiente la idea de venderlos se asocia rápidamente con la de mercantilización (la salud convertida en una mercadería) (Chojrin, 2008, párr. 4). lo cual resulta inaceptable para muchos. Lo cual resulta, incorrecto ya que hay que entender que las entidades de salud a pesar de que tengan cierta relación con la filantropía, generan costos y necesitan recursos para su sustentación.

Al igual que las entidades de salud son empresas concretas, que prestan sus servicios a cambio de unos honorarios y compiten en un mercado, los pacientes también se pueden llamar consumidores o clientes, y antes de continuar esto es preciso aclarar que al hablar de pacientes no se refiere necesariamente a una persona enferma ya que un paciente puede ser cualquiera que reciba un consejo médico o que se realice un procedimiento diagnóstico sin padecer ninguna enfermedad.

Al hablar de la adaptación de las entidades sanitarias a los nuevos cambios generados por la globalización no se habla de un cambio en el servicio en sí, es decir en el procedimiento y el diagnóstico médico, la esencia de las entidades, que en gran parte tiene que ver con un carácter moral y con una ética profesional se mantiene, es decir que se mantiene el objetivo final de los servicios sanitario que es la cura de las enfermedades, lo que cambia es la forma en la que se prestan dichos servicios. Volviendo al ámbito comunicativo, a diferencia de lo que muchas personas puedan llegar a pensar las entidades pertenecientes al sector salud también necesitan de elementos

comunicativos que las diferencien y ayuden a captar la atención de nuevos usuarios, ya que como se menciono anteriormente también compiten en un mercado por la elección de los pacientes. Lo más importante de las empresas de salud es que sean reconocidas por la calidad de los servicios que prestan, pero la calidad no es suficiente, también necesitan ser atraídas por cuestiones más intrínsecas como la relación con el médico y su disposición.

La estrategia de comunicación debe derivarse de la estrategia y los objetivos de marketing. De lo contrario se podría comunicar algo totalmente inequívoco y perjudicial para la entidad, lo que afectaría la imagen corporativa, es decir, la visión que los pacientes o los clientes tienen de la entidad. La imagen corporativa es resultado de la comunicación. Al hablar de comunicación hay que tener en cuenta que una empresa puede comunicar no sólo a través de las formas tradicionales de comunicación como lo son la publicidad o las acciones de marketing directo si también a través de muchos otros aspectos, como la atención de sus empleados, la higiene de sus consultorios las cuales tienen que ver en gran medida con la conducta o el comportamiento de la organización. Por lo tanto influye mucho no sólo el medio ambiente externo de la empresa, como lo son sus clientes, si no también el interno, el comportamiento de la entidad con sus miembros. La comunicación en las entidades de salud tiene la característica, que cuando se comunica conscientemente no busca o espera una respuesta, si no simplemente orientar al usuario a tomar la decisión de dirigir sus necesidades sanitaria a la institución, por lo tanto es unidireccional y más informativa que comunicativa.

Capítulo 3: Centro Médico Ecográfico

Durante el siguiente capítulo se introducirá la entidad con la que se trabajará y a la cual se le aplicará el plan de branding tomando como base las variables analizadas a lo largo del PG, como el uso de las nuevas tecnologías y la forma en la que afectan a las empresas y el mercado, concretamente el sanitario. Asimismo, se expondrá una descripción de la institución, de sus servicios y tratamientos y de su contexto actual, el cual involucra desde los pacientes regulares y los miembros internos de la organización, hasta su competencia, el entorno, y la localidad en la que se encuentra inmersa. El análisis de dichas variables es primordial para la posterior comprensión de las problemáticas que se presentan y las propuestas que se plantean para solucionarlas.

3.1 Descripción del Centro Médico y su Campo de Acción

El Centro Médico Ecográfico (CME) es una entidad que lleva más de quince años brindando servicios ginecológicos y de infertilidad a las mujeres y parejas del municipio de Soledad, Atlántico, en Colombia. Es una institución especializada en ecografías, consultas y tratamientos realizadas por el Dr. Joaquín Calderón Acosta, médico ginecólogo, obstetra y perinatólogo de la Universidad de Costa Rica, quien también presta sus servicios en la ciudad de Barranquilla en su consultorio particular. Consciente de las necesidades en que se encuentra la comunidad de Soledad, el CME y su equipo de especialistas ofrece servicios profesionales en imágenes diagnósticas. Brinda también asistencia en laboratorio para mayor facilidad de los pacientes a la hora de realizarse exámenes. Cuenta con reconocidos profesionales y con una larga trayectoria y experiencia que le permite brindar calidad y economía garantizando resultados confiables. En primera instancia, se requiere delimitar el campo de acción en el que opera la institución, y definir exactamente en qué consisten las especialidades de ginecología y obstetricia, por qué se relacionan y cuáles son los tratamientos que ofrece dicho ámbito de la medicina.

Si bien es difícil apartarse de un lenguaje técnico y especializado al hablar del accionar del campo ginecológico, no hay que olvidar que el presente PG pertenece al ámbito

publicitario, por lo tanto, la definición otorgada será únicamente para comprender el funcionamiento de dichas prácticas. Según la Comisión Nacional de la Especialidad en el libro *Fundamentos de Obstetricia*, debe conceptuarse como Obstetricia y Ginecología una especialidad de contenido amplio y variado que se ocupa de:

Los fenómenos fisiológicos y patológicos de la reproducción humana. La fisiología de la gestación, parto y puerperio, así como de sus desviaciones patológicas. La fisiología y patología inherente a los órganos que constituyen el tracto genital femenino, incluyendo la mama. Los aspectos preventivos, psíquicos y sociales que necesariamente se relacionan con los apartados anteriores.
(Bajo Arenas JM, Melchor M, Mercé LT, 2007, p.9)

Con base a lo anterior es posible interpretar que la ginecología y la obstetricia son dos especialidades quirúrgicas que se encargan de todo lo referente a los órganos reproductores femeninos. A menudo se combinan para formar un solo entrenamiento poniendo especial atención a las mujeres embarazadas.

En Colombia concretamente se considera una de las especialidades más comunes y de mayor demanda debido a que incluye un segmento sumamente amplio al comprender mujeres desde su etapa de desarrollo hasta la menopausia y posterior. La siguiente tabla muestra el número de egresados de cada especialización durante los periodos de 1997 al 2002 y del 2002 al 2006 para observar la creciente cantidad de médicos que escogen dicha especialidad, convirtiéndola en la segunda con mayor número de profesionales.

Tabla 1: Número de egresados de las especialidades con mayor oferta de programas en los periodos 2002-2006 y 1996-2001 (por denominaciones afines).

Especialidad	No. egresados 2002-2006	No. egresados 1997-2002	% Cambio
PEDIATRIA	476	365	30,4
GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA	429	311	37,9
ANESTESIOLOGÍA Y REANIMACION	348	292	19,2
CIRUGIA GENERAL	286	247	15,8
OFTALMOLOGIA	164	188	-12,8
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGIA	194	107	81,3
RADIOLOGÍA E IMÁGENES DIAGNÓSTICAS	149	94	58,5
NEUROCIRUGÍA	51	43	18,6
OTORRINOLARINGOLOGIA	82	67	22,4
PSIQUIATRÍA	127	139	-8,6
UROLOGÍA	64	46	39,1

Figura 2: Fuente: Escobar, R. Educación Médica en Colombia: Estadísticas básicas de pregrado y especialidades medico quirúrgicas 2006: *Ascofame* (Publicaciones online) Recuperado el 20/09/2012 de <http://www.ascofame.org.co/images/ascofame/documentos/edumed%20en%20colombia%20estadsticas%20bsicas.pdf>

A pesar de la cantidad de médicos ginecólogos que egresan anualmente, en el municipio de Soledad, no existían suficientes especialistas interesados en prestar sus servicios en esa zona. Como consecuencia, las mujeres, que necesitaban realizarse una consulta o un diagnóstico debían dirigirse hasta la ciudad de Barranquilla, ubicada a unos cuarenta minutos de distancia, para atenderse a precios más altos de los que la mayoría de ellas podían asumir. Sin embargo, el CME decidió abrir sus puertas hace quince años atrás para proveer a los habitantes de la zona de un servicio ginecológico de calidad.

3.2 Historia e Historicidad

El Centro Médico Ecografico surgió de una propuesta realizada por un colega al Dr. Joaquín Calderón Acosta, quien recientemente había llegado a Colombia luego de cinco años de especialización en ginecología, obstetricia y perinatología en el Hospital México de la ciudad de San José, Costa Rica. En el momento que surgió la oferta de trabajar en el municipio de Soledad el médico se encontraba trabajando en una empresa de medicina prepaga. Al observar la demanda de proveer a las personas de Soledad, especialmente a las mujeres, de un centro donde atender sus necesidades médicas decidió arriesgarse a tomar un trabajo que pocos querían y cumplir con el compromiso y la responsabilidad que

había jurado asumir éticamente al elegir medicina como profesión. Caso contrario a otros especialistas que rechazaron la oportunidad de trabajar en el municipio porque priorizaron las ganancias económicas antelando que Soledad no iba a proporcionarles la rentabilidad que ellos esperaban.

Una decisión basada en variables económicas resulta aceptable desde un punto de vista administrativo y estratégico y ciertamente entendible al comprender que las entidades sanitarias también generan costos que necesitan cubrir y que el especialista al igual que un abogado, un publicitario o un diseñador debe ser remunerado de forma justa por su trabajo. Es correcto que los profesionales sanitarios quieran vender su labor a un valor considerable, pero aceptando que conlleva una responsabilidad ética adjunta sin la cual el acto asistencial se desnaturaliza. Vender el servicio sanitario resulta válido desde la perspectiva que asume el Dr. José Chojrin en su blog *DignoMarketing*.

No se trata de vender lo que no hace falta, ni de sobre vender o estafar al paciente. Se trata de ayudarlo a elaborar y decidir cual es la mejor alternativa para recuperar su salud. Y en este caso particular, si existe compromiso ético y profesional, venderle es ayudarlo a estar mejor.
(Chojrin, 2008, párr. 4).

No obstante, al olvidarse del compromiso que implica trabajar en el sector sanitario y dejar la responsabilidad ética en segundo plano, el comportamiento y las decisiones del médico pueden llegar a ser cuestionadas desde la moral de excluir y renunciar a atender un sector de la sociedad porque no le genera los recursos deseados.

En contraposición, el CME desde sus inicios ha decidido establecerse en una localidad segregada de atención ginecológica de calidad, para priorizar la economía de sus pacientes y ser asequible a aquellos que necesiten del servicio, asegurándose igualmente que genere recursos para suplir los costos y para remunerar justamente a las personas que allí trabajan. Por consiguiente, no se realizan altas inversiones en instalaciones ni en comunicación para evitar que se vean reflejadas en los precios de su oferta de servicios. La institución precede la ética y el compromiso ofreciendo un lugar cómodo y apropiado para la realización de las consultas y de los tratamientos a un valor

adecuado a las condiciones económicas de la comunidad. De esta manera, se establece con un valor diferencial y una identidad que surge precisamente de la carencia de un centro asistencial en servicios ginecológicos.

Así se posicionó con una imagen definida en gran parte por la necesidad que completó.

Según la autora Ana Quiroga la identidad nace como respuesta para comprender la crisis y que el sujeto pueda redefinirse y modificarse. “Desde su identidad que implica movimiento, semejanza y diferencia, el sujeto se sitúa en el presente y anticipa un futuro, sostenido y sosteniendo un proyecto que da sentido a su vida personal y a su ser social”.

(Quiroga, 1998, p.34). Si bien lo expuesto anteriormente se hace presente en la identidad del médico fundador de la entidad, el Dr. Joaquín Calderón, también cobra sentido si se lleva al plano empresarial donde la institución, concretamente, el CME absorbe las cualidades y parte de la personalidad de los individuos que en ella trabajan.

Bajo esa perspectiva se crea la misión, la visión, los valores y la cultura de CME que reflejan la postura que tuvo su fundador en un principio y que aún hoy en día conserva en conjunto con sus miembros, quienes aportan una parte de sí mismos al conglomerado de ingredientes que integran la compañía.

El cúmulo de creencias, atributos y valores le proporcionan no solo una personalidad si no una identidad a la organización para diferenciarse e identificarse a sí misma frente a sus pacientes y competidores. El autor Paul Capriotti, expone lo anterior en su obra *Branding Corporativo*, al definir la identidad corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).” (2009, p. 21)

Considerando sus valores y atributos propios, se planteó como misión, brindar servicios de alta calidad en ginecología, obstetricia e infertilidad a un precio asequible a las personas de la comunidad. La misión permite observar con claridad la actividad que realiza la empresa.

Asimismo se desarrolló una visión que plasmara y consolidara los objetivos finales de la organización, es decir, hacia donde se quiere dirigir y de qué forma quiere ser percibida.

Se estableció entonces como visión ser el centro médico más reconocido en consultas

ginecológicas y tratamientos de fertilidad de la costa atlántica colombiana por la calidad y efectividad de sus servicios y por el profesionalismo de sus especialistas. Además, se conformaron los valores que representan la manera de llevar a cabo el accionar de la institución. Para el CME sus servicios deben estar regidos por tres principios fundamentales: compromiso con sus pacientes, profesionalismo en su labor y eficacia en sus servicios. Consecuentemente, se instauró y se constituyó la identidad corporativa del CME, representada a través de los dos elementos que según Capriotti (2009) componen la identidad de una organización; la filosofía corporativa, expresada a través de la misión, visión y los valores propios de la institución y la cultura corporativa la cual es percibida por medio de las creencias, pautas de conducta y valores compartidos de la organización, tal y como se observa en la siguiente figura.

