

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN  
A RAÍZ DE CRISIS REPUTACIONAL DEL  
“CENTRO MÉDICO HOSPITALARIO SAN  
PEDRO”**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Comunicación

**Claudia Beatriz Rosales Marcelo**

**Código 20091867**

**Cynthia Karen Kleeberg Diaz**

**Código 20091626**

Lima – Perú  
Setiembre de 2020



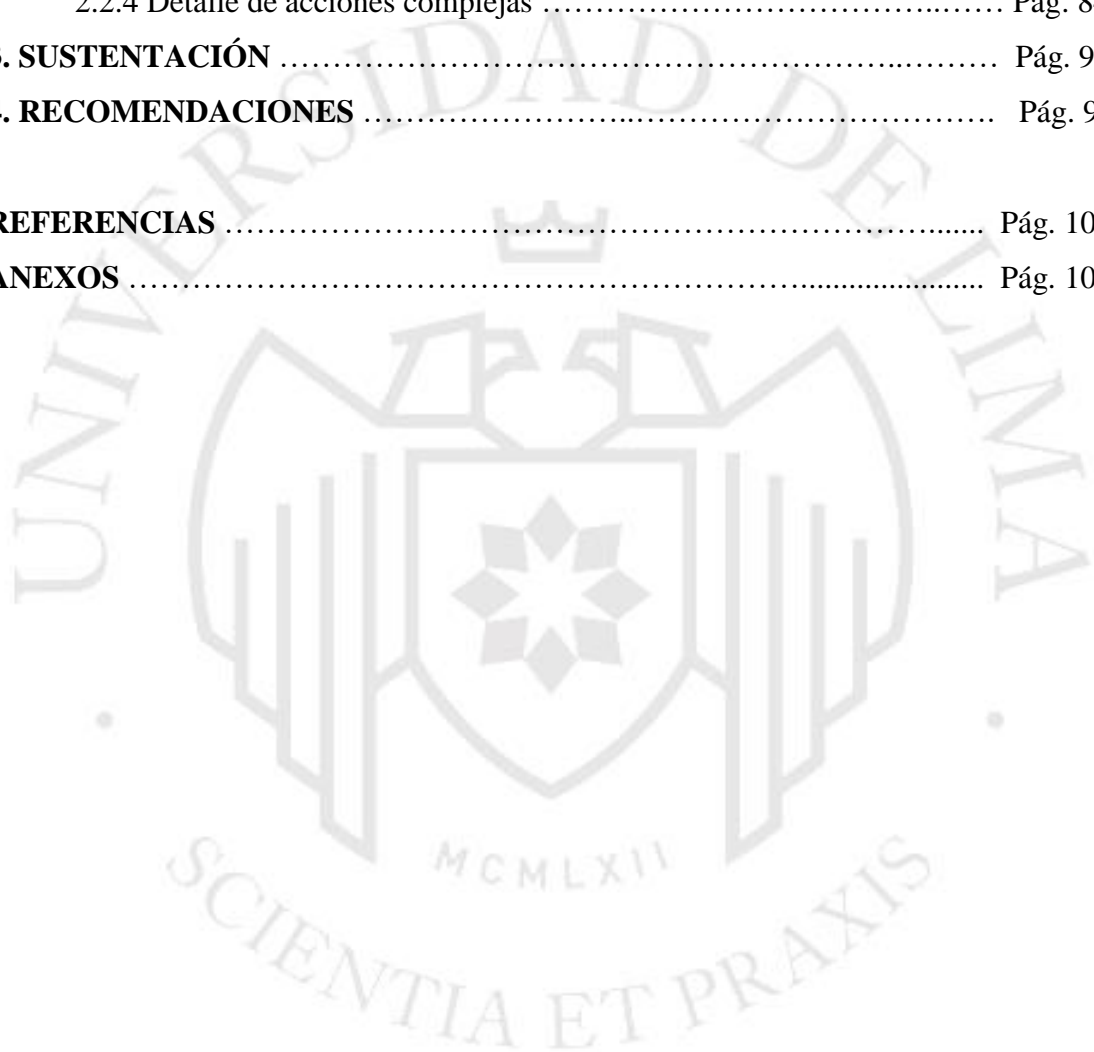


**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN  
A RAÍZ DE CRISIS REPUTACIONAL DEL  
“CENTRO MÉDICO HOSPITALARIO SAN  
PEDRO”**

# ÍNDICE

|  |         |
|--|---------|
| <b>RESUMEN</b> .....                                 | Pág. 9  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                            | Pág. 10 |
| <b>1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO</b> .....             | Pág. 12 |
| 1.1 Macroentorno .....                               | Pág. 12 |
| 1.1.1 Factor Sociocultural .....                     | Pág. 12 |
| 1.1.2 Factor Económico .....                         | Pág. 14 |
| 1.1.3 Factor Político-Legal .....                    | Pág. 17 |
| 1.1.4 Factor Tecnológico .....                       | Pág. 18 |
| 1.1.5 Factor Medioambiental .....                    | Pág. 20 |
| 1.2 Análisis del CMH San Pedro.....                  | Pág. 21 |
| 1.2.1 Centro Médico Hospitalario San Pedro.....      | Pág. 21 |
| 1.2.2. Comunicación en la empresa.....               | Pág. 25 |
| 1.2.2.1 Estructura del área .....                    | Pág. 25 |
| 1.2.2.2 Herramientas .....                           | Pág. 26 |
| 1.2.2.3 Identidad Corporativa .....                  | Pág. 27 |
| 1.2.2.4 Imagen Corporativa .....                     | Pág. 29 |
| 1.2.2.5 Responsabilidad Social .....                 | Pág. 30 |
| 1.2.2.6 Análisis FODA .....                          | Pág. 31 |
| 1.3 Análisis de la Competencia .....                 | Pág. 33 |
| 1.3.1 Matriz de Competencia .....                    | Pág. 33 |
| 1.3.2 Casos Similares .....                          | Pág. 37 |
| 1.4 Mapeo de Stakeholders .....                      | Pág. 45 |
| 1.4.1 Grupos de interés .....                        | Pág. 45 |
| 1.4.2 Priorización de grupos de interés .....        | Pág. 47 |
| 1.4.3 Ruta del paciente .....                        | Pág. 48 |
| <b>2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN</b> .....            | Pág. 49 |
| 2.1 Acciones Previas .....                           | Pág. 49 |
| 2.1.1 Audiencias a trabajar.....                     | Pág. 49 |
| 2.1.2 Reestructuración del área de comunicación..... | Pág. 52 |
| 2.1.3 Red Triple A .....                             | Pág. 54 |

|   |          |
|---|----------|
| 2.1.4 Embajadores CMH San Pedro .....     | Pág. 54  |
| 2.1.5 Roles de públicos clave .....       | Pág. 55  |
| 2.1.6 Identidad gráfica del plan .....    | Pág. 58  |
| 2.2 Plan de Comunicación .....            | Pág. 60  |
| 2.2.1 Objetivos .....                     | Pág. 60  |
| 2.2.2 Mensajes .....                      | Pág. 60  |
| 2.2.3 Estrategias a trabajar .....        | Pág. 62  |
| 2.2.4 Detalle de acciones complejas ..... | Pág. 84  |
| <b>3. SUSTENTACIÓN</b> .....              | Pág. 90  |
| <b>4. RECOMENDACIONES</b> .....           | Pág. 97  |
| <b>REFERENCIAS</b> .....                  | Pág. 100 |
| <b>ANEXOS</b> .....                       | Pág. 108 |



**Dirección web de las piezas y producciones de comunicación  
del plan**

**[https://drive.google.com/drive/folders/17Y\\_WlhYF9RyNEbwtW5GN2S9Yk7bwVfzi?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/17Y_WlhYF9RyNEbwtW5GN2S9Yk7bwVfzi?usp=sharing)**



## ÍNDICE DE TABLAS

|   |         |
|---|---------|
| Tabla 1. Perú: Población en edad de trabajar por sexo, según condición de actividad 2019..... | Pág. 15 |
| Tabla 2. Población de acuerdo a su generación y a su relación con la tecnología.....          | Pág. 19 |
| Tabla 3. Herramientas: Comunicación Interna.....  | Pág. 26 |
| Tabla 4. Herramientas: Comunicación Externa.....  | Pág. 27 |
| Tabla 5. Valores de grupos clínicos .....   | Pág. 28 |
| Tabla 6. Imagen vs Reputación .....   | Pág. 29 |
| Tabla 7. Análisis FODA.....   | Pág. 31 |
| Tabla 8. FODA cruzado .....   | Pág. 32 |
| Tabla 9. Matriz de las principales competidores .....   | Pág. 34 |
| Tabla 10. Grupos de Interés.....  | Pág. 45 |
| Tabla 11. Priorización de Grupos de Interés .....   | Pág. 48 |
| Tabla 12. Audiencias a trabajar .....   | Pág. 49 |
| Tabla 13. Perfiles contratados .....  | Pág. 53 |
| Tabla 14. Roles de públicos clave .....   | Pág. 55 |
| Tabla 15. Mensajes .....  | Pág. 60 |
| Tabla 16. Estrategias según objetivos y públicos .....  | Pág. 64 |
| Tabla 17. Estrategias .....   | Pág. 66 |
| Tabla 18. Ventajas y decisiones de retirar al CEO .....                                       | Pág. 98 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |         |
|--|---------|
| Figura 1. Esquema de principales estrategias .....   | Pág. 11 |
| Figura 2. Casos al 3 de Septiembre .....   | Pág. 13 |
| Figura 3. Casos acumulados en Sudamérica .....   | Pág. 14 |
| Figura 4. Número de empresas y monto de crédito por sector económico.....                                | Pág. 16 |
| Figura 5. Proyecciones Inversión y PBI del Perú 2020-2021.....   | Pág. 16 |
| Figura 6. Etapa de la Crisis.....  | Pág. 23 |
| Figura 7. Caso de crisis reputacional y manejo .....   | Pág. 23 |
| Figura 8. Estructura del área .....  | Pág. 25 |
| Figura 9. Número de empresas y servicios de salud adquiridas por estos<br>ocho grupo inversionistas..... | Pág. 34 |
| Figura 10. Ruta del Paciente .....   | Pág. 48 |
| Figura 11. Reestructuración del área de comunicación.....  | Pág. 52 |
| Figura 12. Logotipo del CMH San Pedro.....   | Pág. 58 |
| Figura 13. Paleta de colores.....  | Pág. 59 |
| Figura 14. Mascota Corporativa: Pedrito .....  | Pág. 59 |