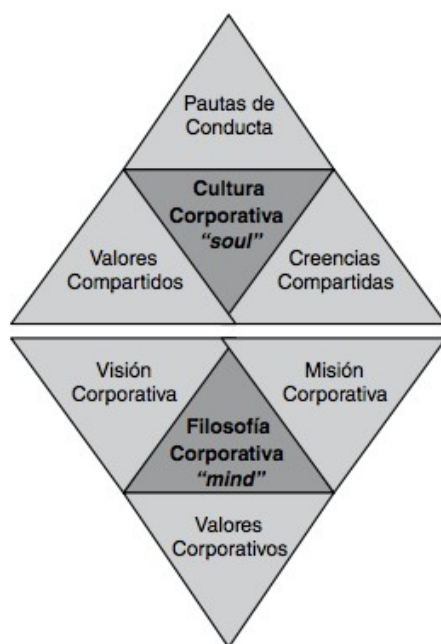


Figura 4: Componentes de la Identidad Corporativa. Fuente: Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo*.

Santiago: Andros Impresores.

La filosofía corporativa se expuso en la misión, visión y en los valores planteados anteriormente pero no se describió aún la cultura corporativa con la que trabaja el CME. Con respecto a la misma, las empresas, al igual que las comunidades, necesitan de pautas que sean compartidas por sus miembros para orientar el comportamiento de las personas que allí trabajan. Los principios reguladores de conductas son conocidos como

la cultura corporativa de la organización. La cultura que maneja el CME se compromete a trabajar con profesionalismo, ética y respeto con cada uno de sus pacientes brindando una atención personalizada, información pertinente que se encuentre al alcance de todos aquellos miembros de la comunidad que tengan dudas y consultas sobre los servicios y disposición para atenderlos con la mejor actitud posible.

Tras el análisis de la cultura corporativa se termina de consolidar la totalidad de la identidad de la institución. ¿Pero por qué es tan importante darle una identidad propia a las marcas o a las empresas? Según David Aacker autor de la obra *Liderazgo de Marca* (2000) la respuesta a la pregunta previa se relaciona con los valores que la institución en la mayoría de los casos adquiere, tanto de su entorno como de aquellos miembros que cumplen un rol importante dentro de la misma, como lo es el fundador, algún directivo de alto cargo o los mismos empleados. La marca al adoptar dichos valores, se humaniza, generando no solo una identificación, si no un vínculo con sus clientes que fortalece la empresa. El CME necesita orientación en cuanto a la comunicación. Si bien cuenta con ciertos atributos y valores distintivos, le hace falta expresarlos correctamente a través del diseño y de los elementos visuales. La carencia de una imagen adecuada y la forma de crearla a través de un plan de branding pertinente se desarrollara en los próximos capítulos.

3.3 Análisis de la Oferta Servicios

La oferta de mercado se define como “una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo” (Kotler, 2007, p. 7).

En el caso concreto del CME, su oferta está compuesta por todas las actividades que la institución realiza, tal como las charlas informativas y las brigadas de salud, junto con los procedimientos como ecografías, consultas y tratamientos que se llevan a cabo para beneficiar y satisfacer una carencia o un deseo de su público objetivo. Para elaborar un análisis pertinente de la oferta de servicios que presta el CME se deben conocer los tratamientos que proporciona la ginecología y la obstetricia como especialidad, y cuáles de los procedimientos son ofrecidos por la institución en sí.

La ginecología es una ciencia que permite el diagnóstico y tratamiento de trastornos como el cáncer, las enfermedades pre-cancerosas de los órganos reproductivos, la amenorrea, que consiste en los periodos menstruales ausentes, dismenorrea en periodos menstruales dolorosos, prolapso, infertilidad, entre otros. La especialidad de ginecología en conjunto con obstetricia permite también el control de las mujeres durante su embarazo, así como las etapas anteriores y posteriores al mismo. Las mujeres también deben realizarse consultas ginecológicas de manera periódica para gozar de buena salud y prevenir los trastornos mencionados anteriormente.

De los procedimientos expuestos, el centro médico brinda una amplia selección de diagnósticos dependiendo de las distintas necesidades que puedan llegar a presentar las pacientes. Los procedimientos se pueden agrupar en áreas específicas según el tipo de tratamiento ginecológico que requieran. Por ejemplo, en un conjunto denominado Ecografías se concentrarían todas las imágenes diagnósticas que ofrezca la entidad. Dicho grupo estaría consolidado entonces por las ecografías pélvica, obstétrica, transvaginal, mamaria, de abdomen total, de partes blandas, de tamizaje de primer trimestre (cromosopatías) tridimensional, eco-obstetrica nivel III tridimensional, tridimensional tercer trimestre y cervicometría tridimensional.

Otra unidad estaría compuesta por todos los tratamientos destinados a mejorar la Fertilidad como el espermiograma, foliculogramas, test pos-coital, tipificación del VPH, colposcopia, crioterapia, histerosalpingografía, monitoreo fetal e inseminación. Asimismo, los exámenes prenatales mensuales, las cesáreas, las consultas posparto y los cuidados con embarazos de alto riesgo conformarían el tercer grupo relacionado con la Obstetricia o consultas obstétricas particularmente.

El último abarcaría la citología vaginal, chequeos regulares, examen de la pelvis y de las mamas y el control de natalidad, lo que comprendería el grupo Ginecología o Consultas ginecológicas.

Para analizar la amplia gama de servicios que presenta el CME se requieren de estrategias del mercadeo. No obstante, se introducen herramientas como la mezcla de

mercadotecnia, comúnmente conocida como *marketing mix* que propone Philip Kotler en su libro *Fundamentos del Marketing*. Dicha estrategia es definida por el autor como:

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta.

La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

(Kotler, 2008, p. 52)

En otras palabras, el marketing mix es el análisis de todos los eslabones que componen el escenario de la oferta para observar de qué forma se puede aumentar la demanda. La estrategia es también conocida como las *4Ps*, dado que en su origen anglosajón se conoce como: *product, price, place, y promotion*; producto, precio, plaza o distribución y promoción respectivamente.

El objetivo de su aplicación es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de reposicionamiento en los capítulos posteriores.

Así, es posible analizar la oferta del CME para conocer cuáles son las características de sus servicios, si los precios establecidos son los apropiados, la influencia del punto de venta o el espacio donde se consume el servicio y de qué forma se comunican los mismos.

Según Lerma (2004) el producto es el objeto, servicio, idea u organización sobre el que se aplica el esfuerzo mercadológico, dicho objeto (tangible o intangible) se va a comercializar en un mercado, de tal manera que los demandantes satisfagan sus necesidades y los oferentes cumplan con su razón de ser.

Con respecto al producto se observa que el CME cuenta con una variedad amplia de tratamientos que abarcan los diferentes ámbitos de la ginecología y la obstetricia, que se prestan con un alto nivel de calidad garantizado a través de los equipos con los que se realizan los procedimientos y con la experiencia del profesional. Sin embargo, los servicios no se encuentran respaldados por una marca consolidada debido a que el CME no cuenta con una imagen visual que la refiera con los productos.

Por otra parte, el precio es definido por Kotler como “la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (2008, p. 54).

En relación al mismo, la organización se caracteriza por ofrecer valores bajos para ser más asequible a todos los miembros del municipio de Soledad, economizando en otros sectores que no prioriza pero que igual son importantes, tal como la comunicación. Al estar dirigido a un público de nivel socioeconómico bajo, existen casos en los que aplica descuentos dependiendo de la situación particular de cada paciente. Sin embargo, no brinda plazos de pago ni posee condiciones crediticias ya que su *target* no es afín a esas características.

La plaza está relacionada con la ubicación y cobertura a la que están expuestos todos los canales de distribución, contemplando los agentes que llevan a cabo el traslado físico de los productos desde las empresas hasta los consumidores.

En el caso del CME, al tratarse de un servicio en el cual no se vende la institución en sí misma, si no los tratamientos que realiza una persona en particular, la distribución está sujeta al carácter temporal y espacial del médico quien solo puede estar presente en un lugar a la vez. El espacio o el punto de venta donde se adquiere es el mismo lugar donde se consume, por lo tanto, es primordial que posea un aspecto que genere confianza y seguridad. En relación a la imagen del establecimiento, si bien cumple con las características higiénicas necesarias, la entidad no le invierte mucho dinero para no generar costos que aumenten el precio de sus servicios.

Finalmente la promoción "incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren". (Kotler et al., 2006, p. 49).

Para dar a conocer y comunicar sus servicios, el CME se vale de elementos del marketing tradicional como folletería repartida por promotoras, promociones publicadas en el centro médico, y alianzas con centros de salud cercanos para que envíen a los pacientes que puedan necesitar de sus servicios. No utiliza la cantidad de medios que podría precisamente para no incrementar los costos.

Con la última herramienta del marketing mix se termina de analizar la oferta de la institución.

3.4 Análisis de la Demanda

En segundo lugar, para comprender la demanda de la organización es preciso conocer aquellos quienes consumen y utilizan sus servicios: los pacientes. Los pacientes al utilizar los tratamientos que brinda el centro médico, cumplen también el rol de consumidores y tienen un comportamiento de compra que se ve afectado por características culturales, personales y psicológicas. Dependiendo del público al que se dirija la institución se van a presentar ciertas características en común que sirven como lineamientos para segmentar el target, agruparlo y comprender por qué demandan ciertos servicios más que otros.

El análisis de la demanda se va llevar a cabo siguiendo uno de los escenarios que propone Alberto Wilensky en *La Promesa de la Marca* el cual “esta conformado por los hábitos de consumo, las actitudes, expectativas, fantasías y los temores del consumidor. Asimismo, los valores culturales en cada segmento y momento, determinan la “lectura” que el mercado realiza sobre cada posicionamiento” (1998, p. 112). El análisis del escenario de demanda va a revelar el posicionamiento que posee la marca actualmente. Iniciando con los hábitos de consumo, se estableció que las personas que asisten al CME y utilizan sus servicios, tienden a ser mujeres que se preocupan por su salud y su bienestar, por sentirse bien consigo mismas y con su sexualidad. Al igual que parejas que quieren planificar y conformar la familia que desean. Como consecuencia, la compra del servicio suele ser planeada, a excepción de alguna persona que asista urgentemente. Debido a que la compra es razonada, el público asiste a la entidad con una actitud de confianza porque se ha justificado la elección tras un proceso de búsqueda de argumentos sólidos y convincentes.

Por otro lado, las expectativas de los clientes del CME son altas ya que esperan resultados que le garanticen siempre lo mejor para su bienestar y su salud. En algunos casos, las pacientes se presentan con la esperanza que los tratamientos de fertilidad le ayuden a concebir. Si los clientes toman decisiones de compra con base a las expectativas que se forman sobre el valor y la satisfacción que las ofertas de mercado le proporcionan, se corre el riesgo que las mismas no cumplan con lo que consumidor esperaba. Por consiguiente, el paciente no tendrá la misma imagen que otro al cual sus

expectativas hayan sido completamente satisfechas. El posicionamiento de la institución va a depender en gran medida del cumplimiento de las expectativas mencionadas. De la misma manera, las fantasías y temores van a influenciar la demanda de los servicios de la entidad, ya que son aquellos deseos que surgen del inconsciente. Las fantasías de las pacientes o de las personas que asisten al CME son principalmente el poder conformar una familia, o saber que su salud se encuentra en buen estado. Mientras que sus temores principales están vinculados con su propio bienestar o el de alguien cercano. Las personas temen que los resultados de los exámenes no tengan una respuesta positiva. Por último los valores culturales también afectan e influyen en la toma de decisiones de las pacientes. Actualmente el significado de conformar una familia a una determinada edad es vital y se ha instaurado en la sociedad como un tabú. Consecuentemente, las personas que asisten al CME lo hacen por la influencia de dichas creencias culturales. Así se concluye el análisis de la demanda, la cual se va a comprender a medida se que entiendan las características recién expuestas que modifican o influyen en la decisión de las personas de consumir un producto o servicio en un determinado momento.

3.5 Análisis Estratégico- Matriz BCG

Habiendo comprendido la oferta y la demanda de los servicios prestados por el centro médico se prosigue a analizar la cartera de productos de la institución mediante el enfoque del Boston Consulting Group (BCG), el cual clasifica todas sus unidades de negocios (UEN) según la matriz de crecimiento- participación. Por un lado, el crecimiento de la demanda ayuda a determinar qué tan atractivo resulta el mercado al que pertenece la UEN, mientras que la participación relativa de mercado mide la fuerza que tiene la empresa en dicho segmento. (Kotler, 2007).

Rentabilidad vs Inversión



Figura 5: Matriz BCG. Fuente: Carreto, J. (2008) *Planeación Estratégica*. (Blog online). Recuperado el 27/09/12 de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar/2008/07/matriz-bcg.html>

Si se toman los cuatro grupos de la oferta del CME (Fertilidad, Obstetricia, Ginecología y Ecografías) como unidades estratégicas de negocios, se puede determinar según la Matriz BCG cuáles de los tratamientos le aportan mayor rentabilidad a la institución, en cuáles debe invertir y/o cuáles debe descartar. Aplicando entonces el análisis de la matriz a los servicios del CME, se puede detectar que la institución cuenta con una UEN de bajo crecimiento de la demanda pero alta participación en el mercado, denominada según la matriz como vaca lechera, lo que significa que la institución posee unidades de negocio maduras y que a su vez producen un gran flujo en efectivo. En el caso del CME dichas UENs vendrían siendo los tratamientos de fertilidad, ya que es un mercado que se encuentra establecido y le genera una alta rentabilidad a la empresa, porque son los de mayor costo para los pacientes y requieren de varias visitas en un periodo de tiempo corto para que sean efectivos. Además no demandan una alta inversión debido a que las herramientas para llevar a cabo dichos tratamientos no son muy costosas, lo que se vende es el conocimiento del médico y el valor de poder ayudar a las paciente a concebir. Asimismo, conserva dos servicios estrella que son negocios con alta participación de mercado pero que requieren de una alta inversión porque el segmento se encuentra en crecimiento. De esta forma, se pueden establecer como estrellas los procedimientos y las consultas obstétricas, al igual que las ecografías. Dichas unidades poseen un gran éxito debido a la demanda que tienen, pero a su vez necesitan de una alta inversión en

equipos de última tecnología como lo son los ecógrafos, los cuales se van renovando con el paso del tiempo a medida que avanza la ciencia requiriendo nuevas inversiones. Finalmente se determinaron las consultas ginecológicas como negocios perro, ya que si bien generan suficiente rentabilidad para mantenerse a si mismas, no llegan a ser grandes fuentes de dinero o se ven opacadas por las demás unidades. Así finaliza el análisis estratégico del CME y se prosigue a examinar el contexto en el que acciona la institución, observando de qué manera afecta el consumo de sus prestaciones.

3.6 Análisis del Contexto Actual

Al igual que las personas son moldeadas por la sociedad y por el entorno en el que se movilizan, las empresas también se ven influenciadas y afectadas en gran medida por el contexto en el que están inmersas. El entorno es un territorio con políticas, economías, tendencias sociales, valores culturales, entre otros factores que determinan ciertas decisiones con respecto a la oferta, la demanda y el consumo de los servicios que ofrece el mercado. Kotler definió dicho contexto como el macroentorno de la organización, afirmando que “la empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa.” (2008, p. 68). Para el autor el macroentorno está compuesto por un número de fuerzas que deben ser consideradas en las estrategias de la empresa. Los más importantes son el entorno político, el económico y el cultural. Tomando como base el aporte de Kotler, se analiza la forma en que cada una de las fuerzas externas que componen el macroentorno modifica el comportamiento de el CME y de sus consumidores.

En primera instancia, el entorno político “consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y la limitan”. (Kotler, 2008, p. 83). La situación política del país influye en los distintos aspectos de la vida de las personas y en la cotidianidad de las empresas. El CME, al ser una entidad sanitaria se ve afectada en el sentido de que el estado debería encargarse de la salud de las personas que habitan en su territorio y garantizar que todos los ciudadanos reciban un buen servicio médico. En Colombia, lamentablemente la salud

social no cubre las expectativas ni garantías que debería debido a la falta de leyes reguladoras que incitan a la corrupción de los directivos de las IPS. No obstante, las personas buscan opciones alternativas como las empresas prestadoras de salud prepagas para satisfacer la carencia que no provee el gobierno. Pero dichas entidades resultan ser excluyentes debido a que gran parte de la población no puede pagar las altas cuotas que exigen. Por consiguiente, buscan satisfacer sus necesidades de salud sólo cuando lo requieren, en consultas privadas con médicos que ofrecen servicios a precios asequibles, como el caso del Dr. Joaquín Calderón en el CME.

Por otro lado, el estado al igual que algunas empresas prepagas no cubren ciertos tratamientos como los de fertilidad ya que no los consideran necesarios en el plan obligatorio de salud (POS) o en los beneficios de la prepaga, lo que conlleva a que las personas, especialmente las mujeres busquen un tratamiento en especialistas privados. Paralelamente “el entorno económico consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.” (Kotler, 2008, p.78). La situación económica de Colombia se convierte en un aspecto que influye en la decisión de las pacientes a la hora de recurrir al CME, ya que a pesar de que posee una economía bastante estable, considerando que no ha tenido cambios inflacionarios drásticos a través de los años, los sueldos son muy bajos para el costo de vida de la población trabajadora. Por esta razón, las personas buscan economizar priorizando los aspectos más relevantes. Al centro médico ofrecer servicios de calidad a un bajo precio se está dirigiendo precisamente a ese público que decide invertir en tratamientos de fertilidad para poder tener una familia porque lo considera una prioridad.

Por último, el entorno cultural genera tendencias, prejuicios, creencias y valores que influyen al igual que los dos aspectos anteriores en la toma de decisiones de un consumidor. La sociedad presiona, la concepción existente que a cierta edad las mujeres deberían empezar establecerse en un matrimonio y tener hijos es un factor importante en el momento de decidir si realizarse un tratamiento ginecológico o de fertilidad. Además la tendencia de mantenerse saludable y sentirse bien es otro aspecto que moviliza a las mujeres a visitar el CME. La mujer actual cumple un rol activo y un papel en la sociedad

similar al del hombre, con un trabajo tiempo completo y responsabilidades económicas, por lo que algunas de ellas prefieren planificar y conformar una familia cuando consideren que el momento es adecuado.

Así como los entornos anteriores moldean a la empresa, el autor de este PG considera que el contexto competitivo también es fundamental considerarlo en el momento de realizar estrategias de marketing. En el caso del CME, la entidad no cuenta con competidores directos, compite con las unidades de salud que prestan servicios ginecológicos pero que no se especializan en eso, o con las entidades de ginecología que se encuentran en la ciudad de Barranquilla pero que ofrecen los servicios a un precio mucho más elevado.

Finalmente se cierra el capítulo tras haber analizado la institución en sus aspectos más relevantes para poder construir posteriormente un plan de branding y un nuevo posicionamiento basado en las observaciones recién expuestas.

Capítulo 4: Problemática

Luego de haber analizado el entorno, la oferta, la demanda y la posición actual del Centro Médico Ecográfico se prosigue a presentar la problemática que se manifiesta tras los aportes realizados en los capítulos anteriores.

Sin profundizar mucho, se detecta que a pesar que la entidad ofrece un buen servicio de atención, no utiliza ni explota los nuevos medios de comunicación digital como las redes sociales o el correo electrónico. Tampoco cuenta con una imagen e identidad corporativa adecuada, lo que se traduce en una falta de identificación de marca por parte de las pacientes, pérdida de cobertura y por lo tanto, pérdidas económicas. En consecuencia, se realizará un análisis estratégico que proporcione la situación competitiva actual de la empresa con el objetivo de determinar las causas y posibles soluciones a dichas problemáticas.

4.1 Análisis Estratégico: Matriz FODA

El objetivo de llevar a cabo un análisis estratégico del CME, es dirigir a la institución al posicionamiento deseado, canalizando lo que se está haciendo correctamente y enfatizando en aquellos elementos en los que hace falta mejorar. Mediante una observación más exhausta, la empresa se asegura en descubrir aquellos obstáculos que

no puedan ser detectados con facilidad pero que puedan llegar a afectar el rendimiento de la institución en un futuro.

Para desarrollar dicho análisis se utilizará la matriz FODA (Kotler et al., 2008) también conocida como análisis *SWOT* por sus siglas en inglés, que consiste en evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Las dos primeras están relacionadas con el medio ambiente interno de la empresa, mientras que las dos últimas se derivan del contexto externo, así como se puede observar en la siguiente figura.



Figura 6: Analisis FODA. Fuente: Kotler P, Armostrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. p. 54

Paralelamente, Hitt, Ireland y Hoskisson (2007) añaden otra de las aportaciones del FODA. Señalan que la herramienta también es útil para identificar los criterios adecuados para el desarrollo de estrategias factibles, aprovechando las oportunidades y puntos fuertes detectados, para combatir a las debilidades y amenazas.

Tomando el esquema anterior como referencia se pueden extraer atributos de la empresa que actúan como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas en el ámbito competitivo.

Las características positivas sirven para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. Se establecen como fortalezas del CME la calidad del servicio médico y de los tratamientos de la entidad, garantizada por especialistas de larga trayectoria y

experiencia, graduados y especializados en el exterior. Mantenerse actualizado en cuanto a equipos médicos es también un atributo a favor. El CME cuenta con los últimos ecógrafos en el mercado, que proporcionan imágenes de mayor calidad, valorizando el servicio. De igual forma, la motivación y capacitación del personal que trabaja en la institución; contar con una misión, visión y valores bien definidos desde el inicio de su trayectoria y mantener precios asequibles para la comunidad de Soledad, son factores que fortalecen el desempeño de la empresa. La ubicación dentro del municipio de Soledad le facilita a las personas el acceso a la entidad y a los servicios. Las pacientes ya no necesitan dirigirse hasta la ciudad de Barranquilla para realizarse los procedimientos que requieren. Por último, ser de los pocos centros sanitarios que ofrecen tratamientos de fertilidad y servicios de laboratorio dentro de la institución, genera un valor diferencial con respecto a la competencia.

En la segunda línea se establecen como debilidades la falta de utilización de medios digitales, tal como las páginas web, redes sociales, base de datos electrónicas y telefonía celular, lo que ocasiona que se perciba como desactualizado con respecto a la competencia en cuanto a avances tecnológicos. Asimismo, la carencia de una identidad visual consolidada (isologo, papelería, uniformes) debilita el reconocimiento de la empresa por parte de las pacientes y disminuye su confianza en los servicios. La desconfianza también es generada por la falta de material informativo; no cuenta con una página en internet donde pueda publicar información y reparte folletería en muy escasas ocasiones. Además, el tiempo de los especialistas no es suficiente para suplir todos los horarios deseados por las pacientes, en consecuencia, se pierde un segmento del público objetivo que no puede asistir en la franja horaria en la que atienden los médicos. Por último, los largos tiempos de espera de los clientes es otra debilidad percibida.

Con respecto a las oportunidades que pueden ser explotadas por el CME se encuentran las brigadas sanitarias para promover la salud femenina en los días de baja demanda. La alianza con otras entidades sanitarias, especialmente de medicina general para que recomienden el centro médico. La alianza con otros médicos ginecólogos permite la

posibilidad de recibir un número mayor de pacientes por día, aumentando el crecimiento potencial de la organización. Igualmente, existe la posibilidad de expansión reclutando nuevos especialistas en ginecología y obstetricia que se cobijen bajo el reconocimiento y trayectoria de una empresa ya establecida. El avance de la ciencia en cuanto a los tratamientos de fertilidad produce servicios más efectivos, aumentando la calidad de los procedimientos. Por eso la importancia de mantenerse a la vanguardia de los últimos desarrollos. Por último, contar con un consultorio en Barranquilla presenta la oportunidad de atender otro sector de la audiencia, aunque en menor cantidad, que se encuentra dispuesto a invertir más por el mismo servicio.

Finalmente, las amenazas que pueden llegar a producir desafíos en el desempeño de la institución son: la posibilidad de nuevos competidores que empiezan a instaurarse en el municipio de Soledad. La aceleración tecnológica que implica adaptarse permanentemente a nuevos cambios. Los altos costos de los equipos médicos ocasionan el incremento anual de los precios de la entidad. Lo anterior puede llegar a convertirse en un factor decisivo para los consumidores que no alcancen a abonar las nuevas tarifas. Como última amenaza están las entidades especializadas únicamente en fertilidad que ofrecen servicios directos y mayor cantidad de tratamientos.

En términos concretos, el análisis FODA proporciona una amplia vista de los factores en los que la empresa necesita centrar su atención, al mismo tiempo que expone aquellos atributos que sirven para potenciar y alcanzar los objetivos propuestos. Las debilidades y amenazas se transforman en problemáticas que la empresa debe enfrentar y solucionar potenciando las fortalezas y explotando las oportunidades.

Luego de haber indagado los desafíos que conforman parte de la problemática del PG, se prosigue a analizar las tensiones que se generan en el ámbito laboral propiciado por la misma organización, donde se van presentando situaciones que se contradicen entre si y que actúan como polos opuestos donde una siempre prevalece o domina a la otra. De las llamadas contradicciones surgen distintas problemáticas que se desglosan del contexto interno y de las interacciones entre las personas que lo componen. Ayudan a conocer la

posición en la que la empresa se encuentra y a la que quiere llegar a través de la intervención de la publicidad como una estrategia beneficiosa para la institución.

4.2 Análisis de Tensiones- Detección de Problemáticas, Causas y Posibles

Soluciones

El psicólogo social Leonardo Schvarstein, se refiere a las contradicciones en su obra *Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas* (1998). El autor afirma que todo diseño de una institución está sometido a tensiones, y que las resoluciones de las mismas no sólo dependen de los objetivos que guían el diseño, si no de las variables de contexto de las que se pueden distinguir, el tipo de organización, en qué situación se encuentra y cómo se relacionan dichas variables.

El aporte del análisis de los pares contradictorios al PG permite la detección de probables necesidades a satisfacer en el contexto o problemáticas que deben ser solucionadas, sin embargo, existe la posibilidad que dentro de un par contradictorio surjan otros secundarios. Los mismos son construidos con base a sensaciones, atributos o emociones que surgen durante la planificación y desarrollo del proyecto de graduación. Las tensiones contribuyen en determinar el punto de partida desde el cual se inicia el re posicionamiento de la marca y la manera de construir su futuro.

De las contradicciones que se derivan del Centro Médico Ecográfico la primera en revelarse es el par necesidad- satisfacción. Según Kotler “el concepto básico en el que se apoya el marketing es el de las necesidades humanas” (2008, p.6). Los clientes poseen necesidades que deben ser satisfechas mediante el producto o el servicio que ofrece la entidad, el cual debe estar diseñado especialmente para el suplir la carencia del segmento al que se dirige. En el caso concreto del CME, las personas que visitan la entidad, lo hacen porque poseen distintas necesidades relacionadas con la ginecología ya sean consultas, problemas de fertilidad, dificultad para tener hijos, chequeos o control del embarazo que no ofrece ningún otro centro médico de forma cercana. La satisfacción de las necesidades depende del grado de expectativa que se tenga con respecto al servicio. “La satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador.”

(Kotler, 2008, p.13) Si las carencias no fueran satisfechas correctamente o no cumplieran con las expectativas de los consumidores dejarían de ser necesidades y pasarían a ser frustraciones.