## RESUMEN EN ESPAÑOL

La pandemia a causa del COVID-19 ha traído muchos cuestionamientos para las organizaciones de la salud. Denuncias por cobros excesivos, garantías para internar a los pacientes con tarifas desmesuradas y costos por medicamentos para el tratamiento contra el coronavirus inflados del valor original, han sido algunas de las declaraciones de los afectados.

Este es el caso del Centro Médico Hospitalario San Pedro, quien ante esta situación, tuvo como respuesta emitir un comunicado dirigido solo para los medios de comunicación y fue calificado como poco empático y frío por la opinión pública.

En el presente trabajo, hemos desarrollado un plan de comunicación con 3 objetivos principales, de los cuales se desprenden acciones que tienen como objetivo cumplir las necesidades latentes de la organización.

**Palabras clave:** (crisis, plan de comunicación, reputación, clínicas, covid-19, servicios de salud)

## ABSTRACT

The pandemic caused by COVID-19 has brought many questions for health organizations. Complaints for excessive charges, guarantees to admit patients with excessive fees and costs for drugs for the treatment against the coronavirus inflated from the original value, have been some of the statements of those affected.

This is the case of the San Pedro Hospital Medical Center, which in response to this situation, had as a response to issue a statement addressed only to the media and was described as lack of empathy and cold by public opinion.

In this work, we have developed a communication plan with 3 main objectives, from which actions arise that aim to meet the latent needs of the organization.

**Keywords:** (crisis, communication plan, reputation, clinics, covid-19, health service)

## INTRODUCCIÓN

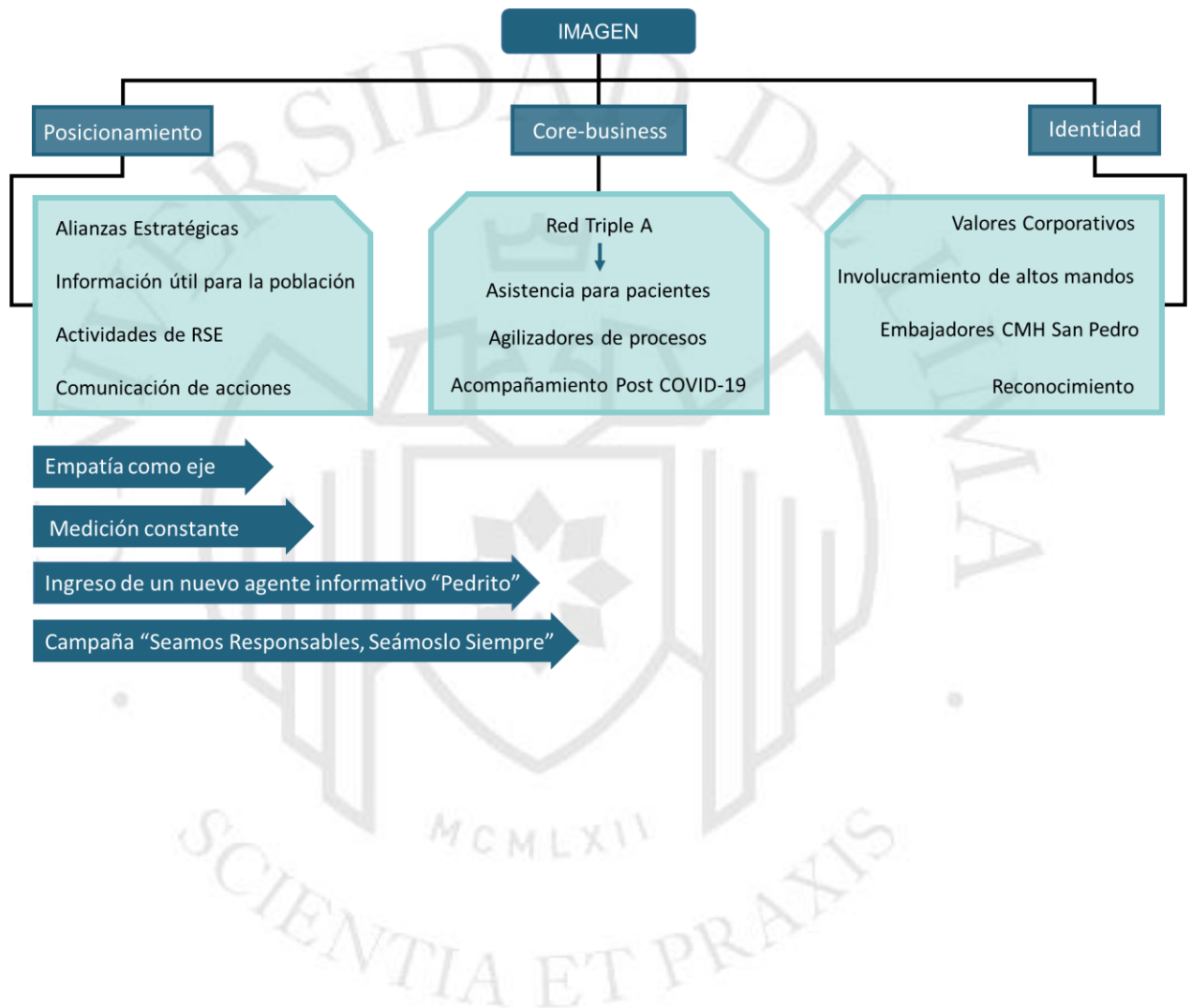
El COVID-19 ha puesto al mundo de cabeza, uniendo a todos los países en una misma lucha. Esta pandemia ha supuesto retos no solo para el sistema de salud, sino también de índole económico, político y social. El Perú entra en Estado de Emergencia el lunes 16 de marzo, junto con ello decretando cuarentena obligatoria para la población.

El Centro Hospitalario San Pedro (CMH San Pedro) es una red de clínicas ficticia creada para optar por el grado de licenciado por la Universidad de Lima. Esta entidad está situada en el contexto de la pandemia por COVID-19 en el Perú, teniendo a sus principales sedes en la capital de Lima. Antes de la pandemia, las aseguradores y las clínicas no tenían previsto colocar tarifas para este tipo de coyuntura, por lo que la situación para muchas empresas del sector salud cae por sorpresa, al ser ellos el primer frente para combatirla. El rol que juega el Estado es crucial en esta etapa, ya que es quien determina las acciones de todos los sectores en pro del bienestar de la población y el país.

Al notar que el sector de la salud pública no se daba abasto para atender a la población, entra a actuar el sector privado, en donde el CMH San Pedro, junto a otras clínicas del rubro, establecen tarifas para el tratamiento del COVID-19. A mediados de junio, los medios masivos visibilizan una serie de denuncias por los altos cobros realizados por esta institución, siendo estos inflados por encima de los precios ofrecidos en DIGEMID. El CMH San Pedro es fuertemente afectado por estas denuncias, ingresando en una crisis reputacional y compartiendo dicha situación con las clínicas pares. No es hasta que se especula la posibilidad de ser expropiadas durante el estado de emergencia por el Ejecutivo que a través de la Asociación de Clínicas Particulares del Perú se llega a un consenso con el MINSA. El 29 de junio finalmente, el CMH San Pedro rompe su silencio enviando una nota de prensa a través de los medios masivos realizando un mea culpa y dando a conocer las acciones que se realizarían a raíz de este problema. Si bien por una parte esta disculpa fue aceptada, también se calificó de fría debido al tono corporativo utilizado en ella. Este suceso afectó fuertemente la imagen del sector salud, especialmente del CMH San Pedro.

Luego de dos meses, el CMH San Pedro decide contactar con nosotras, entrando a calar este trabajo y sus propuestas. El presente plan tiene una duración de 6 meses, empezando su aplicación el 5 de septiembre y culminando el 5 de marzo.

A continuación, encontrarán un breve esquema de las principales estrategias propuestas para este plan de comunicación, los detalles los podrán ir encontrando a lo largo de su lectura.



# 1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

Para poder conocer un poco más acerca del contexto del caso, comenzaron hablando acerca del contexto externo, utilizando un análisis del macroentorno y su influencia en el Grupo Hospitalario San Pedro.

## 1.1 Macroentorno

### 1.1.1 Factor sociocultural

Según la INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) al 30 de junio del 2020, el Perú cuenta con una población de más de 32 millones, llegando a convertirnos en el 7mo país más poblado de la región América. La población peruana corresponde a la relación de masculinidad de 99 hombres por cada 100 mujeres y nos encontramos en incremento natural de 11,5 por cada mil habitantes, alcanzando una esperanza de vida de 76,9 años (74,1 años para los hombres y 79,5 años para las mujeres). (INEI, Estado de la población peruana 2020, 2020)

La capital, Lima, es quien encabeza la provincia con mayor población representada en 32,6%, seguido de Piura con 6,3%, La Libertad con 6,2%, Arequipa con 4,6% y Cajamarca con 4,5%; finalmente la población con menor población es Madre de Dios representando el 0,5%.

Teniendo en cuenta los datos del censo de INEI (INEI, Censo, 2017) podemos notar que la población está dividida en 27,1% de niños de 0 a 14 años, 18% de adolescentes de 15 a 24 años, 44,7% adultos de 25 a 59 años y 10,1% de adultos mayores de 60 años.

Según el boletín de la INEI (INEI, Condiciones de vida en el Perú Enero-Febrero-Marzo, 2020) se tiene la siguiente información respecto a la salud:

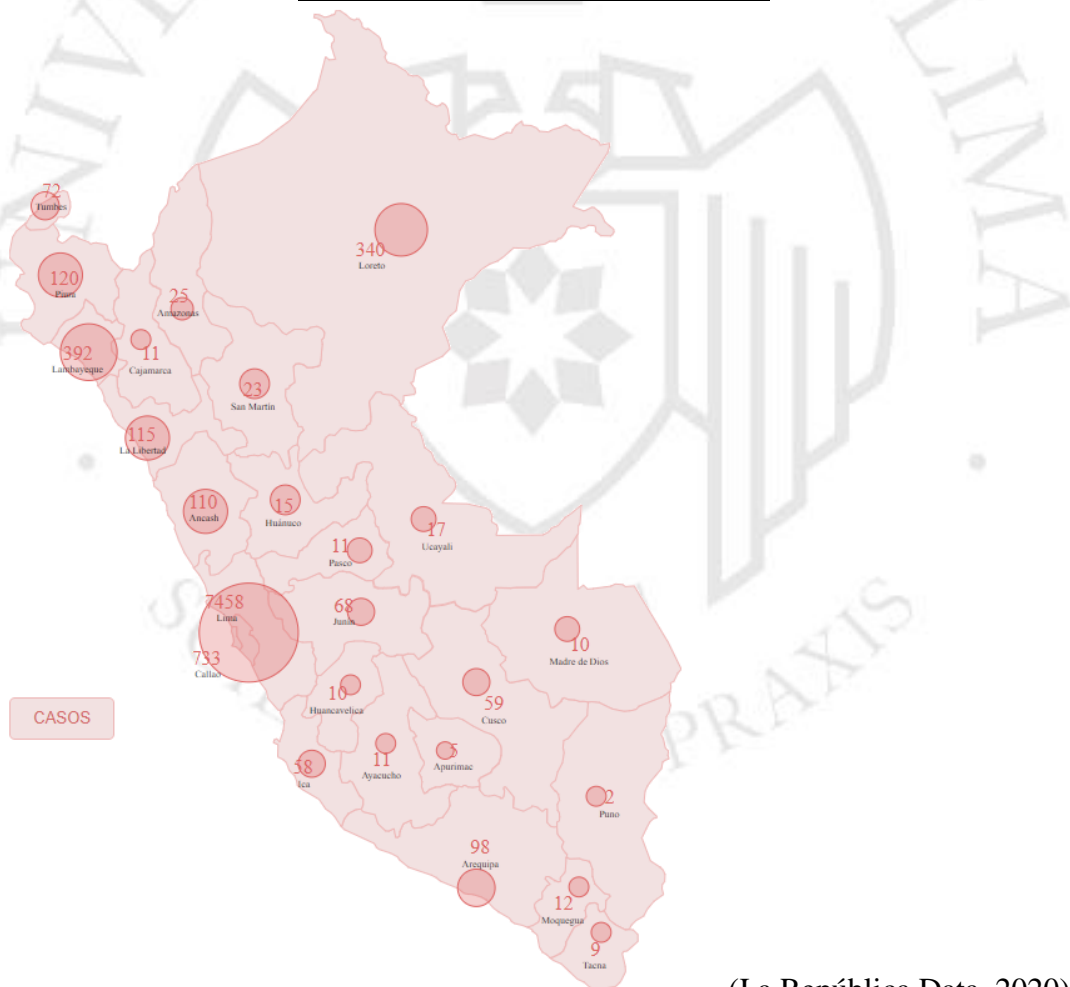
- En el primer trimestre del 2020 encontramos que el 37,6 % de la población tiene algún problema de salud crónico, encontrando esta dolencia en el 77,9% de adultos mayores de 60 y en el 63% de la población de 50 a 59 años.
- Durante ese periodo, el 40,8% de las personas con algún problema de salud buscaron atención. Esta atención se dio a través de una farmacia (15,8%), a través del MINSA (12,8%), a través de EsSalud (5,6%) o a través de un consultorio particular (5,4%).
- La población afiliada a algún seguro de salud es del 78,3% a nivel nacional, utilizando el 46,2% el Seguro Integral de Salud (SIS), el 26,5% el Seguro Social EsSalud y el 5,6% cuenta con otro tipo de seguro.

Un hito importante para el Perú y el mundo es la llegada de una nueva pandemia. En el 2019 se reporta desde China un nuevo virus el cual se empieza a propagar poco a poco, siendo anunciado el primer caso oficial en Perú el 6 de marzo, el cual llegó mediante un vuelo doméstico el pasado 26 de febrero. Esta coyuntura obliga al Perú a tomar medidas para salvaguardar la salud de la población, anunciando el Estado de Emergencia el 16 de marzo por 15 días calendario.

Debido a ello, el país ingresa en cuarentena, lo cual restringe las normas sociales y económicas acostumbradas, suspendiendo actividades educativas, recreativas y cerrando fronteras nacionales e internacionales. Con el pasar de las semanas la fecha de prórroga de cuarentena se iría desplazando hasta finalizar el 30 de junio, mientras que el Estado de Emergencia se extiende al 7 de diciembre del 2020 hasta el momento.

La facilidad para transmitir el virus permite que se propague rápidamente por la región y la cantidad de asintomáticos hace más difícil detectar la cantidad real de infectados. A pesar que los primeros síntomas del Covid-19 se asemejan a los síntomas de la influenza, afectan con mayor gravedad a las personas mayores de 60 años y pueden agravarse en aquellas personas que tengan condiciones médicas preexistentes como enfermedades cardiovasculares, cáncer, enfermedades crónicas respiratorias o diabetes. Por otro lado, también se encontró un mejor índice de recuperación en mujeres que en hombres. . (Huamán G., 2020)

**Figura 2: Casos al 3 de septiembre**



(La República Data, 2020)

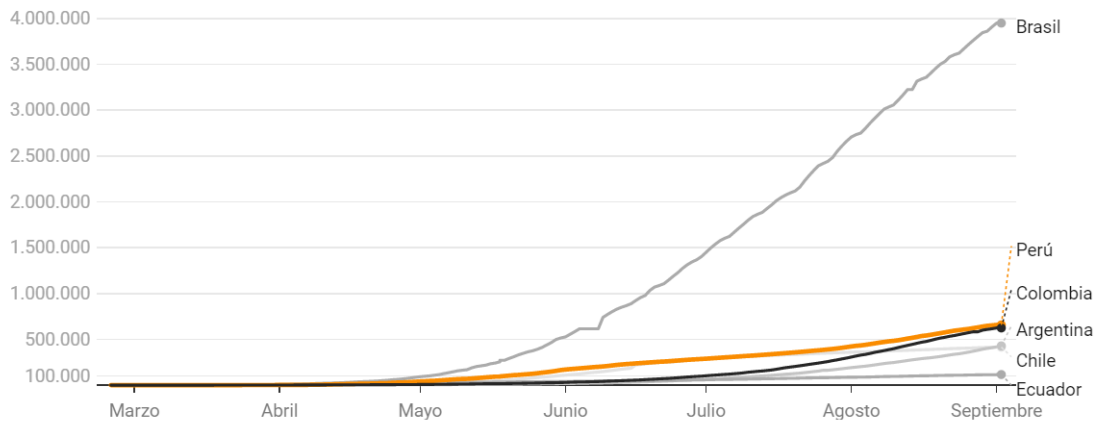
Según data del periódico La República, vemos que la capital es la provincia con mayor concentración de casos por Covid-19, seguido por la libertad y luego por Loreto. Por otro lado, al primero de septiembre, el Perú es el 2do país de la región con mayor cantidad de casos llegando a los 657 129 casos, siendo superado por Brasil con 3 950

931 casos y seguido por Colombia con 624 069. Este virus nos ha llevado a 29 068 decesos, mostrando una letalidad de 4,4%.