Así como existen necesidades directas de la empresa, hay factores que influyen indirectamente en la decisión de elegir la entidad de salud a la hora de querer realizarse una consulta o tratamiento. Dichos factores si bien no son las carencias principales de los clientes, tienen la fuerza suficiente como para derivar al público directo hacia la competencia. Están constituidos por elementos como los horarios que se ofrecen, la cercanía o lejanía de la institución, el especialista que atiende y el precio de los tratamientos. Es necesario que se consideren para lograr un equilibrio entre los polos, previendo situaciones que sean decisivas en la elección y el consumo del servicio y evitando que se forjen frustraciones.

Si la necesidad es el fundamento motivacional del vínculo, el tipo de necesidades presentes y el grado en que los individuos las satisfagan será determinante para la construcción de una pertenencia grupal y de una actividad que exceda los marcos del grupo mismo.
(Schvarstein, 1998, p. 9)

La organización debe tratar de mantener las tensiones equilibrados o lograr que la satisfacciones dominen las necesidades que van presentando los clientes para lograr cumplir con las expectativas e ir construyendo un vínculo con el mismo.

Otras de las oposiciones presentes en el CME son la ignorancia y el conocimiento. Al no contar con una buena estrategia de comunicación, hay muchas personas que no están al tanto de los servicios que presta el centro médico y en algunos casos que la entidad existe. La ignorancia de la existencia del CME se puede solucionar comunicando los servicios de forma pertinente a través de distintos medios como internet para dar a conocer a la institución y sus servicios, así las personas tendrán conocimiento del mismo y lo tomarán en cuenta a la hora de realizarse una consulta ginecológica.

De igual forma la ignorancia se presenta cuando las personas no se encuentran informadas sobre los hechos que ponen en riesgo su salud. La creación de un espacio virtual donde el centro médico pueda publicar información de interés para que las

personas se enteren sobre las distintas enfermedades, los síntomas, tratamientos, formas de prevención que puedan afectarlos puede ser una solución a esta falta de conocimiento y nivelar la contradicción entre dichos polos.

La siguiente tensión se forja entre el desinterés y el interés. Los pacientes del CME asisten a él por el buen servicio que presta, la calidad de los tratamientos, la experiencia de los médicos y por la poca oferta de entidades de salud que hay en la zona. Pero no hay ninguna otra razón que los motive a asistir y visitar la entidad, las personas no asistirían si no fuera estrictamente necesario para su salud. La forma de equilibrar dicha tensión es crear situaciones o utilizar herramientas para fomentar el interés de las personas en conocer el centro médico, y que al hacerlo sea una experiencia placentera. Algunas empresas se valen de la creación de un espacio virtual donde se publique información que tenga un contenido interesante y que fomente el deseo de los consumidores de visitar el CME, o por lo menos lograr que el interés permanezca latente para cuando se presente la oportunidad de asistir. Otra forma de plantar dicho interés es mediante charlas informativas, talleres de salud y actividades gratuitas en la institución que serían convocadas a través de las redes sociales.

La contradicción generada entre demora y rapidez se relaciona con la dificultad para solicitar citas que implica, llamar por teléfono o dirigirse directamente a la entidad, lo que despoja a las pacientes de tiempo y en muchos casos puede llegar a ser frustrante tanto para los clientes como para el personal. Igualmente cuando se desean enviar los resultados de los exámenes y los tratamientos, las pacientes deben ir directamente al centro a retirarlos lo que se convierte en un proceso demorado, dificultoso y complicado. Con el uso de medios digitales y de telefonía celular se plantea la creación de un correo electrónico o de una página web donde se puedan solicitar citas vía mail lo que lo hace más organizado para el personal, y más fácil y rápido para las pacientes, además recibirían la cita a través del correo electrónico o a su teléfono celular donde pueden recordarla con facilidad.

Por otro lado, la tensión distancia- cercanía se crea ya que no existe un espacio donde poder contactar a los médicos o a la entidad además de la lugar físico donde se

desenvuelven las actividades. En consecuencia, se crea una distancia entre los pacientes y la organización ya que el vínculo no se alimenta más que cuando el paciente visita la institución. No hay un ida y vuelta constante entre ambos. Por lo tanto, se debe generar una cercanía entre el cliente y el centro médico para que haya un *feedback* permanente a través de las redes sociales, la telefonía móvil y el correo electrónico.

Muy parecida a la contradicción anterior, surge la tensión desunión- unión ocasionada por la falta de medios de contacto que hay entre el centro médico y sus pacientes, lo que produce que no exista una relación estable y duradera entre los mismos. La razón por la que no se da una relación vincular es porque no tienen nada en común además de los aspectos médicos. En consecuencia, se busca distender la tensión a través de los nuevos medios digitales, creando una interacción entre los pacientes para que puedan compartir experiencias y empiece a crearse un vínculo duradero. Además con la publicación de información pertinente y de interés las personas se logran sentir mayormente identificadas con la empresa.

No obstante, la contradicción desactualizado- actualizado surge ya que la empresa no utiliza ninguna de las nuevas tecnologías en comunicación, la buena percepción que se ha ganado el Centro Médico Ecográfico a lo largo su trayectoria puede empezar a girar y tornarse en la imagen de un lugar que se encuentra desactualizado, fuera del mercado, que no se preocupa por estar al tanto de los elementos que pueden mejorar la entidad y la relación con los pacientes. Al reformular el plan de comunicación y al utilizar los nuevos medios digitales como elemento principal para informar y comunicar temas de interés relacionados con la institución, se busca que los pacientes perciban la entidad como moderna, actualizada y que se preocupa por estar presente donde están sus consumidores.

Finalmente la tensión entre confianza y desconfianza se presenta porque el centro médico no cuenta con una imagen de marca establecida, no tiene los elementos visuales que la identifiquen como institución y la diferencien de las demás, lo que genera desconfianza al restarle seriedad y profesionalismo. A través del *branding* de la empresa

se espera que el nivel de confianza de las pacientes especialmente aquellas que no han utilizado los servicios aun, aumente y se consolide. Según Schvarstein (1998) las tensiones anteriores se presentan por los cambios que se genera la modernidad. Las empresas empiezan a necesitar de una persona que los ayude a organizarse correctamente a la que el autor denomina el diseñador. Dicha persona debe ser preferiblemente alguien ajeno a la institución para que pueda observar las oposiciones con una mirada más objetiva que alguien que se encuentre inmerso en la entidad. Debe ser capaz no solo de resolver los problemas sino de preverlos para entenderlos y solucionarlos de la mejor manera.

4.3 Falta de Adaptación al contexto

A partir de lo descubierto mediante el análisis FODA y las contradicciones se revelaron las problemáticas y las necesidades que no están siendo satisfechas por la entidad. Algunos de los elementos en los que hace falta poner especial atención para mejorar la calidad del servicio y la relación con los pacientes son: la generación de confianza y seguridad en los consumidores, la creación de una identidad visual que identifique a la institución (isologo, papelería y uniformes), el acceso a la información de manera fácil y rápida, el uso el Internet como medio para mantener un *feedback* con el público objetivo, potenciar los tratamientos de fertilidad como valor diferencial del centro médico con respecto a los demás centros ginecológicos, acostumbrar a los clientes al uso del internet para dudas y consultas, capacitar al personal para que manejen el correo electrónico como medio de información para los pacientes y la creación de un espacio para que los consumidores expresen sus opiniones, ya sean positivas o negativas. De lo expuesto recién se resaltó como factor principal la falta de adaptación del Centro Médico al contexto actual de la sociedad y se identificó dicho hecho como la causa de la mayoría de las necesidades encontradas. Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, especialmente en los medios de comunicación, las personas se encuentran conectadas a internet permanentemente. El

mundo actual exige todo de forma mucho más rápida, los clientes carecen de tiempo y las empresas deben adaptarse a la velocidad con la que se maneja el mundo actual si quieren seguir siendo consideradas por sus públicos. Lo anterior requiere que las instituciones estén presentes en los lugares donde se encuentran los consumidores hoy en día, es decir, en internet. Según Joachimsthaler y Aaker, actualmente “muchas empresas se han basado en canales alternativos de comunicación para dar a conocer sus productos, comunicar asociaciones de marca, y conseguir una base de clientes fieles” (2000, p. 16).

Con respecto a lo expuesto recién, el Centro Médico no emplea ninguno de los medios alternativos a los que se refieren los autores, si no que continua proporcionando información directamente en la entidad o por líneas telefónicas. Para que las pacientes puedan solicitar una cita necesitan dirigirse a la institución, lo que requiere disponer de tiempo que no tienen. No obstante, el uso de internet le facilita al paciente el acceso al servicio ya que pueden solicitar las consultas o información en cualquier momento y en cualquier lugar.

Por otro lado, internet no sólo facilita la transmisión de información si no que le permite a las empresas generar un vínculo con sus clientes a través de la interacción constante.

“Este nuevo medio masivo también ha facilitado la interacción y la personalización de las relaciones entre una organización y sus públicos.” (Capriotti, 2009, p.59). Las organizaciones deben no solo estar presentes en Internet, si no generar contenido constante dentro de la red, la información publicada debe ser afín con el segmento al que se dirige, con el objetivo de capturar su atención e interés, y, a partir de ahí fomentar el vínculo. Flemming en su obra *Hablemos de Marketing Interactivo* afirma que “una web debería ser todo un mundo de contenidos interesantes, divertidos e interactivos que consigan sumergir al usuario en la marca”. (2000, p.21). El sujeto encuentra en la red un universo de experiencias que crean una relación mucho más profunda que la simple fidelidad generada por un examen objetivo del valor de la marca. Por esta razón resulta fundamental que el CME se inserte en el contexto actual y se adapte al mismo. Lo puede llevar a cabo con la creación de un correo electrónico que sea utilizado por las pacientes,

no sólo para solicitud de citas si no también para consultar información respecto a horarios, tratamientos, direcciones y demás. De igual forma, una página en las redes sociales favorece el vínculo entre los clientes y la institución ya que a diferencia de otros medios masivos, permite la retroalimentación o el *feedback*. Posibilita no solo que haya una respuesta al mensaje del emisor por parte del receptor si no que a la vez ayuda a la consolidación de base de datos centradas en las preferencias y características de las pacientes.

Internet es un nuevo medio bidireccional y lleno de un público que busca activamente nuestros productos y servicios. Además una web bien hecha nos proporciona la posibilidad de captar datos directamente de los usuarios más rentables, más fieles, más implicados con nuestra marca.
(Flemming, 2000, p. 34)

Paralelamente, el desarrollo de la telefonía ha ocasionado que internet se extienda a los teléfonos celulares, las tabletas digitales, los juegos de video y demás elementos electrónicos. Por consiguiente, la conexión es permanente y las instituciones deben generar contenido de forma continua, las personas se relacionan y comparten intereses permanentemente, construyendo comunidades virtuales. Las pacientes puede compartir sus experiencias con los tratamientos de la efectividad y propiciar su opinión sobre los servicios.

Una comunidad se crea en el momento en el que tu web se olvida de presentar únicamente la empresa hacia el usuario, y, en vez de esto, le invita a implicarse, a participar y a formar parte de una comunidad de usuarios con los mismos intereses. (Fleming, 2000. p 21).

El Centro Médico Ecográfico al no estar vinculado con el contexto, modifica la percepción de los consumidores con respecto a la entidad, provocando que sea relacionado con una institución poco moderna y desactualizada, que no invierte en elementos que mejoran la relación con sus clientes. Lo que se traduce en el cambio o la preferencia por otras centros de salud que sí satisfagan dichas necesidades. Desde esta perspectiva cobra

vida la teoría de Darwin “quien sobrevive no es ni el más fuerte ni el más inteligente, si no aquel que mejor se adapta al cambio”. (1983, p.3)

4.4 Falta de Identificación Marcaria

Como segunda problemática principal derivada de los análisis realizados en el inicio del presente capítulo, se resaltó la carencia de una identidad de marca perceptible y definida. Al igual que las personas, las empresas también poseen una identidad, la misma se reconoce como el “conjunto de atributos propios que componen una organización” (Capriotti, 2009, p.6). Son aquellos elementos que identifican mayormente a la entidad y la hacen única.

El Centro Médico Ecográfico fue creado desde sus inicios con una serie de atributos que actualmente, más de quince años después, aún mantiene, como el estar dirigida a un público de nivel socioeconómico medio bajo, mantener precios económicos con un servicio de alta calidad, permanecer en una zona donde no existen muchas opciones de entidades de salud parecidas y ofrecerle al cliente un servicio lo más personalizado posible, enfocándose en sus necesidades propias. Dichas características componen lo que para Capriotti (2009, p.7) es el enfoque organizacional de la empresa. Para lograr una identidad corporativa pertinente y fuerte es necesario mantener las características propias de la organización. El desafío está en lograr que dichos atributos se vean reflejados no solo en los servicios prestados, si no en los elementos que componen el diseño de la identidad corporativa, como lo son la folletería, la página de internet, la atención del personal. Al igual que los elementos visuales como el isologo, la papelería, los uniformes y las tarjetas de presentación. Dichos elementos ayuda al cliente a identificar y elegir el centro médico por el lugar y la posición que tiene en sus mentes.

A pesar que la institución cuenta con una filosofía corporativa y valores bien arraigados, no posee elementos visuales que los representen e identifiquen. Lo que no sólo genera desconfianza si no que reduce el nivel de profesionalismo percibido por las pacientes.

Los empleados no utilizan uniformes que los refieran como trabajadores del CME, la

papelería esta diseñada únicamente con el nombre de los médicos y no cuenta con un isologo que diferencie la institución del resto.