**Figura 3. Casos acumulados en Sudamérica**

### Casos acumulados en sudamérica

Este gráfico compara la evolución del Covid-19 en seis países de Sudamérica y su respectivo crecimiento en fechas iguales.



(Ojo Público, 2020) Nota: Información tomada al 1 de septiembre del 2020.

De igual manera, la crisis nos ha ayudado a desnudar algunas falencias como sector salud tales como la distribución de los médicos por territorio y la centralización de centros de salud en la capital. En el 2018 Gestión emite un artículo acerca de este problema, en donde nos muestran que solo el 11% de los médicos atiende a los sectores de extrema pobreza, mientras que el 40% de médicos en Perú atiende a las poblaciones de mayores recursos, lo cual nos ha jugado en contra como punto de partida para afrontar la pandemia. (Gestión, Perú tiene 12.8 médicos por cada 10,000 habitantes, muy por debajo de países OCDE, 2018).

#### 1.1.2 Factor Económico

Para entender un poco el contexto del país y las consecuencias del covid-19 a nivel económico, utilizaremos las bases de datos de INEI y Bloomberg.

Según Bloomberg, podemos hallar que el PBI del país por cada trimestre, al 12 de diciembre de 2019 se encontraba en crecimiento en 1.8%, al 31 de marzo se nos encontramos con un decrecimiento de -3.5% y al 30 de junio esta cifra se acentúa, decreciendo en -30.2%. Dentro de los más de 32 millones de personas, la PEA (población económicamente activa) al año 2017 según el último Censo de la INEI fue de 17 830 481 miles (INEI, Perú en Cifras, 2017).

Por otro lado, si hablamos de desempleo, según la Encuesta Nacional de Hogares realizada en 2019, podemos encontrar el siguiente cuadro, el cual nos indica un total de 663 miles de personas que se encontraban desempleadas al 2019. (INEI, Encuesta Nacional de Hogares, 2019). Hoy si analizamos estos datos en Bloomberg podemos hallar una tasa de desempleo de 16.4% al 31 de julio del presente año; en la misma fecha en el año 2019 encontramos una taza 6.0%, mostrando claramente la preocupación que ocasiona esta pandemia. (Bloomberg L.P., Ecst, 2020)

**Perú: Población en edad de trabajar por sexo, según condición de actividad 2019**  
(Miles de personas)

| Condición de actividad                             | Total    | Sexo     |          |
|--|----------|----------|----------|
|  |          | Hombre   | Mujer    |
| <b>Población en edad de trabajar (PET)</b>         | 25 109.4 | 12 025.8 | 13 083.6 |
| <b>Población Económicamente activa (PEA)</b>       | 17 970.8 | 9 597.5  | 8 373.3  |
| - Ocupado  | 17 307.3 | 9 273.5  | 8 033.8  |
| - Desempleado                                      | 663.5    | 324.0    | 339.5    |
| <b>Población económicamente no activa (NO PEA)</b> | 7 138.6  | 2 428.3  | 4 710.3  |

(INEI, Estado de la población peruana 2020, 2020)

Ante esta crisis el Perú ha ido empleando diversas medidas a fin de disminuir el impacto en los afectados. Entre estas medidas tenemos el subsidio de 380 soles para 2 millones de familias que viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza y para la población que trabaja de manera informal/independiente. Aquellos que cuenten con trabajo formal, podrán retirar hasta 2 400 soles de su CTS, mientras que aquellos que no cuenten con trabajo formal en los últimos 6 meses podrán retirar hasta 2000 soles de su AFP. De igual manera, a través del gobierno central las Municipalidades obtuvieron fondos para repartir canastas con víveres a aquellas familias con condición de pobreza. (UNDP, COVID-19: la pandemia, 2020)

Por otra parte, el Gobierno inicia un ambicioso plan de reactivación económica con énfasis en sanidad, educación y desarrollo social. Si bien las primeras acciones fueron en pro de cuidar la salud de la población y dar apoyo económico y a las empresas para sobrellevar el periodo, el esfuerzo de los próximos meses se centrará en reconstruir los ingresos de las familias, los empleos y la actividad económica, de la mano con el cuidado de la salud. (Milenio, Perú anuncia plan de reactivación económica tras coronavirus, 2020)

El Programa Reactiva Perú tiene 4 fases en las que fueron permitiendo la apertura paulatina de diversos sectores. Estas fases en un inicio estuvieron programadas para terminar en agosto, sin embargo, por la cantidad de casos por COVID-19, se tuvo que modificar los tiempos. Algunas de las medidas destacadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) fueron las siguientes:

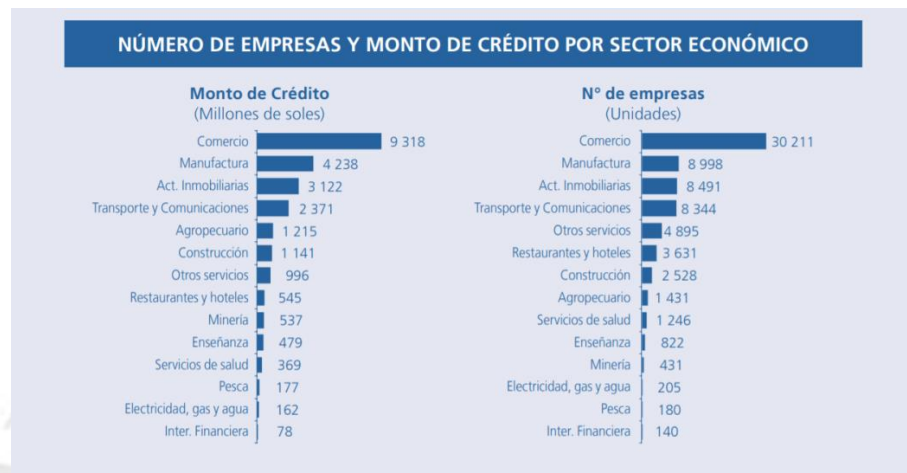
- Disminución de los impuestos pagados por las empresas a la SUNAT a la tasa de 1%
- Programa “Reactiva Perú” que otorga créditos a las empresas por un total de 30 billones de soles para el pago a sus trabajadores y proveedores
- Subsidio a las empresas del 35% de la planilla de los trabajadores con ingresos menores a S/.1,500 (UNDP, COVID-19: la pandemia, 2020).

Cabe destacar que los negocios de salud también fueron acreedores de los préstamos de Reactiva Perú, recibiendo alrededor de 369 millones de soles divididos en 1 246



empresas; destacando entre ellos clínicas del Grupo San Pablo y Oncosalud (Amancio, N.; Cabral, E.; Castilla, Ó.; Castro, A.; Huamán, G. y Salazar, E., 2020). El total ascendió a 369 millones de soles que fueron entregados divididos en 1 246 empresas destinadas al servicio de salud según el BCR.

**Figura 4. Número de empresas y monto de crédito por sector económico**

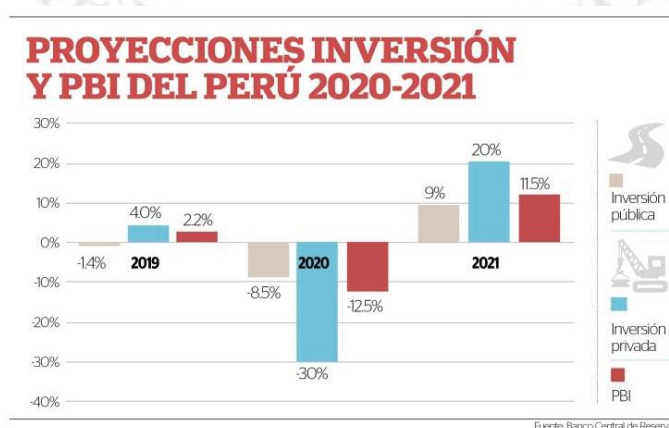


(Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de Inflación Junio 2020, 2020. Pág. 131)

Actualmente nos encontramos en la fase 3 del plan de Reactivación Económica y se espera iniciar a la fase 4 en octubre. Se espera que por medio de todos estos esfuerzos, el Perú vuelva a estabilizarse económicamente. Según Jaime Reusche, vicepresidente de Moody's, en una entrevista para El Peruano, nos comenta que la actividad productiva muestra mejores indicadores en medio de la pandemia tras su reapertura gradual. Algunos fuertes del país para recuperarse económicamente son el potencial crecimiento relativamente elevado para estándares globales previo a la pandemia y la confianza de los inversionistas en el Perú por su base productiva sólida.

A continuación una proyección del BCR del PBI e inversiones públicas y privadas publicada junto a la entrevista:

**Figura 5. Proyecciones Inversión y PBI del Perú 2020-2021**



(El Peruano, Moddy's: La política de reactivación económica del Perú genera expectativa en los inversores globales, 2020)



### 1.1.3 Factor Político-Legal

El Gobierno peruano busca salvaguardar la salud de la población mediante una serie de medidas las cuales cuentan con tres ejes: salud pública, protección de los principales afectados y reactivación económica. Debido a ello el Congreso y el Ejecutivo ejecutaron diversas medidas.

Mediante diversos decretos supremos y resoluciones ministeriales a fin de realizar transferencias financieras, decretar medidas para reforzar la vigilancia, contención y respuesta sanitaria, manejo de cadáveres por Covid-19, prevención y atención de personas afectadas, organización y distribución de traslado de pacientes, etc. (Gobierno del Perú, Normatividad sobre coronavirus, 2020)

Dentro de la primera de ellas, fue el traslado de recursos económicos por 100 millones de soles al Ministerio de Salud, a fin de reforzar los servicios de salud, prevención, vigilancia, control y respuesta sanitaria para la población. Así también buscaron adquirir recursos, servicios y personal adicional a fin de atender apropiadamente a los pacientes frente a la emergencia. (OPS Perú, 2020)

De esta manera se logró incrementar la capacidad de respuesta del sistema de salud mediante la integración de ESSALUD, Sanidad de las FFAA y el sistema privado. Por otra parte, también se realizó una estrategia con los gobiernos regionales y locales a fin de implementar en cada región un “Hospital Covid-19” e incrementar laboratorios para procesar las pruebas moleculares y rápidas. (UNDP, COVID-19: la pandemia, 2020)

En un principio se dispuso el tratamiento integral de los pacientes covid-19 en el sector público, pero a medida que le demanda crecía, el estado se apoyó en el sector privado. A mediados de mayo, frente a la presión de los medios y la opinión pública por las denuncias a SuSalud (Superintendencia Nacional de Salud) e Indecopi (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual), el Gobierno busca llegar a un acuerdo con el sector de salud privado a fin de fijar tarifas para la atención de pacientes covid-19. (Salud con Lupa, 2020)

Esto ocurre debido a que no existe un ente que regule las tarifas del sector salud privado, siendo SuSalud un ente encargado de fiscalizar la calidad de la atención. Luego de varios encuentros entre ambos sectores, finalmente, luego de que el gobierno apelara al artículo 70 de la Constitución peruana, el cual establece la supresión de sus derechos de propiedad; el sector privado entabló una mesa de negociación para establecer acuerdos sobre las tarifas para los pacientes covid-19.

Mencionaremos 2 de los 4 puntos establecidos:

1. Aceptar la propuesta tarifaria plana que sustentó técnicamente el SIS, por un paquete de servicios valorizado en s/. 55,000.00 soles más el Impuesto General a las Ventas, por paciente hospitalizado con diagnóstico COVID-19, independientemente de la duración de su estancia, a todo costo y por todo servicio, con excepción de hemodiálisis, cuya valorización será a precio de establecimiento público señalado por el SIS.

2. Establecer un proceso de revisión del pago de los pacientes que fueron hospitalizados con diagnóstico de COVID-19, previo a este acuerdo y en el marco de la Ley de Emergencia Sanitaria.

#### **1.1.4 Factor Tecnológico**

Debido a la pandemia, el sector salud obtuvo una mayor cantidad de presupuesto destinado a la compra y creación de material y equipos médicos, especialmente de aquellos que ayuden a la estabilización de los pacientes con COVID-19 y a la protección de los profesionales de la salud. Esto se ha ayudado a mejorar las condiciones de equipos tecnológicos para el sector salud.

Por otro lado, esta crisis ha llevado a acelerar la transformación digital en el país, obligando a la teleeducación y al teletrabajo, entre ellos, a la telesalud. Según Juan Rodríguez podemos definir la telesalud de la siguiente manera:

*“La eSalud o Telesalud se define como el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el campo de la salud, siendo la telemedicina y la historia clínica electrónica los ejemplos más conocidos. El avance de su implementación en el Perú durante los últimos veinte años nos ha dejado valiosas lecciones para mejorar tanto el acceso de la población como la prestación de servicios para la promoción, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la salud.” (Rodríguez J., 2018)*

Como nos menciona Juan Rodríguez en su artículo, en términos de costos la telesalud permite ahorrar hasta un 70% mediante la vigilancia electrónica de enfermedades. Según un artículo de El Economista America emitido en febrero del 2019, nos menciona que en el 2018 Perú se había planteado para el 2021 que se tengan el 70% de las historias clínicas digitalizadas (El Economista, 2019). Debido a la pandemia muchos centros de salud del sector privado han sido orillados a la acelerar el uso de canales digitales tales como la teleconsulta y a un manejo más activo de sus redes sociales.

Para entender este cambio, debemos conocer cómo nos encontramos en temas de conectividad en el país. Según el Boletín Estadístico de Indicadores Económicos y Sociales emitido por INEI en el 2019, tenemos que el 56,5% de mujeres y 63,1% de hombres tienen acceso a internet. De ellos, se encuentra el mayor porcentaje en mujeres de 18 a 29 años con 84% y 88,7% de hombres de 18 a 29. La población con menor conectividad son los adultos mayores de 50 años, teniendo 27,9% en mujeres y 37,1% en hombres. Por otro lado, dentro de Condiciones de vida del trimestre de enero a marzo del 2020 hallamos que el 35,6% de la población cuenta con una computadora o laptop. Finalmente según la Nota de Prensa emitida el 25 de junio por INEI, nos informa que el 40,1% de los hogares del país contaron con acceso a internet durante el primer trimestre del 2020, de igual manera, el 87,9% de la población que usa internet lo hizo a través de un celular. (INEI, Nota de Prensa N°090, 2020)

Por otro lado, de acuerdo a los datos de grupos etarios podemos dividir a la población de acuerdo a su generación y a su relación con la tecnología:

| <b>Detalle</b>   | <b>Generación Silenciosa (Maturist)</b> | <b>Baby Boomers</b>   | <b>Generación X</b>  | <b>Generación Y o Millennials</b>     | <b>Generación Z</b>   |
|--|---|---|--|---------------------------------------|---|
| <b>Marco Temporal</b>  | pre – 1945                              | 1946 – 1960   | 1961 – 1980  | 1981 – 1995                           | 1996 - presente   |
| <b>Edades</b>  | 75 años en adelante                     | 60 – 74 años  | 40 – 59 años   | 25 - 39 años                          | 0 – 24 años   |
| <b>Porcentaje de población (según proyección 2021 Censo INEI 2017)</b> | 2.8%                                    | 8.4%  | 22.3%  | 23.6%                                 | 42.9%   |
| <b>Aspiraciones</b>  | Tener un hogar                          | Seguridad laboral   | Balance entre trabajo y familia                            | Libertad y flexibilidad               | Seguridad y estabilidad   |
| <b>Actitudes frente a la tecnología</b>                                | En gran parte desinteresados            | Adaptación temprana a información de las TICS                         | Inmigrantes digitales                                      | Nativos Digitales                     | Dependientes tecnológicos   |
| <b>Producto estrella</b>   | Automóvil                               | Televisión  | Computadora personal                                       | Teléfonos inteligentes / Tabletas     | Google glass, nano computadoras, impresoras 3D, autos sin conductor, grafenos |
| <b>Medios de comunicación</b>  | Cartas                                  | Teléfono  | Correo electrónico y mensajes de texto                     | Mensajes y redes sociales             | Aparatos digitales portátiles   |
| <b>Preferencia de comunicación</b>                                     | Cara a cara                             | Idealmente cara a cara, pueden usar teléfono o correo si es requerido | Mensajes de texto o correos electrónicos                   | Soluciones online y mensajes de texto | Video-llamadas  |
| <b>Preferencia al tomar decisiones financieras</b>                     | Cara a cara                             | Idealmente cara a cara, con tendencia online                          | Online, de preferencia cara a cara si el tiempo lo permite | Cara a cara                           | Soluciones digitales de fuentes múltiples                                     |

(BARCLAYS, 2013)

### 1.1.5 Factor Medio Ambiental

El Perú se une a la Agenda 2030 en el 2015 para afrontar 17 objetivos propuestos por Naciones Unidas a fin de poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra los efectos adversos del cambio climático. A raíz de ello, se crea un sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) a través del programa “Perú Sostenible” a fin de asegurar los recursos futuros a través del INEI. Otra iniciativa de Naciones Unidas es el Pacto Mundial, en la cual se busca que las organizaciones incorporen 10 principios en sus actividades empresariales, los cuales menciona 3 principios enfocados al medio ambiente.

Así también tenemos el Global Reporting Initiative (GRI), organización internacional que busca impulsar la medición del desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones y mostrarlas a través de memorias de sostenibilidad. Otra forma de reconocerse como comprometida con el medio ambiente es a través de los estándares desarrollados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en donde la más conocida en el tema ambiental es la ISO 14000.

Por otra parte también tenemos las iniciativas propias del Perú tal y como el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (DESR) organizado por Perú 2021; que busca reconocer a las empresas con mejores prácticas en desarrollo sostenible y responsabilidad social, en donde la sección de medioambiente tienen un peso importante. Desde el MINAM también empezamos a ver iniciativas tales como el oso “Nono” que busca que las empresas de diferentes sectores midan su huella de carbono.

Estas iniciativas las vemos como temas voluntarios al día de hoy en el país; sin embargo, la opinión pública es cada vez más crítica respecto a las iniciativas que toman las organizaciones a fin de mantener un crecimiento que acompañe el cuidado con el medio ambiente, especialmente si quieren ser líderes en su sector. Lo cierto es que el incremento de organizaciones públicas y privadas que se preocupan por este tema, se ha convertido en tendencia y quizá en el futuro, muchas de estas iniciativas se conviertan en la norma.