Toda empresa debe poseer una clara identidad de marca con profundidad y textura propia; de ese modo, los encargados de diseñar y ejecutar los programas de comunicación no transmitirán inadvertidamente mensajes contradictorios o confusos a los clientes.

(Joachimsthaler et al., 2000, p. 10)

Con la situación existente en el mercado general, caracterizado por la gran cantidad de actores, productos, instituciones e información, uno de los problemas principales para las empresas es que sus públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar no sólo a la entidad, si no a sus productos o servicios. Por eso la importancia de construir una identidad marcaría fuerte que sea claramente reconocida y que funcione como un elemento distintivo de la organización frente a la competencia.

En el caso puntual del CME, al tratarse de una empresa prestadora de servicios sanitarios necesita obtener la confianza de los pacientes para generar una serie de consultas diarias que proporcionen una demanda rentable para la institución y sus miembros. El contar con elementos que tangibilicen los servicios de la entidad a través de la imagen, resulta fundamental para brindarle seguridad a los consumidores. Y una forma de adquirir la confianza en el sector terciario es a través de la identidad y el nivel de visualización que tenga para el consumidor.

La visibilidad de la marca puede ser indicativa de liderazgo, éxito, calidad, sustancia e incluso, de entusiasmo y energía, todo ello, antes de que entre en juego el producto. Sin embargo, las marcas poderosas encuentran el modo de conseguir visibilidad a base de crear y respaldar la identidad de marca.

(Joachimsthaler, et al., 2000, p. 26)

Por las razones propiciadas a lo largo del presente punto, es que se considera la falta de una identidad marcaría como problemática principal junto con la adaptación al contexto actual. “Sin una identidad clara y firma, la marca es como un barco sin timón” (Joachimsthaler, et al., 2000, p. 17). La empresa debe hacerse visible bajo la marca y una manera de lograr dicha percepción es mediante la identidad, y la misma debe ser

comunicada de forma pertinente utilizando los medios donde se encuentra el público objetivo.

Capítulo 5: Propuesta

El siguiente capítulo se adentra en el eje central del PG. Plantea la propuesta a llevar a cabo para hacer frente a las problemáticas halladas en los puntos anteriores. La misma, consiste en la creación de una identidad de marca que se desarrollará a través de un plan de branding en el que se consolidan los elementos visuales que remiten a las características y atributos propios de la institución. Igualmente se propondrá un plan de comunicación pertinente en el que no sólo se transmita la nueva identidad marcaría del Centro Médico Ecográfico, si no que se instaure el uso permanente de las tecnologías web para entablar una comunicación con los públicos tanto internos como externos que permita orientar la comunicación hacia una marca más humana, más cercana y que genere mayor confianza.

5.1 Objetivos de la Propuesta

Debido a que la finalidad del presente proyecto corresponde a temáticas de la comunicación estratégica que se relacionan con el ámbito publicitario al que pertenece la autora del PG, antes de presentar el plan de branding que actúa como la propuesta central, resulta esencial que se realice un examen para demostrar de dónde se derivan los objetivos y los elementos que conforman cada punto de los planes a continuación. Por consiguiente, se elaborará un análisis que estructure el pensamiento ideológico con el que se abordarán las estrategias para que le proporcione un marco referencial que sintetice el desarrollo de una adecuada estrategia de comunicación. Para llevar a cabo correctamente lo anterior, se utilizará la teoría que plantea el autor Daniel Scheinsohn en su obra *Más allá de la imagen corporativa* (1997) en la cual define la comunicación estratégica como “un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el

abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional". (Scheinsohn, 2012, p. 3) y la simplifica en dos triángulos equiláteros. El primero, llamado triángulo ascendente corresponde al marco ideológico y se encuentra constituido por tres enfoques, el sistémico, el constructivista y el interdisciplinario. El segundo, también conocido como el triángulo descendente responde a la forma en la que la organización debe accionar, conecta el esquema ideológico con la situación real de la entidad a través de tres imperativos que deben ser dominio de los directivos, el desarrollo y aprendizaje organizacional, contribuir a la creación de valor y reducir la gestión de riesgo de reputación. Por medio del aporte de Scheinsohn no solo se determina la manera de pensar y actuar de la organización, si no lo que la empresa es en sí o espera ser. Por dicha razón, responde a los objetivos que se deben plantear para llevarla al nuevo posicionamiento deseado.

Con respecto al triángulo ascendente, el enfoque sistémico se encarga de las interrelaciones que se afectan recíproca y constantemente, ningún suceso es causado de manera aislada por otro suceso o conducta si no que se encuentran interrelacionadas con otros acontecimientos.

Puntualmente, se considera que la falta de campañas comunicativas del CME, ocasiona no sólo la falta de prevención de enfermedades ginecológicas que pueden ser detectadas por las pacientes mismas con autoexámenes, si no que tampoco se genera conciencia de marca en el mercado de manera correcta. La comunicación ineficiente no permite la expansión de la unidad a nuevos segmentos que se encuentran desatendidos por la institución, limitando el conocimiento de la misma y disminuyendo su rentabilidad. Tampoco colabora a aumentar el potencial de la empresa en cuanto a la generación de elementos que faciliten la relación con sus públicos tanto internos como externos y se incita a que la audiencia perciba la entidad como poco moderna o desactualizada, provocando su estancamiento en relación con la competencia. Lo anterior se deriva en parte por el hecho de no contar con elementos visuales que puedan ser comunicados a través de campañas publicitarias.

Cada suceso termina conformando un círculo donde la totalidad es mayor a la suma de las partes ya que las mismas interactúan, por lo tanto, la afectación de uno de los elementos influye en mayor o menor medida en los restantes. El enfoque sistémico debe ser aplicado por los encargados en comunicación de la entidad para que sean capaces de leer las situaciones en forma circular y plantear objetivos de forma correcta. Por otro lado, el enfoque constructivista se relaciona con la manera de construir adecuadamente los mensajes publicitarios de la empresa. Se debe tener en cuenta que los eventos y las situaciones son construcciones resultantes de procesos mentales, no son obtenidos de manera contemplativa, no obstante, durante la emisión de mensajes comunicativos se debe considerar que cada segmento puede tener una percepción muy diferente respecto a un mismo producto o servicio, debido a que la realidad es interpretada dependiendo de las vivencias previas de cada individuo. Por ende, si se desea captar un nuevo segmento del público, se debe realizar un estudio previo de las características propias del nicho al igual utilizar el tono y las imágenes adecuadas para que no se generen interpretaciones negativas.

Por último el enfoque interdisciplinario consiste en nutrirse de diferentes disciplinas para formar una nueva, que el autor llama *transdisciplina*. La falta de participación de actores de ámbitos distintos al sanitario, ocasiona que los médicos quienes cumplen el cargo más alto dentro la entidad (no solo por ser los propietarios si no por el rol que desempeñan) cumplan a su vez papeles que no deberían por ser ajenos a sus conocimientos académicos, por ejemplo, la comunicación u administración de la institución. Por lo tanto, resulta esencial que se contrate una persona especialista en comunicación para que en conjunto con los profesionales en medicina formulen y diseñen los mensajes adecuados para una entidad sanitaria evitando así problemas de interpretación. Igualmente se debe crear una interrelación entre los demás sectores que forman parte del centro médico como el laboratorio, el área de atención al cliente y el personal de limpieza, para que se fomente una realidad totalizadora, es decir, que los pensamientos se unifiquen, que los objetivos sean comunes, que no exista hegemonía entre ninguna de estas áreas sobre

otras. Si bien existe un equilibrio de las diferentes actividades que conforman la totalidad del centro médico, se considera que en algunas de ellas el involucramiento con la empresa y su función de preservar la salud, no es del todo comprendida. No obstante, el primer enfoque del triángulo descendente consiste en la creación de valor, es decir, hallar un diferencial que identifique a la marca con respecto a las demás entidades de salud y que se convierta en el factor a potenciar por medio de las campañas comunicativas. El valor distintivo del CME radica en brindar tratamientos efectivos a precios asequibles, al igual que incluir en su oferta procedimientos de fertilidad que son difíciles de encontrar en la localidad en la que se encuentra inmersa la institución. El aprendizaje y desarrollo organizacional se cumple en cuanto a la inversión en equipos de última tecnología y en la búsqueda constante de conocimientos por parte de los profesionales, lo que los mantiene actualizados con respecto a nuevas técnicas para realizar los procedimientos ginecológico. Por el contrario, hace falta enfatizar en la capacitación del personal para que trabajen con un enfoque interdisciplinario que aporte al desarrollo y al re posicionamiento de la organización. Al igual que familiarizarlos poco a poco con el uso de tecnologías web y digitales que actualicen la metodología de trabajo, para almacenar las historias clínicas y para transmitir información a las pacientes. Por otra parte, la última esquina del triángulo refiere a la gestión de riesgo de reputación. Al ser una entidad sanitaria se acentúa mucho en metodologías y formas de organización que eviten situaciones de crisis. En consecuencia, el personal requiere estar permanentemente atento a cualquier situación que pueda perjudicar la reputación de la empresa. Los especialistas que prestan sus servicios en el centro médico cuentan con una trayectoria que favorece la disminución de riesgos, al igual que los años de experiencia de los demás empleados de la entidad provoca que sean concientes de las situaciones que pueden llegar a presentarse. Una herramienta que el CME podría implementar para detectar factores que puedan incidir en su reputación, es la opción de encuestas luego de cada tratamiento o consulta.

Del resultado del análisis previo se resume como primer objetivo principal brindar mayor información sobre los servicios que presta el CME. La creación de un espacio virtual sirve

para que las pacientes puedan no solo informarse si no también compartir experiencias, recomendaciones y relacionarse con otras personas que estén o hayan estado en la misma situación, además para mantenerse al tanto de los síntomas o enfermedades que puedan prevenirse con los tratamientos que ofrece el centro médico. Dicho objetivo responde a distintas tensiones que se desglosan de una problemática central que es la falta de organización en cuanto al tema comunicacional en el que se empleen medios que sean afines al target de la entidad. Significa enfatizar en el uso de tecnologías web que modifiquen, para bien, la comunicación de la institución con las pacientes. El segundo objetivo justifica la creación de una identidad visual e imagen de marca por medio de elementos como isologo, papelería y página de internet, que tengan como base los valores propios y el diferencial hallado anteriormente. Así se satisface la carencia de un diseño pertinente que reconozca a la marca, tal como se expondrá en el siguiente punto.

5.2 Branding: creación de la marca

Para que la empresa pueda ser identificada y diferenciada de las demás entidades de salud es preciso realizar un plan de branding en el que se desarrolle una nueva la identidad de la misma. Para ello se tomará como esquema el modelo que plantea el autor Alberto Wilensky en su libro *La promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico* (2006). Para el autor, la identidad marcaría es el resultado de un proceso complejo e inconciente. Es la definición explícita de la compañía y resulta de la conjunción de cuatro escenarios.

5.2.1 Escenarios

El primero es el escenario de oferta, conformado por la misión, visión, cultura, objetivos y las características propias de la oferta, es decir, el producto, precio, plaza y promoción. El CME tiene como objetivos principales promover la salud femenina trabajando como actores sociales comprometidos con la comunidad y consciente de sus necesidades. Fomentar la confianza es una de sus prioridades puesto que al tratar temas de la salud

se convierte en la base de decisión de consumo del cliente. Con respecto al *marketing mix* la calidad de los servicios, la economía de sus precios y la cercanía de la institución continúan actuando como elementos identificatorios debido a que los han transmitido y mantenido desde su origen. Mientras tanto, la comunicación o promoción de la oferta de servicios no responde a una estrategia si no que se limita a transmitir información de la manera en que los médicos piensan que es efectiva.

El escenario de demanda fue analizado en el capítulo tres; tal y como se expresó en aquel punto, el mismo se encuentra compuesto por los hábitos de consumo, expectativas, fantasías, actitudes y temores del público objetivo. Puntualmente, los servicios prestados por el CME se consumen durante todo el año, no existe una estacionalidad fuertemente definida debido a que dependen de las condiciones propias de cada persona. Por pertenecer al ámbito sanitario son servicios que se encuentran ligados con altos niveles de expectativas y de mejoría en el bienestar de las pacientes. La satisfacción o insatisfacción de las expectativas están relacionadas con el cumplimiento de las fantasías o temores de los clientes. La fantasía que comparten muchas de las mujeres que asisten a la institución es la conformación de una familia mediante los tratamientos de fertilidad, mientras que el temor más grande consiste en la detección de algún trastorno que afecte su salud.

No obstante, el escenario cultural está vinculado con las tendencias sociales que se producen con el paso de los años. Actualmente existe la inclinación por una vida saludable y activa en la que las personas se preocupan por su bienestar propio y se realizan los procedimientos necesarios para asegurar su salud, por consiguiente, un mayor número de mujeres visitan al ginecólogo en los momentos requeridos. Asimismo, se han producido cambios en cuanto a la aceptación y adaptación a lo nuevo, lo moderno y lo vanguardista, especialmente en las nuevas generaciones. Los valores y las posturas tradicionales quedan de lado y las empresas comienzan a abrirse y arriesgarse a trabajar con elementos antes desconocidos como las tecnologías digitales. A pesar de la importancia de los cambios en la demanda de los servicios, el CME continúa trabajando de

manera tradicionalista provocando que lentamente empiece a ser asociado negativamente con empresas desactualizadas.

Finalmente en cuanto al escenario competitivo, el CME no cuenta con competidores directos, compite con las unidades de salud que prestan servicios ginecológicos pero que no se especializan en eso. O con las entidades de ginecología que se encuentran en la ciudad de Barranquilla pero que ofrecen los servicios a un precio mucho más alto. Habiendo culminado los cuatro escenarios que propone Wilensky, se prosigue con la construcción de la identidad mediante el análisis de los demás elementos que la componen.