*“Mantener un comportamiento empresarial responsable con la sociedad y el medioambiente se presenta inevitable para ser competitivo en este siglo, donde las expectativas de todas las partes involucradas son cada vez más exigentes.”*

(Lacruz F., 2005, Pág. 55)

Si bien el sector salud no se destaca por sus iniciativas medioambientales, es posible que poco a poco empecemos a ver cada vez más este tipo de iniciativas, ya que existe una estrecha relación entre el entorno en el que vivimos y nuestra calidad de vida.

## 1.2 Análisis del Centro Médico Hospitalario San Pedro

### 1.2.1 Centro Médico Hospitalario San Pedro

#### 1.2.1.1 ¿Quiénes somos?

El CMH San Pedro nace en 1990 como iniciativa de un grupo de médicos para formar una institución especializada en temas cardíacos y coronarios, sin dejar de lado las distintas especialidades médicas. Desde sus inicios la clínica invirtió en equipos de tecnología de punta, especialización de sus profesionales y convenios con clínicas en Estados Unidos y Europa.

Hoy cuenta con más de 50 especialidades médicas, 600 consultorios y más de 1000 camas donde atiende un staff médico de alrededor de 850 doctores, enfermeras y técnicos de primer nivel.

El Centro Hospitalario cuenta con 9 sedes:

Lima:

- Santiago de Surco
- San Isidro
- Los Olivos
- San Miguel

Provincia:

- Arequipa
- Chiclayo
- Trujillo
- Ica

De igual manera realiza convenios con empresas mineras y extractivas con lo cual instala miniclínicas con instalaciones modernas y personal médico 24/7 en las zonas de campamento donde se encuentran ubicados sus clientes.

En el año 2003 fundaron el Instituto Tecnológico de Salud San Pedro, dedicado a la capacitación en carreras técnicas de salud y negocio vinculados a la salud como:

- Enfermería técnica
- Farmacia
- Fisioterapia y rehabilitación
- Laboratorio clínico
- Prótesis dental
- Optometría
- Administración de empresas de salud

Actualmente el CMH San Pedro trabaja con todas las aseguradoras a nivel nacional y cuenta con convenios internacionales, lo que les permite tener tarifas preferenciales para sus pacientes y abarcar diferentes sectores de la población peruana.

Por otra parte dentro de la filosofía organizacional encontramos lo siguiente:



**Misión:** Ser la clínica preferida de sus pacientes por la calidad del servicio, atención médica y compromiso de su personal.

**Propósito:** Ser el mejor Centro Médico Hospitalario de la región, manteniendo el mejor staff médico, con instalaciones de primera y poniendo los recursos que la tecnología de punta permite al servicio de sus pacientes.

**Valores:** Respeto, trabajo en equipo, profesionalismo, calidad de servicio, tarifas justas.

### 1.2.1.2 Caso de crisis reputacional y manejo

“Suponer que es posible tener la situación “bajo control” no es más que un acto de ingenuidad.” (Cavallo A. & Tironi E., 2004, Pág. 73)

La reputación es un intangible de las empresas que no se crea pero sí se puede gestionar.

La receta para una reputación sólida es la transparencia, la integridad y la palabra cumplida por medio de discursos y acciones de la empresa, experiencias directas de los consumidores o clientes y la percepción de los stakeholders.

Según un artículo de Esan 2016 Dentro de una crisis podemos encontrar las siguientes fases explicadas según el caso actual: (Press Consulting, 2016)

1. **Prevención:** El CMH San Pedro había elaborado un Manual de Crisis previamente a la pandemia. Sin embargo, este manual no se encontraba interiorizado en los colaboradores ni en la alta directiva. Las aseguradoras no tenían contemplado cubrir los gastos en caso de pandemia.
2. **Contención:** Cuando los medios empiezan a exponer el caso a través de la prensa y reportajes, los familiares de los pacientes hacen lo propio en redes sociales. Durante esta etapa el CMH San Pedro decide cerrar la caja de comentarios, pudiendo solo visibilizar aquellos que son positivos. Pasaron varios días hasta que finalmente se llega a un acuerdo con el Ejecutivo y 4 días más para tener un comunicado oficial de parte del CMH San Pedro que no fue emitido por las redes propias del centro.
3. **Recuperación:** Luego de dos meses se busca realizar un plan para recuperar la reputación. El presente trabajo se encuentra en esta etapa.
4. **Aprendizaje:** Esta etapa se podrá apreciar luego de 6 meses aplicado el plan, en donde se podrá visualizar a través de los indicadores la efectividad del plan para recuperarse tras la crisis. Aquí se deberán tomar medidas a raíz de los resultados obtenidos y prepararse nuevamente para una futura crisis.

El siguiente cuadro muestra la secuencia de una crisis corporativa más detallada. Si lo traspolamos al caso del CMH San Pedro, podemos notar que la etapa 3 de Crisis ya pasó, nos encontramos ahora en la etapa 4, Postcrisis. Dentro de ella, ya aceptamos el error cometido y nos encontramos en la etapa de Reorganización para recuperarnos como organización.

**Figura 6. Etapa de Crisis**



(Córdoba S., 2020)

**Figura 7. Caso de crisis reputacional y manejo**



### 1.2.1.3 Manejo en medios

*“Los medios no dicen en qué pensar, pero sí sobre qué pensar; y establecen qué es lo más importante de esos temas”.* (Cavallo A. & Tironi E., 2004, Pág. 58)

Los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales juegan un rol importante para las empresas, siendo ellas espectadoras de la evolución de las marcas, influyendo en la percepción de los grupos de interés.

El conflicto se desata por medio de denuncias de diferentes pacientes que acusaban a la clínica de cobros indebidos para pacientes COVID-19 a través de los medios de comunicación. Gracias a la presión de la opinión pública, diversos medios publicaron la noticia visibilizando a los denunciantes y reportajes a las familias afectadas, incluyendo no solamente a las clínicas del CMH San Pedro, si no a sus pares, quienes estaban realizando la misma práctica.

El 29 de junio tras el acuerdo entre las clínicas privadas y el gobierno, el CMH San Pedro emite un comunicado de mea culpa en donde se acepta las disposiciones del gobierno y se comunica una serie de medidas a ser tomadas en favor de los pacientes y adeudados. Esta nota de prensa fue aceptada, pero tildada como fría al no generar empatía entre la población. De igual manera al solo enviar una nota de prensa y no rebotarla en los medios propios del CMH San Pedro, hubo rebote del comunicado, mas no del nivel esperado. A partir de esta nota, los medios tradicionales dejaron de seguir el caso de CMH San Pedro.

*“No es la organización la que se ofrece en el ciberespacio, sino sus stakeholders, reales, potenciales o futuros, quienes demandan su presencia allí.”*  
(Cavallo A. & Tironi E., 2004, Pág. 247)

Las redes sociales también juegan un rol fundamental para las empresas hoy en día ya que permite visualizarlas y hablar de ellas. Una marca que no se encuentre registrada en alguna red social levantará sospechas para los usuarios y perderá seguidores. Una particularidad de las redes sociales es permite la interacción entre la opinión de los medios tradicionales y la opinión de los ciudadanos, ofreciendo un espacio rico para conocer las preferencias de los usuarios. Es en esta interacción en donde las empresas también pueden actuar como un tercero, dando de qué opinar. De esta manera, el rol que juegan las redes ante una crisis reputacional es crucial, especialmente cuando se habla de denuncias públicas.

Por otro lado, tras la exposición del conflicto y por la cantidad de mensajes negativos recibidos, el CMH San Pedro optó por cerrar las interacciones en sus redes sociales, pudiendo solo visualizar las publicaciones que el propio grupo realizaba. Luego de ser lanzada la nota de prensa, se decidió mantener cerrada la opción de interacciones para los usuarios, de tal manera que no se pudo medir si hubo algún cambio de perspectiva a raíz del mensaje oficial.

Sin embargo, muchos blogs y columnas de opinión se tomaron la libertad de usar de ejemplo el manejo reputacional que utilizó la empresa, explicando las razones por las cuales ocurre este tipo de práctica en el sector salud y qué es lo que no se debe realizar ante una crisis reputacional de tal magnitud. Esto mismo sucedió con el caso de su par,



el Grupo San Pablo, quien tuvo un manejo muy parecido al del CMH San Pedro. (Vela M., 2020)

*“La sociedad del siglo 21 idolatra la transparencia y abomina del secreto”.*  
(Cavallo A. & Tironi E., 2004, Pág. 55)

## 1.2.2 Comunicación en la empresa

### 1.2.2.1 Estructura del área



- **Área Marketing:** Creación, lanzamiento y seguimiento comercial y publicitario a los diferentes productos y programas que tienen las diferentes sedes. Gestión de marca y manejo de redes sociales. Reporta a la Dirección de Administración y Finanzas.
- **Área de Comunicación Interna:** Manejo de clima y cultura laboral. Encargados de señalización interna en las áreas de trabajo, manejo de intranet y realización de actividades internas. Reporta a la Dirección de Recursos Humanos.
- **Dirección de Imagen y Comunicación:** Dirección recientemente creada a fin de gestar de la reputación del grupo y dar seguimiento de casos en donde exista una demanda de por medio. Monitorea el área de Unidad de Relaciones Públicas. Reporta a la Dirección General de la Organización
- **Unidad de Relaciones Públicas:** Antes llamada Dirección de Relaciones Públicas, es ahora encargada de actividades de auspicios, ferias de salud y fomentar la presencia de la organización en actividades relevantes. El Director de Relaciones Públicas era el vocero oficial según su Manual de Crisis. Reportaba a la Gerencia General, ahora reporta a la Dirección de Imagen y Comunicación.

- **Red CMH San Pedro:** Gestor de comunicación de las clínicas e Instituto que conforman parte del CMH San Pedro. Ellos se encargan de replicar lo que la matriz envía y adaptarla a su contexto.
- **Comité de Comunicación:** Comité conformado por la Dirección de Imagen y Comunicación, Unidad de Relaciones Públicas, área de Marketing y el área de Comunicación Interna.

### 1.2.2.2 Herramientas

Comunicación interna:

| Canales                           | Herramientas   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Físicos</b>                    | Periódico Mural<br>Boletines impresos<br>Señalética<br>Sala de reuniones<br>Áreas de descanso<br>Comedores<br>Televisores para proyecciones<br>Revista semestral |
| <b>Digitales</b>                  | Correo institucional<br>Intranet para trabajadores<br>Teams<br>Videos corporativos<br>Boletines digitales  |
| <b>Comunicación interpersonal</b> | Reuniones de directorio<br>Reuniones de equipo<br>BTL de actividades de clima laboral y salud<br>Capacitaciones e inducciones                                    |
| <b>Manuales</b>                   | Políticas internas<br>Lineamientos y reglamentos del CMH San Pedro<br>Manual de crisis   |

Previo a la pandemia los canales más utilizados fueron el correo corporativo, la comunicación interpersonal y los canales físicos. Si bien se tenía implementado el Intranet para Staff dentro de la Página Web, no se le daba el mismo peso que al correo corporativo, utilizándolo solo en casos de eventos especiales. Una vez iniciada la pandemia, la Intranet para el Staff toma mayor relevancia, conectándolo con aplicativos como Teams para reuniones de trabajo y Zoom para realizar teleconsultas. Debido a lo repentino de este cambio, muchos trabajadores no se han adaptado del todo a estas nuevas plataformas, en especial aquellos adultos mayores de 50 años. Debido a ello las áreas de TI y de Comunicación Interna han debido trabajar en conjunto a fin de asumir este nuevo reto.

Comunicación externa:

| <b>Canales</b>                              | <b>Herramientas</b>  |
|---|--|
| <b>Medios de comunicación tradicionales</b> | Notas de Prensa o comunicados<br>Conferencias de prensa<br>Spots de radio<br>Paneles publicitarios<br>Call Center  |
| <b>Redes Sociales</b>                       | Página web <ul style="list-style-type: none"><li>• Intranet de paciente</li><li>• Sección COVID-19</li></ul> Teleconsulta vía Zoom conectada a página web<br>Facebook<br>Linkedin<br>Youtube |
| <b>Eventos</b>                              | Congresos médicos<br>Ferias de salud<br>Stands   |
| <b>Clínicas</b>                             | Folletos<br>Señalética<br>Guías para pacientes<br>Televisores<br>Tótems informativos<br>BTL por fechas especiales  |

Previamente a la pandemia, se creó la intranet dirigida para pacientes instaurada en la página web, la cual daba seguimiento a los informes médicos, sin embargo; no era muy utilizada. A raíz de la pandemia, se aceleran las herramientas digitales para los pacientes, creando una nueva sección dentro de la web corporativa dirigida a los pacientes acerca del COVID-19 y ofreciendo la telesalud mediante Zoom para consultas o seguimientos que no requieren contacto físico. No obstante estos medios no han sido difundidos debidamente a través de los canales que utiliza el CMH San Pedro, por lo que los pacientes tienen cierta confusión al usarlos por primera vez. De igual manera el área de Marketing ha cobrado mayor relevancia en las redes sociales del CMH San Pedro, siendo esta área el gestor de contenidos de estos medios.

### **1.2.2.3 Identidad Corporativa**

El concepto de identidad corporativa según Capriotti se define 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). (Capriotti, P., 2009, Pág. 21)

Esta percepción que tiene la organización sobre sí misma es influenciada por la suma de la historia de la organización, las normas del fundador, la personalidad y normas de

personas clave, la personalidad de los individuos, y el entorno social en donde se encuentra. Dentro de la identidad encontramos dos conceptos claves: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La cultura corporativa se considera el “alma” de la empresa, en la cual podemos encontrar las pautas de conductas, los valores compartidos y las creencias compartidas. La filosofía corporativa por otra parte se torna la “mente” de la misma, conformando la visión corporativa, la misión corporativa y los valores corporativos. (Capriotti P., 2009, Pág. 23)

La cultura del CMH San Pedro está basada en la cultura de servicio fuertemente instalada entre sus colaboradores, personal médico y staff técnico. Al ser una empresa con 30 años de operaciones el personal se siente identificado con la empresa y se siente seguro de trabajar allí.

A continuación realizaremos un cuadro mostrando los valores de los grupos clínicos con mayor intervención en el mercado peruano. (Huacles J. & Torres F., 2015)

| CMH San Pedro       | Clínica SANNA                                      | Clínica Delgado  |
|---------------------|--|------------------|
| Calidad de Servicio | Excelencia en el servicio y el cuidado de la salud | Empatía          |
| Profesionalismo     | Alta calidad médica y seguridad del paciente       | Simplicidad      |
| Respeto             | Integridad, respeto y compromiso                   | Innovación       |
| Trabajo en Equipo   | Responsabilidad en el manejo de recursos           | Costo-Eficiencia |
| Tarifas justas      | Accesibilidad a productos y servicios              |                  |

Notamos que la mayoría de valores se repiten o son muy similares a los que el CMH San Pedro profesa. Al interior, los colaboradores del CMH San Pedro están bastante orgullosos de la calidad de servicio que brindan a sus pacientes y su profesionalismo. El trabajo en equipo es un valor de igual importancia para tratar con casos clínicos difíciles, en donde se utiliza un enfoque multidisciplinar a fin de tener un diagnóstico más certero.

Un aspecto a tomar en cuenta es la comunicación de la identidad corporativa, ya que una organización todo comunica. No sólo transmite información la comunicación corporativa oficial (lo que la organización dice que hace) del CMH San Pedro, si no, la propia conducta de la organización (lo que la empresa hace). (Capriotti P., 2009, Pág. 28)

A raíz del estallido de la crisis reputacional, los trabajadores se enteraron del hecho primero a través de conversaciones de pasillo y confirmándose a través de los medios, no habiendo un vocero oficial interno que explicara lo sucedido, dejando de lado la opinión de los trabajadores y una clara postura de evadir el tema por parte de la gerencia.

Dos valores mencionados en el cuadro toman importancia. El primero es el valor de “Tarifas Justas” debido a que las tarifas acordadas para el tratamiento de COVID-19 no son consideradas justas para la población. En segundo lugar el valor “Empatía” de la Clínica Delgado, esto debido al manejo de la crisis por parte de los directivos hacia sus pacientes, la opinión pública y a su público interno.

Los valores que profesa el CMH San Pedro se cuestionan al no haber concordancia entre lo que pregona y su comportamiento. La identidad hacia una empresa con trayectoria de 30 años fue puesta a prueba, colocando en duda el nivel de empatía de la empresa hacia sus pacientes, el valor de tarifas justas que tanto profesan al interior y sobre todo el nivel de ética de la empresa.

#### 1.2.2.4 Imagen Corporativa

Entendemos a la imagen corporativa como lo que la empresa proyecta ser, convirtiendo la imagen en un intangible para la empresa. Deriva por la valoración mental que tienen los grupos de interés sobre una marca en específico por una serie de atribuciones que influyen directamente en la intención de compra o consumo del servicio. Estos atributos pueden ser percibidos a través de experiencias sensoriales, emocionales o informativas.

Para entender un poco mejor el concepto, explicaremos algunas definiciones de imagen y reputación. Según Capriotti considera la imagen y la reputación como constructos de recepción, es decir, vinculados a la esfera del receptor (los públicos) dentro del proceso general de la comunicación (Capriotti P., 2009, Pág. 102), encontrando en estos conceptos más similitudes que diferencias. Sin embargo; según Joaquín Mouriz Costa, en su blog Comunicación Corporativa podemos encontrar algunos conceptos de otros autores.

Villafañe & Asociados por ejemplo, nos muestra algunas diferencias entre la imagen y la reputación.

| Imagen Corporativa                        | Reputación Corporativa                         |
|---|--|
| Carácter coyuntural y resultados efímeros | Carácter estructural y resultados duraderos    |
| Proyecta la personalidad corporativa      | Es el resultado del comportamiento corporativo |
| Resulta de la excelencia parcial          | Reconocimiento del comportamiento              |
| Difícil de objetivar                      | Verificable empíricamente                      |
| Se construye fuera de la organización     | Se genera en el interior de la organización    |

(Mouriz J, 2007)

Por otra encontramos también la siguiente definición de Joan Costa *“Definimos la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la*

*organización*".(Mouriz J., 2007) Mouriz concluye que el mantenimiento continuado de una buena imagen corporativa genera reputación corporativa. (Mouriz J., Párr. 6)

Extrapolando estos conceptos al caso, encontramos que durante estos 30 años, el Centro Hospitalario San Pedro construye una imagen consolidada entre sus grupos de interés basada en la cultura del servicio, las buenas prácticas y estar siempre a la vanguardia de la nueva tecnología para ofrecer un mejor servicio. Esta gestión de la imagen les brindó una reputación positiva consolidada durante estos años, aumentando el valor de la empresa y haciéndola atractiva para los inversionistas.