5.2.2 Génesis de la Identidad

Siguiendo el lineamiento de Wilensky (2006) la identidad de una marca se encuentra ligada e influenciada por la percepción del producto o servicio que ofrece, y las características intrínsecas del mismo. Para el autor, la génesis de la identidad se encuentra conformada por ocho dimensiones en las que la marca y el producto deben converger.

La primera dimensión es la categoría. En el caso concreto del CME, se encuentra inmerso en sector de entidades de salud. Dicha relación entre la empresa y el tipo de producto o servicio que ofrece es el primer indicio que tienen los consumidores para crear la imagen y el concepto de la marca en sus mentes.

El segundo punto corresponde al servicio del producto, que se relaciona con los atributos físicos, simbólicos y con los servicios adicionales que actúan como valores agregados de la institución. Con respecto al CME, al tratarse de una empresa en la que su producto ya es un servicio, lo que se hace es tangibilizarlo por medio de todos aquellos elementos que lo rodean para poder brindar ese valor adicional. Se busca mantener a las pacientes informadas sobre las últimas promociones o hacerles llegar recordatorios sobre sus citas a través de la telefonía móvil, al igual que enviarle los resultados de los diagnósticos vía correo electrónico y mantenerlas informadas sobre temas de interés a través de dicho

medio. Así, no solo se cumple con proporcionar el servicio si no que se agregan experiencias que lo hacen aún más atractivo.

La tercera dimensión refiere a la calidad del producto. La política del CME es brindar servicios de alta calidad manteniendo precios económicos. La misma es garantizada por los profesionales que allí atienden, quienes cuentan con especializaciones en el exterior y han logrado conformar una muy buena reputación gracias a su trayectoria, proporcionando la seguridad y confianza necesaria para que las pacientes decidan realizarse los diagnósticos y tratamientos en dicha entidad.

La cuarta línea responde al consumo. En general, los servicios del CME no cuentan con un marco o un momento específico de consumo, pero hay meses en los que las mujeres tienden a asistir más a las consultas, por ejemplo cuando hay jornadas informativas, campañas de prevención o cuando buscan planificar su embarazo para que el nacimiento sea en un determinado mes.

En cuanto a la dimensión del cliente, el público del CME se encuentra compuesto por mujeres entre los 18 y los 45 años, activas y trabajadoras, de nivel socioeconómico medio y medio bajo que se preocupan por su bienestar o están interesadas en conformar una familia. Residen en el municipio de Soledad o en las ciudades aledañas.

La sexta línea corresponde al origen. La empresa surge en el municipio de Soledad, Atlántico, en Colombia, pero su identidad se refuerza en el origen no solo de la organización si no de los médicos que en ella trabajan. La procedencia de sus estudios y de sus experiencias previas se trasladan a la entidad para reforzarla de forma positiva.

La séptima dimensión es la organización y se relaciona con las características de la compañía. El hecho de que el CME, sea uno de los pocos centros sanitarios que se preocupa por estar presente en un lugar donde no hay mucha oferta, donde necesariamente los precios de los servicios no deben ser muy altos por el contexto y el entorno socioeconómico en el que se encuentra, ocasiona que los valores de compromiso, solidaridad con la comunidad, economía en los precios y calidad en los servicios se plasmen en la identidad.

Por último las características de la personalidad actúan como la octava dimensión de la génesis de la identidad del CME. Se resaltan la delicadeza, la maternidad, el compromiso

y el profesionalismo, los cuales deberían transmitirse no sólo en la conducta y forma de accionar de la empresa si no en los elementos visuales que la representan.

5.2.3 Condiciones de la Identidad

Por otro lado, Wilensky (2006) propone las condiciones de la identidad y las define como el conjunto de propiedades fundamentales que la identidad debe poseer para que se constituya fuerte y definitivamente.

La primera condición refiere a la legitimidad, que significa que sea legal y que exista realmente en el mercado como un ente perceptible. Lo anterior lo proporciona no sólo el registro del CME en la cámara de comercio, desde el año 1998, bajo el número de identificación tributaria (NIT) No. 819473628, si no también la trayectoria de la empresa que la vuelve legítima para los clientes debido a los quince años que lleva operando en el mercado.

La segunda condición que expone el autor corresponde a la credibilidad. La certeza de la eficiencia de los servicios y los tratamientos que ofrece el CME la respaldan los numerosos casos de mujeres que los han probado y les ha resultado. Al igual que los certificados de los médicos, las instalaciones, los equipos con los que se llevan a cabo los procedimientos generan credibilidad para las mujeres que se encuentran en un duda con respecto a los servicios.

La afectividad constituye la tercera condición. Al ser una entidad de salud especializada en infertilidad y control del embarazo, las personas que asisten lo hacen con una fuerte carga emotiva, el objetivo es direccionar esas emociones para que se relacionen y se vinculen con el CME, dicho vínculo se genera a través de la atención personalizada de los médicos al igual que el sentimiento de gratitud si se logran satisfacer sus necesidades forjando un lazo afectivo que debería ser reforzado por medio de la comunicación.

Finalmente la autoafirmación es la última condición de la identidad de marca. El enfoque en fertilidad del CME es el diferenciador tangible y funcional de la empresa, mientras que la relación entre el precio y la calidad se convierte en el valor identificador de la misma.

5.2.4 Anatomía de la Identidad

El conjunto de elementos que conforman la anatomía de la identidad corporativa son tres. La esencia es el primero y más profundo, según Wilensky (2006) está constituida por un valor central que los consumidores identifican, entienden y aprecian. Es aquello que diferencia una marca de otra y la hace única. Corresponde al alma de la empresa porque permanece inmutable. En el caso del CME su esencia consiste en la prevención y bienestar de la salud femenina. Demostrando así su ética, humanismo y responsabilidad social con una localidad segregada de atención médica.

El segundo elemento concierne a los atractivos de una empresa. Los mismos, se encargan de proporcionar determinados beneficios que trabajan sobre las necesidades del público objetivo. Dichos beneficios pueden ser funcionales, los cuales están relacionados con la capacidad de un producto o servicio para satisfacer una carencia. Cuando dicha necesidad no ha sido satisfecha antes, se convierte en una ventaja competitiva para la marca. El beneficio funcional que ofrece el CME son los tratamientos de fertilidad que funcionan realmente como un atractivo de la organización, debido a que no hay suficientes entidades que proporcionen ese servicio en de manera cercana. Por lo tanto, las pacientes visitan el lugar desde distintos sectores de la ciudad e inclusive de la región en busca de dichos procedimientos.

Otro de los beneficios que poseen los atractivos son los emocionales, los mismos agregan valor a la identidad de la marca. Consiste en la suma de los beneficios racionales más los afectivos. El CME le agrega valor a sus tratamientos y a sus consultas mediante la atención personalizada a cada una de los pacientes.

Por último, los beneficios económicos también conforman los atractivos de la empresa. El CME otorga un atractivo interesante ya que sus precios son considerablemente más bajos que las demás entidades que ofrecen esos servicios debido a la zona en la que se encuentra ubicada y a las segmento al que se dirige. Por consiguiente, el precio es

concebido por el público como justo, lo que la agrega valor y se convierte en un motivo para consumir sus servicios.

Paralelamente, se presentan también los distintivos. De acuerdo a Wilensky (2006) son aquellos elementos que puede llegar a tener una marca, producto o servicio y que la hacen distinta e inconfundible. Los distintivos del CME son además del los tratamientos de fertilidad, los profesionales calificados, la atención personalizada, la inversión en equipos médicos y la ubicación cercana.

5.2.5 Fisiología de la Identidad

El cuarto y último componente de la identidad marcaría según Wilensky (2006) es la fisiología de la identidad, la cual determina el funcionamiento dinámico de la marca y esta constituida por tres niveles tal como se muestra a continuación.



Figura 7: Fisiología de la Identidad del Centro Médico Ecográfico (CME). Fuente: Elaboración propia con base al cuadro de Wilensky. (2012).

En el nivel axiológico se encuentran los valores fundamentales de base. En el caso concreto del Centro Médico Ecografico, sería el profesionalismo, compromiso y eficacia.

Por lo tanto, las estrategias que realice el Centro Médico deben girar en torno a dichos valores.

Asimismo en el nivel táctico- narrativo se busca que los valores anteriores se manifiesten.

Dicho nivel se desarrolla generando experiencias dentro de la entidad, realizando charlas informativas que incentiven la pertenencia y demuestre el compromiso de la entidad para

con la sociedad. Igualmente comunicando en su discurso la mejora en el bienestar y la calidad de vida de las pacientes escenifica los valores que se encuentran en la base. Por último, en el nivel superficial se consolida en el *slogan*, las imágenes o en los folletos informativos, principalmente donde se expresan los conceptos del nivel narrativo.

5.3 Comunicación de la marca

Luego del plan de branding realizado en el punto anterior con base en los aportes de Wilensky, se prosigue a determinar la forma en la que la nueva identidad será comunicada a sus públicos.

Cuando se habla de comunicar la identidad de marca, no sólo se refiere a los medios tradicionales como la publicidad o las relaciones públicas, si no que también se tiene en cuenta la conducta y la forma de accionar de la empresa. Cómo se mencionó en los capítulos anteriores una empresa comunica de manera consciente o inconsciente. Por consiguiente el comportamiento de la empresa debe estar en sintonía con la identidad para que no haya una interpretación ambigua y negativa de la misma. “A través de lo que una organización expresa, no sólo en su decir si no además en su hacer, sentir y pensar, está construyendo “ser”. Está “siendo” (no tan solo diciendo) ante los públicos y ante sí misma.” (Scheinson, 2011, p.3)

No obstante, la propuesta en temas comunicativos consiste en utilizar medios digitales y tecnologías web para construir mensajes que generen una retroalimentación o *feedback* con los públicos de entidad, propiciando a la creación de un vínculo duradero con los mismos. Con respecto al público objetivo, se busca facilitarles el acceso a la información a través de la creación de un sitio web institucional y de las redes sociales, ya que el target se encuentran presente de forma casi permanente en internet. Dicho medio permite realizar consultar o consultar información en cualquier lugar y en cualquier horario sin que resulte inapropiado o irrespetuoso. Permite a diferencia del teléfono que el mensaje permanezca para esperar por una respuesta posterior en caso de que no se reciba un feedback inmediato. Asimismo, la producción de un correo electrónico, es otro elemento que permite la solicitud de citas y la consulta de información respecto a horarios, tratamientos, direcciones, entre otras. Pero agrega la posibilidad de enviar los

resultados y los diagnóstico al correo electrónico de las pacientes. Por último la utilización de los teléfonos móviles permite contactar al cliente en cualquier lugar, recordándole el horario de su consulta o notificándole información que pueda llegar a ser de interés para él.

El objetivo de la comunicación a través de las nuevas tecnologías es romper con el hito que entidades de naturaleza sanitaria no puedan valerse de los medios digitales porque resulta poco profesional. Es cuestión de adaptación para romper con viejos paradigmas y lograr el progreso.

Los departamentos de comunicación son fundamentales en cualquier institución, pero en una organización sanitaria, se hacen todavía más necesarios. La salud nos afecta a todos y su tratamiento puede despertar alarma social fácilmente. (...).

Es imprescindible estar preparado y organizado para proporcionar una rápida y rigurosa respuesta a los medios.

(Muñoz, 2008, párr. 3)

Si bien no se busca la creación de un departamento de comunicación por cuestiones económicas, se debe contratar a una persona de forma independiente que aplique sus conocimientos y aporte una plan comunicativo adecuado.

5.3.1 Plan de Comunicación

Para el desarrollo del plan de comunicación resulta necesario que se establezca el posicionamiento que la entidad tiene en el mercado y aquel que desea alcanzar en un futuro. Actualmente, el CME es percibido como una institución con servicios médicos de alta calidad a un precio económico y comprometida con los pacientes. Asimismo busca convertirse en el primer centro médico en la costa del caribe colombiano en ofrecer alta calidad en sus servicios a un precio asequible y que se mantiene al tanto de las últimas tendencias en temas de salud femenina e infertilidad.

Luego de establecer los posicionamientos se prosigue a realizar la mezcla de comunicación que comprende la conjunción de los diferentes medios en los que se puede realizar la campaña comunicacional. En cuanto a medios masivos, por los altos costes de la dichos medios, el CME no cuenta con un presupuesto para realizar una campaña que

abarque televisión, radio o vía pública. Sin embargo, si se realizará en menor medida actividades *below the line* (BTL) dentro del mismo establecimiento o en sectores de la ciudad de Soledad donde suele frecuentar el público objetivo, más que todo para generar un mayor impacto y apelar a la recordación de la marca. Paralelamente se enfatizará en el uso de nuevas tecnologías para comunicar la campaña, que consiste en dar a conocer la nueva identidad del CME. Dichos medios cuentan con un alto alcance con una baja inversión y permite además un *feedback* entre el emisor del mensaje y sus receptores lo cual fomenta la creación de vínculos entre la entidad y sus pacientes. De las nuevas tecnologías se utilizará en mayor medida el correo electrónico, la página en Facebook y la mensajería por celular.

Una vez que se establecieron los medios a utilizar se plantean los objetivos cualitativos y cuantitativos de la campaña publicitaria. En cuanto a los primeros, se busca principalmente dar a conocer la nueva identidad visual del CME para que empiece a volverse familiar dentro del segmento. Como segundo objetivo principal, se espera crear un espacio en las redes sociales donde las pacientes puedan interactuar no solo con la entidad si no entre ellas mismas. Por otra parte, objetivos secundarios deberían consolidarse una vez que los primeros son aplicados. El primero consisten en la generación de vínculos duraderos con los clientes y el segundo en acostumbrar tanto a los clientes como al personal al uso de las tecnologías digitales.

Con respecto a los objetivos cuantitativos, se busca aumentar el conocimiento del centro médico no solo entre las personas que viven en Soledad si no en otras ciudades de la costa caribe colombiana. Al aumentar el número de personas que conocen los servicios de la entidad debería aumentar el número de consultas diarias y de personas que van a realizarse tratamientos ginecológicos y de infertilidad.

Luego de haber fijado los objetivos se constituye la estrategia creativa a utilizar, la cual debería captar la atención y el interés del target. La estrategia se compone de un concepto que son los tratamientos ginecológicos y de infertilidad, de una idea vendedora que utiliza los valores efectividad, calidad y economía, de un beneficio que consiste en la calidad de los servicios médicos femeninos ofrecidos a un precio asequible y de forma

cercana y del *reason why* que busca vender la concepción de una vida saludable y en familia utilizando la nueva identidad para que la marca empiece a ser asociada con dichos valores.

La estrategia creativa debe generar como impresión neta el deseo de probar los servicios que ofrece el CME y recomendarlo a las personas que lo necesiten, así como asociar la marca a los valores transmitidos. Para lograr dicha impresión se debe utilizar un tono de comunicación explicativo y formal, acorde con el nivel de profesionalismo que debe mantener

una entidad sanitaria.

A continuación se presenta la presión publicitaria según los periodos del año. Si bien los servicios que presta el CME no tiene una estacionalidad definida, ya que se consumen en cualquier momento. Un factor para tener en cuenta son los periodos existentes entre una consulta ginecológica y la siguiente. De esta manera, se podría presionar a principios, mediados y a finales de año, ya que las consultas femeninas tienden a realizarse en un periodo de seis meses. Igualmente no se debe descuidar los demás meses del año ya que las mujeres que están embarazadas suelen ser las que más frecuentan el centro médico porque tienen que asistir mensualmente a realizarse la ecografía y el diagnóstico regular.

En cuanto a la zona, la presión publicitaria consiste en seguir repartiendo folletos y publicitando principalmente en Soledad sin descuidar las ciudades aledañas. A las demás ciudades de la costa colombiana se tratará de llegar a través de los medios digitales.

Acto seguido, se define el presupuesto que tiene la empresa para realizar la campaña, que se mencionó anteriormente es poco, por ende, se ha decidido utilizar principalmente los medios digitales en los que la inversión es muy baja o prácticamente nula y permite llegar a gran parte del público objetivo. En contraposición sí se realizará una inversión en el desarrollo de los elementos visuales que reflejen la identidad corporativa, la cual será publicada en los sitios web para que las pacientes se empiecen a familiarizar con ella. La misma se plasmará en los nuevos membretes, las nuevas tarjetas de presentación y en los nuevos recetarios.

Para lanzar la nueva imagen del centro médico se realizará una charla informativa dentro de la entidad en la que se explicará el por qué de la creación de la misma, el beneficio que trae tanto para los clientes como para la institución y las promociones que se estarán realizando. Se tratará de educar y acostumbrar al público a utilizar las nuevas tecnologías para consultar información y solicitar citas de forma más rápida. Se espera que con la consolidación de un plan de comunicación se logra transmitir correctamente la nueva identidad corporativa de la empresa. Con una campaña basada principalmente en el uso de internet, se debe publicar constantemente información institucional como contenido de interés, realizando convocatorias para charlas informativas y talleres en la unidad médica. Dicho medio permite la consolidación de una base de datos de correos electrónicos y de números de celulares para que se puedan enviar periódicamente cadenas informativas promocionando algunos de los servicios que se ofrecen. Sin embargo, la campaña en internet debe ser complementada con otros medios publicitarios como los que la institución venía utilizando, la repartición de folletería, la información publicada en los carteles de las salas de espera, la atención e información que transmiten las recepcionistas y las secretarias; sin descuidar los factores que llegar a pueden comunicar de forma indirecta, como la actitud del personal y la limpieza e higiene del lugar. La aplicación real de los planes se analizarán y se expondrán en el próximo capítulo.

Capítulo 6: Aplicación de la Propuesta

En el capítulo anterior se planteó la propuesta del plan de branding para trabajar en un nuevo posicionamiento de la marca del CME, con el objetivo que sea percibida de manera más cercana y moderna, para que transmita la seguridad y la confianza necesarias que las pacientes necesitan para elegirla como primera opción en el momento de atender sus necesidades médicas. Por consiguiente, se efectuó la aplicación de la propuesta en cuanto a la creación de una identidad visual que comunique los valores propios de la institución para que se posicione

fuertemente con una imagen definida y reconocida. Para desarrollar lo anterior, es fundamental la comunicación de dicha identidad mediante distintos medios de tecnología web, tal como se expuso en el capítulo pasado. Asimismo, se llevó a cabo una encuesta para registrar la opinión de los usuarios de los servicios del CME con respecto a la nueva identidad y a la adaptación al contexto por medio de la utilización de sitios digitales.

6.1 Elementos visuales de la Marca

En primer lugar se elaboraron los elementos visuales de la marca mediante el diseño de imagen de la misma. Chávez define la presente práctica en su libro *La Imagen Corporativa* como “todo acontecimiento tangible y manifiesto que posee una dimensión significativa y que motiva un discurso.” (1990, p.9).

El diseño permite plasmar todas las dimensiones del servicio en un solo componente perceptible, en el cual predomina la dimensión simbólica, que como disciplina, está a cargo de dotar de valor al producto o servicio. El valor proviene de la identidad corporativa aludiendo a aquello que hace que cada empresa sea diferente de todas las demás, única e irrepetible. La imagen visual y su diseño debe derivarse, de las cualidades propias de la institución y sus atributos diferenciadores. Debe haber una conjunción entre ambas dimensiones para que se logre un equilibrio y una armonía que el consumidor perciba y comprenda. Que exista coherencia entre lo que la institución proyecta mediante lo visual, y lo que propaga a través de su conducta o comportamiento. Por dicha razón, se debe tener el mayor control posible sobre los aspectos comunicacionales de la empresa. Si la organización predica un hecho que no se percibe mediante su accionar ya sea voluntario o involuntario, la empresa difundirá mensajes negativos, por el contrario, la conjunción de todos los medios comunicacionales de la entidad mediante el diseño, control, planificación y gestión de la misma permite la emisión de mensajes sinérgicos.

De esta manera, se busca seleccionar aquellos significantes que mejor vehiculen los atributos favorables y mediante los programas de imagen institucional, se busca realizar una intervención consciente sobre la conducta comunicacional con el objeto de reprimir los mensajes no controlados por la

organización y que resultan contradictorios o divergentes respecto al discurso voluntario de la organización.
(Chávez, 1990, p.37)

A través del diseño se busca eliminar el discurso negativo y no controlado y potenciar el discurso institucional planificado, controlado, basado en los atributos positivos que la organización busca comunicar.

Cabe aclarar que cuando se habla de imagen institucional no se refiere únicamente a un icono o sistema de signos icónicos. Se alude también a un fenómeno de opinión, una representación ideológica de alcance social que tiene como objeto inducir una determinada imagen pública. La imagen, además de ser la representación visual de la empresa, es portadora de valores, ideologías y atributos que caracterizan a la organización, transmitiendo en el discurso su esencia a sus públicos tanto internos como externos.

Una vez que se ha definido y clarificado por completo el concepto de imagen visual, se prosigue a realizar el diseño de iconos simbólicos representativos para iniciar la aplicación de los mismos en los elementos gráficos, en los sitios web y en el punto de venta.

6.1.1 Isologo

Con base a los atributos que conforman la identidad corporativa, se busca la creación de un logotipo que transmita no sólo la esencia de la entidad, la cual consiste en mejorar el bienestar de las personas a través de los tratamientos y servicios médicos, si no que en conjunto difunda seguridad, confianza, higiene y familiaridad.

Se buscan colores amigables, sensibles y femeninos sin descuidar la protección y el profesionalismo que debe transmitir una entidad sanitaria. En la obra *La Imagen Corporativa* el autor Norberto Chávez (1990) define el termino isologo como el conjunto del nombre y su forma gráfica, sumado a un signo no verbal que busca reforzar la identidad visual y que funcionan en muchos casos como un sistema de identificación que no requiere de la lectura explicita del termino verbal. El isologo tiene como objeto generar diferenciación y pregnancia.

Considerando los aspectos recién expuestos se desarrollo el siguiente isologo para el Centro Médico Ecográfico.



Figura 8: Isologotipo del Centro Médico Ecografico. Fuente: Elaboración Propia (2012).

Como es posible observar el isologo se divide en dos componentes, el primero es el logotipo, es decir, el área legible en la que se plasma el nombre de la institución. Es el nombre diseñado, una palabra que además de ser legible es ante todo visible. En ella se utilizó una tipografía que transmitiera estabilidad y seriedad pero a la vez que fuera amigable y moderna. La línea actúa como un soporte que remite consistencia y solidez. El logotipo se encuentra dividido en dos líneas y una tercera que compone el nombre del médico fundador que representa la trayectoria, experiencia y reconocimiento sobre la cual se levanta la institución. Muchos de los atributos y las características mencionadas anteriormente como compromiso y profesionalismo son derivadas de la personalidad de su fundador. Por otro lado, el isotipo corresponde al icono que complementa el nombre y que es utilizado para acompañar el mismo, incitando una captación visual óptica de la imagen, que sea fácil de recordar y relacionar con la institución. Debe tener concordancia con el desempeño de la empresa y con el logotipo.

La versión visual del nombre permite reforzar nuevos atributos de significación reforzando la individualidad del nombre. De este modo, la denominación comienza a asociarse con la identificación de manera más estrecha ya que incorpora una dimensión icónica con una connotación complementaria al nombre.
(Cháves, 2012, p.26)

El concepto se utiliza en la creación del isologo es el de feminidad y maternidad, representado no sólo en las curvas, colores y la armonía del mismo si no en la figura representativa de un embarazo.

De igual forma, color es también parte importante del isologo. Su capacidad comunicativa es instantánea, más rápida que cualquier logotipo o símbolo icónico porque no hay que decodificarlo.

Según el diseñador gráfico Andrés Cardona (30 de agosto del 2012, comunicación personal) la paleta de colores violeta, púrpura o morado tienen un profundo efecto sobre la mente y son utilizados para calmar y tranquilizar a los pacientes que sufren problemas mentales y nerviosos. Dicho color equilibra la mente y ayudan a transformar las obsesiones y los miedos. El tono resulta ideal en los elementos que representan la entidad no sólo porque actúa como tranquilizante en una institución donde normalmente las personas ingresan con altos niveles de ansiedad, si no porque también remite a feminidad y calma.

Con la creación de un isologotipo se va concretando la identidad visual del CME. Para evitar el mal uso del mismo se diseñó un manual de marca (ver anexo) que actúa como guía para la correcta aplicación del mismo en los distintos soportes. Como lo son los recetarios diseñados bajo el mismo estilo visual, respetando los colores y formas, las tarjetas de presentación de los médicos y los membretes en los que se imprimen las historias y resultados clínicos. El mismo también será incorporado en el sitio web de las redes sociales, y como firma en el envío de correos electrónicos.

6.2 Publicitando la Nueva Marca

Para dar a conocer al centro médico y su nueva identidad es preciso comunicarlo en los distintos medios que suele frecuentar el target de la institución. Para lograrlo se llevará a cabo una fuerte presencia en los medios digitales, se publicara en la página de Facebook, se enviará en cadenas de mails a las pacientes y se trabajará en conjunto con publicidad tradicional.

6.2.1 Facebook

La creación de un sitio en la de red social Facebook permite acercar la empresa a las pacientes, generando la calidez y abertura de una entidad que se encuentra disponible en

todo momento para solucionar las dudas o consultas de sus clientes. Se creó bajo el nombre: Centro médico ecográfico- Dr. Joaquín Calderón y en ella se publica no sólo la información general como ubicación, números de contacto, lista de servicios y una breve descripción de la empresa, si no que también se busca mantener publicado las características de cada uno de los procedimientos y la diferencia entre cada uno de ellos para que conozcan cuál de todos resulta más conveniente. Se busca mantener publicada dicha información ya que ayuda a responder de antemano las consultas que surgen con mayor frecuencia, ahorrándole tiempo a las secretarías y facilitándole el acceso a la información a las consumidoras de los servicios. Se publicó una imagen con la descripción de cada procedimiento, a color y con dibujos lo que la hace más atractiva y fácil de comprender.

Dicho espacio actúa no solo como un lugar de encuentro si no que libera y tranquiliza al consumidor en momentos en que resulta difícil y frustrante comunicarse con la empresa, ya que permite dejar mensajes en horarios en los que no se atiende, con la certeza que eventualmente alguien lo va a leer. De igual manera funciona como medio para la solicitud de citas cuando no les es posible comunicarse telefónicamente.

Por otro lado, se publican constantemente artículos sobre trastornos ginecológicos, ofreciendo formas de solucionarlas. Igualmente se expone información más desligada a las afecciones de los clientes y relacionadas con el embarazo o las madres primerizas, por ejemplo, la publicación de los cuidados necesarios para recién nacidos en el verano o posibles nombres y sus significados. Se trata de generar contenido que sea de interés para los distintos nichos o segmentos que conforman la totalidad del público objetivo. Los artículos se controlan con la creación de encuestas en la misma página sobre qué temas resultan ser más atractivos.

Igualmente resulta ser un espacio para anunciar las promociones, brigadas u fechas especiales como el cumpleaños de los médicos o el aniversario de la entidad, para que las pacientes tengan la oportunidad de sentir que forman parte de la institución y que son importantes para la misma. De esta manera se les permite expresar su gratitud hacia los médicos y hacia la organización en sí. Al ser una entidad de salud que trabaja con temas

de suma relevancia para las personas, como la posibilidad de un embarazo que se traduce en la conformación de una familia, las personas suele producir un fuerte sentimiento de gratitud. Los gestos de agradecimiento publicados en la página resultan ser una buena carta de presentación para aquellos que no lo conocen pero que se interesan por sus servicios.

Asimismo no solo se aceptan comentarios positivos, es beneficioso para la institución conocer la opinión de las consumidoras y los aspectos en los que está fallando la empresa para poder buscarles una solución y continuar mejorando.

Las pacientes no sólo van forjando un vínculo con la institución a través del interés por temas en común si no que también se genera una conexión entre ellas mismas. Las pacientes conocen y comparten a personas que puedan estar en la misma situación o que por el contrario ya hayan pasado por eso y les ayuden a enfrentarlo.

De esta manera el sitio en facebook abre las posibilidades para que la institución sea fácilmente recomendada por las pacientes que ya se encuentran fidelizadas y que comparten un relación arraigada con la entidad.

6.2.2 Correos Electrónicos

Los correos electrónicos son un medio más antiguo que las redes sociales pero que igualmente se continua utilizando. Actualmente la gran mayoría de las personas poseen un usuario en algún soporte virtual que les permita la transmisión de mensajes privados.

A nivel empresarial funciona como un medio de contacto directo con el cliente. Sirve para fidelizar a través de la interacción con el mismo de forma personalizada. Permite el envío de información y la retroalimentación entre emisor y receptor y es percibido de forma más formal o profesional que las redes sociales. Para utilizarlo efectivamente se requiere de una base de datos de los correos de las pacientes que han frecuentado al CME, por ende se requiere de la colaboración del personal para la recaudación de dicha información como requisito al llenar la historia de cada paciente.

A través de dicho medio se envían los llamados *mailings*, que son cadenas de mensajes promocionando o publicitando la organización y sus servicios. Además funciona como solución al envío de los resultados de los diagnósticos, ya que es un espacio que la paciente puede consultar constantemente en caso que se extravíe el papel físico.

También resulta más ecológico porque reduce la utilización del papel, lo que fomenta una imagen de empresa consciente con respecto a la institución. Se creó un correo electrónico donde las pacientes pueden solicitar citas e información ya que el mismo tiene mayor capacidad en el envío de contenido de mayor extensión.

6.2.3 Telefonía móvil

Actualmente la telefonía 3.0 en Colombia tuvo un auge y un desarrollo altamente veloz, gran parte de la población inclusive aquella a la que se dirige el CME, un público de nivel socioeconómico medio, medio bajo, cuenta con un teléfono con plan de datos que permita la conexión permanente a Internet. La telefonía móvil se utilizará para enviar recordatorios a las pacientes sobre sus citas, para informarles sobre algún cambio en el itinerario o para enviarles información sobre promociones.

6.2.4 Folletería

Para complementar la campaña en los medios digitales se utiliza folletería tradicional, la cual no se refiere únicamente al material gráfico repartido a las pacientes si no aquel que se encuentra publicado en el punto de venta de forma permanente. Por ejemplo, cuando recién se abrió el sitio en Facebook se publicó una nota en el punto de venta para que luego de asistir a la consulta las personas buscarán la entidad en la red social y se enteraran que existe dicho espacio a su disposición.

En conclusión cada medio posee sus beneficios particulares que favorecen al crecimiento y a la comunicación de la nueva identidad y al nuevo posicionamiento de la institución ayudando a que sea percibida de forma distinta, más cercana, humana y moderna. El beneficio es que actúen todos en sinergia para que no se construyan mensajes contradictorios o negativos en la mente de los clientes.

6.3. Resultados

Se realizó una encuesta al público objetivo del Centro Médico para determinar las opiniones de las personas que realmente consumen los servicios que allí se prestan y ver de qué forma se verían estas afectadas por la nueva identidad de la institución.

La encuesta se realizó a veintidós mujeres entre los dieciocho (18) y los cuarenta (40) años de un nivel socioeconómico medio bajo, residentes de la costa atlántica colombiana,

que ya han asistido al Centro Médico anteriormente y que por lo tanto están interesadas en sus consultas ginecológicas y de infertilidad.

La encuesta consistió en dos preguntas cerradas y una abierta que busca ir más al foco del problema. (Ver Anexo)

En la primera pregunta las veintidós mujeres respondieron que sí les parece necesario que las entidades de salud utilicen internet para comunicar sus servicios. Por lo tanto, hubo un 100% de aprobación por parte de los encuestados a que el Centro médico utilice este medio. La segunda pregunta estaba más apuntada hacia la imagen de marca de la institución ya que esta no cuenta con una que se encuentre bien consolidada. A dicha pregunta las veintidós encuestadas respondieron que una entidad de salud que tenga una imagen de marca bien consolidada les genera mayor confianza que una que no lo tenga. Por lo tanto, también hubo una aprobación del 100% de los encuestados ante la creación de los elementos que confirman la identidad visual del Centro Médico.

La tercera pregunta, consiste en una pregunta abierta que busca conocer de qué forma se vería el público objetivo beneficiado con la creación de una página de internet y cuál podría ser un medio alternativo para dar a conocer los servicios del CME.

Los resultados determinaron que la página de internet del CME, ya sea en las redes sociales, blogs o una página propia, sería de gran utilidad para las pacientes ya que la mayoría de los encuestados calificó como “excelente” o como “muy buena” la idea de página del centro médico en la web.

Como otros medios alternativos para comunicar los servicios del centro médico diecinueve de los veintidós encuestados propusieron distintas opciones: Un 32% (6 encuestados) optó por publicidad o información a través de mensajes de texto al celular, el 26% (5 encuestados) dijo que repartir folletos y volantes en la comunidad era otra forma de comunicar y darse a conocer, el 16% (3 encuestados) dijo que se debería hacer publicidad a través de la radio, otro 16% (3 encuestados) dijo que a través de telemarketing, un 5% (1 encuestado) optó por las encuestas y otro 5% (1 encuestado) por avisos en el directorio.

Lo anterior se vio reflejado en la respuesta positiva que tuvo la apertura del sitio en la red social facebook donde se expuso la nueva identidad visual y donde las pacientes expresaron su gratitud con el médico y la entidad por permitirles estar más cerca.

Conclusiones

La globalización y el posmodernismo trajeron consigo una serie de cambios a nivel económico, político, social, cultural y tecnológico que modificó la cotidianidad tanto del individuo como de las instituciones que lo rodean. El entorno en que ambos están inmersos se acelera, el ritmo de vida de los sujetos se ve influenciado por la velocidad de las maquinas, la información se trasmite prácticamente sin lapso de espera lo que transforma la concepción del tiempo y del espacio. Un acontecimiento que sucede en un lugar del planeta es conocido de manera casi instantánea en todas partes del mundo. Desaparecen las fronteras y con ellas muchas tradiciones y valores arraigados. La cultura, al igual que todo lo demás, se masifica y se comercializa en el mercado. Dichos cambios modifican la forma de consumir de las personas en la sociedad actual. Por consiguiente, las empresas deben hallar una manera de acercarse a un consumidor transformado por la tecnología y por los medios de comunicación, que requiere todo en un aquí y un ahora, un cliente exigente que tiene y el poder, lo sabe y se beneficia de ello.

Bajo la presente perspectiva las instituciones encuentran en la comunicación un elemento para acortar la distancia y ser parte de la cotidianidad de sus consumidores. Las

empresas empiezan a estar presentes en los intereses de sus públicos mediante las nuevas tecnologías digitales. Generan experiencias y contenido afín a los intereses de sus clientes para forjar vínculos duraderos con los mismos. El internet permite además una retroalimentación con el consumidor, posibilita conocer sus gustos, opiniones y sentimientos con respecto a las marcas. Nunca antes había existido un medio que permitiera estar conectado con el cliente en todo momento. Por eso, resulta esencial que las empresas se adapten y utilicen las nuevas tecnologías en beneficio de sus estrategias y de la relación con sus públicos. Las personas se encuentran actualmente en internet y las instituciones necesitan hacer presencia en dicho espacio si quieren seguir siendo consideradas en el mercado.

En consecuencia, instituciones particulares como lo son las del rubro sanitario deben adaptarse a dichos cambios y encontrar una manera de generar cercanía con el consumidor. Si bien la salud no es un producto que pueda venderse de la misma forma que una caja de cereal en un supermercado, también es un servicio que pertenece a un sector del mercado en específico y que compite dentro de el mismo. Las empresas prestadoras de los servicios sanitarios, al igual que las demás, deben hallar una manera de diferenciarse frente a los ojos del consumidor y luchar por un espacio dentro de la mente del paciente. Los códigos para hacerlo son diferentes, requieren de comunicaciones y de gestiones que tengan en cuenta las características de dicho servicio, como lo es la intangibilidad o el carácter perecedero junto con todos los demás elementos que se ven involucrados durante la prestación del mismo.

La salud, al igual que la educación es un derecho humano, que debería ser garantizado por todos los estados de forma gratuita, pero en muchos lugares del mundo, no sucede de esa forma y la salud es privatizada para que las instituciones proporcionen un mejor servicio.

En Colombia concretamente, el sistema de salud se encuentra mal distribuido y organizado, no existen entes reguladores que garanticen que cada actor se encuentra realizando su labor debidamente para que todos los ciudadanos obtengan la salud que se merecen. A causa de la mala atención, la demora en la solicitud de citas y la falta de

médicos especialistas, las personas requieren buscar servicios en centros médicos privados porque la salud pública no les soluciona sus necesidades sanitarias. Dicho hecho fomentó la aparición de pequeñas organizaciones de salud que surgen como respuesta a la carencia de entidades eficaces, entre ellas el Centro Médico Ecográfico.

(CME).

El CME, al ser un centro ginecológico se encuentra dirigido a mujeres principalmente,

entre

los 18 y los 45 años de edad, de nivel socioeconómico medio bajo, residentes del municipio de Soledad o las ciudades aledañas y que se preocupen por su bienestar. El valor diferencial de la institución reside en prestar servicios profesionales a precios asequibles para que se encuentre al alcance de todo aquel que lo necesite. Para que el costo no se vea reflejado en los precios económicos, la entidad no invierte mucho dinero en la consolidación de una marca ni se preocupa por posicionarse fuertemente a través de la comunicación. Pero actualmente es requisito indispensable que las empresas se comuniquen correctamente con sus públicos mediante la transmisión de mensajes adecuados y adaptados a cada segmento, al igual que es necesario que la entidad cuente con una imagen que la refiera y la identifique con respecto a la competencia.

En consecuencia se utilizaron las herramientas del marketing y de la comunicación para analizar a fondo la empresa, su estructura y funcionamiento, la oferta y la demanda de sus prestaciones, la posición que tiene actualmente en el mercado y la influencia del contexto en su accionar, consultando siempre a autores que justificaran cada una de los análisis realizados. Con base a los resultados obtenidos, y las observaciones realizadas a la institución, a su público objetivo y a las características de su servicio se determinó la identidad de la empresa y se propuso un plan de marketing, comunicación y medios acorde a las condiciones propias del CME.

El aporte del presente proyecto consistió en desarrollar un plan de branding en el que se consolidara la identidad de la marca del CME, apropiándose de sus valores y transmitiendo sus atributos por medio de la misma. Se elaboraron los elementos e iconos visuales que identificarían a la empresa y se generó un plan comunicacional para difundir

la nueva identidad, utilizando principalmente medios de tecnología web ya que no sólo son asequibles para el bajo presupuesto de la empresa si no que proporcionan un gran alcance y es el espacio donde se encuentra presente de forma casi permanente el público objetivo.

La respuesta del target ante la creación de la marca fue favorable y aceptada con facilidad. La consolidación de la imagen permite que la marca transmita mayor confianza y profesionalismo, modificando el posicionamiento de la misma en la mente de cada paciente. Mientras que la utilización de nuevos medios web permite generar cercanía y facilitarle al cliente el acceso a la institución.

Finalmente la autora del PG realiza una reflexión aportando que la identidad corporativa en una empresa actúa como la esencia de la misma, es el alma de la institución. Si se modifica la entidad dejaría de ser esa organización y pasaría a ser una empresa totalmente diferente. La personalidad también resulta importante y es un factor a tomar en cuenta, más aún en el mundo actual donde generan mayor peso las emociones y los sentimientos que las características funcionales de cada producto. Es importante atribuirle valores humanos a las marcas para que los individuos puedan sentirse identificado con las mismas, genera cercanía y familiaridad con el consumidor. Sin embargo, siempre es importante mantener estándares de calidad adecuados ya que pueden funcionar como un atributo diferenciador de la institución y una de las razones por las que el público elige la marca. Por otro lado, la imagen de la institución se deriva de la identidad, de la personalidad, de la calidad y de los demás elementos que integran la organización. Siempre es importante transmitir una imagen positiva de la empresa para que sea aquella la que se plasme en la mente del consumidor y determine la forma en la que el mismo la percibe. La imagen es establecida también en gran medida por los mensajes que transmite la empresa a través de la comunicación, ya sea consciente o inconscientemente. Por consiguiente, resulta relevante mantener un control y una gestión sobre la misma, para lograr que tanto los elementos visuales, las publicidades y los

demás mensajes propiciados voluntariamente por la empresa tengan coherencia con su conducta y su accionar involuntario.

Con respecto al CME se determinó una identidad relacionada con los valores de profesionalismo, efectividad, calidad y economía y se plasmaron dichos atributos en la imagen visual y representativa de la entidad. Dicha identidad se busca transmitir a través de internet como medio troncal en conjunción con medios tradicionales para obtener y alcanzar el posicionamiento deseado. Se espera que con la aplicación del presente proyecto la percepción de la entidad mejore y se vea reflejado en la rentabilidad de la misma.