Es así que según un artículo de Diario Gestión, en un estudio realizado por la consultora Total Market Solutions (TMS) en el 2019 se dio a conocer el Top of Mind de las principales empresas, situando al CMH San Pedro como el centro clínico más recordado en el país. Esto colocó al CMH San Pedro dentro de la notoriedad espontánea en la notoriedad "relevante". (Capriotti P., 2009, Pág. 188) Sin embargo, que sea el más reconocido no es lo mismo que ser el centro con mejor reputación del sector o aquella que tenga mayor cantidad de pacientes.

El sector salud se suele comparar con un retail en el sentido de cercanía del local. Muchas veces los pacientes acuden a aquel centro de salud que se encuentre más cercano a su domicilio o aquel que se encuentre más cercano al incidente. Sin embargo en los sectores B2 y C las clínicas del CMH San Pedro destacan por la cantidad de centros que tienen en comparación con su competencia. (Ochoa V., 2019)

Durante la crisis el CMH San Pedro se siguió manteniendo en el Top of Mind de la población, pero ya no debido a aspectos positivos. Recordemos que no necesariamente una alta notoriedad es sinónimo de buena imagen. (Capriotti P., 2009, Pág. 189) Luego de la crisis reputacional debido a los altos cobros de los fármacos durante la pandemia, la perspectiva ha cambiado, quedando así con la imagen de ser una empresa fría, poco ética, poco empática e impersonal.

Al igual que sucedió dentro de la identidad corporativa, el valor que el CMH San Pedro pregona "Tarifas Justas" ha sido fuertemente cuestionado debido a las decisiones tomadas por el sector salud para decidir el monto de las tarifas a cobrar por tratamiento de COVID-19. De igual manera, un valor que cobra importancia en esta coyuntura en particular es el valor de la "Empatía" debido a que las decisiones del CMH San Pedro a raíz de la viralización del caso fueron calificadas de "poco empáticas", en especial debido al tono de la última nota de prensa.

### **1.2.2.5 Responsabilidad Social**

El CMH San Pedro se ha distinguido por sus acciones de Responsabilidad Social en el ámbito de la salud. Si bien no cuentan con un plan de responsabilidad propiamente, han realizado acciones filantrópicas alineándose a campañas y creando su propia fundación.

Han realizado la donación de un Centro Médico con equipos, insumos y medicinas para su operación, al igual que personal capacitado. También han participado en grandes campañas como "Operación Sonrisa Perú" desde el 2003. Esta organización es una



asociación privada sin fines de lucro que busca brindar servicios médicos gratuitos a través de cirugías plásticas y reconstructivas a niños y jóvenes.

Actualmente cuentan con una fundación creada en 1991 por un fundador del CMH San Pedro, en la cual buscan atender a niños de pobreza extrema con defectos del corazón. La fundación se maneja hoy de manera autónoma, cuenta con sus propias redes sociales como su propia página web, Facebook y Youtube; de igual manera cuenta con una red de voluntariado y donaciones. A la fecha han sido operados 106 niños azules de diferentes departamentos del país, realizadas en las instalaciones de las clínicas del CMH San Pedro y por sus especialistas.

Por otra parte participan en campañas más pequeñas como la promoción de la donación de sangre y campañas aliadas del sector para la donación de instrumentos médicos o medicina. De igual manera realiza acciones puntuales para sus pacientes relacionadas a fechas festivas. En redes sociales realizan desde el año pasado una campaña fuerte para mantener un sistema inmunológico fuerte, promocionando sus programas de prevención de salud. A pesar de estas acciones que se realizan, no se hace mucho hincapié en comunicarlas a gran escala.

#### 1.2.2.6 Análisis FODA

| Fortalezas   | Oportunidades   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa con 30 años de trayectoria en el mercado reconocida en el rubro.</li> <li>• Implementación de canales digitales como el intranet para trabajadores y el intranet para pacientes previamente a la pandemia.</li> <li>• Crecimiento económico permite respaldo para realizar una buena gestión de reputación.</li> <li>• Atención descentralizada a lo largo de la costa del país.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la crisis para mejorar la reputación de la empresa.</li> <li>• Compenetrar los valores empresariales a la identidad e imagen corporativa.</li> <li>• Obtención de distintivos y/o reconocimientos por el plan a realizarse.</li> <li>• Alianzas estratégicas para mejorar la imagen del sector salud.</li> <li>• Consolidar el Comité de Comunicación para un manejo de crisis oportuno.</li> </ul> |
| Debilidades  | Amenazas  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de contención de crisis ejecutada fue escasa, lo que derivó en una crisis reputacional.</li> <li>• Población de adultos mayores no son muy simpatizantes del uso continuo de herramientas virtuales.</li> <li>• Público interno contrariado debido al manejo de la crisis.</li> <li>• Atributos de Empatía y Tarifas Justas fuertemente golpeados.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor político cambiante.</li> <li>• Al pertenecer al sector salud y formar parte la primera línea contra el COVID-19, nuestro personal cuenta con mayor exposición al virus.</li> <li>• Disminución de alumnado en el Instituto del CMH San Pedro debido a crisis reputacional.</li> <li>• No recibir futuras inversiones para</li> </ul>  |

|  |                                |
|--|--------------------------------|
|  | la compra de nueva tecnología. |
|--|--------------------------------|

Para tener un panorama más claro de cómo ha sido afectado el CMH San Pedro durante esta coyuntura, se realiza el siguiente Análisis de la Competencia cruzado a fin de tener una primera guía base de las estrategias próximas a proponer.

|  | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>   |
|--|--|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa con 30 años de trayectoria en el mercado reconocida en el rubro.</li> <li>2. Implementación de canales digitales como el intranet para trabajadores y el intranet para pacientes previamente a la pandemia.</li> <li>3. Crecimiento económico permite respaldo para realizar una buena gestión de reputación.</li> <li>4. Atención descentralizada a lo largo de la costa del país.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fase de contención de crisis ejecutada fue escasa, lo que derivó en una crisis reputacional.</li> <li>2. Población de adultos mayores no son muy simpatizantes del uso continuo de herramientas virtuales.</li> <li>3. Público interno contrariado debido al manejo de la crisis.</li> <li>4. Atributos de Empatía y Tarifas Justas fuertemente golpeados.</li> </ol>  |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>FO</b>  | <b>DO</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar la crisis para mejorar la reputación de la empresa.</li> <li>2. Compenetrar los valores empresariales a la identidad e imagen corporativa.</li> <li>3. Obtención de distintivos y/o reconocimientos por el plan a realizarse.</li> <li>4. Alianzas estratégicas para mejorar la imagen del sector salud.</li> <li>5. Consolidar el Comité de Comunicación para un manejo de crisis oportuno.</li> </ol> | <p><b>F104</b> Generar alianzas estratégicas en base a los 30 años de experiencia en el sector salud.</p> <p><b>F202</b> Utilizar los canales digitales para afianzar los valores corporativos.</p> <p><b>F303</b> Inversión en futuros reconocimientos a raíz del plan de comunicación a realizarse.</p> <p><b>F404</b> Liderar una campaña junto a aliados del sector salud para realizar acciones de manera descentralizada.</p>              | <p><b>D101</b> Estudiar la crisis a fin de mejorar las herramientas, procedimientos y comités de contención para futuras crisis y salvaguardar los intangibles.</p> <p><b>D105</b> Consolidar un área capaz de poder manejar asertivamente la presente crisis.</p> <p><b>D202</b> Acompañar en el uso de canales digitales reforzando la identidad y la imagen corporativa.</p> <p><b>D302</b> Generar espacios informativos y de escucha para el público interno.</p> |



| <b>Amenazas</b>   | <b>FA</b>  | <b>DA</b>  |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factor político cambiante.</li> <li>2. Al pertenecer al sector salud y formar parte la primera línea contra el COVID-19, nuestro personal cuenta con mayor exposición al virus.</li> <li>3. Disminución de alumnado en el Instituto del CMH San Pedro debido a crisis reputacional.</li> <li>4. No recibir futuras inversiones para la compra de nueva tecnología.</li> </ol> | <p><b>F1A1</b> Demostrar liderazgo frente a la coyuntura a fin de obtener reconocimiento de entidades públicas del sector salud.</p> <p><b>F3A2</b> Reforzar las buenas prácticas de salud dentro y fuera de nuestras instituciones.</p> <p><b>F3A4</b> Generar reuniones con futuros inversionistas a fin de mostrar la gestión sobre la crisis presente.</p> <p><b>F4A3</b> Replicar las futuras estrategias en todas las instituciones pertenecientes al CMH San Pedro.</p> | <p><b>D2A4</b> Transmitir empatía mediante comunicación en cascada a través de los colaboradores finalizando en los pacientes.</p> <p><b>D3A1</b> Brindar soporte al público interno a fin de mantener serenidad frente a un contexto cambiante.</p> <p><b>D3A2</b> Reconocer la labor de los colaboradores de primera línea.</p> <p><b>D4A3</b> Involucrar a los alumnos en la generación de contenidos empáticos con la población.</p> |

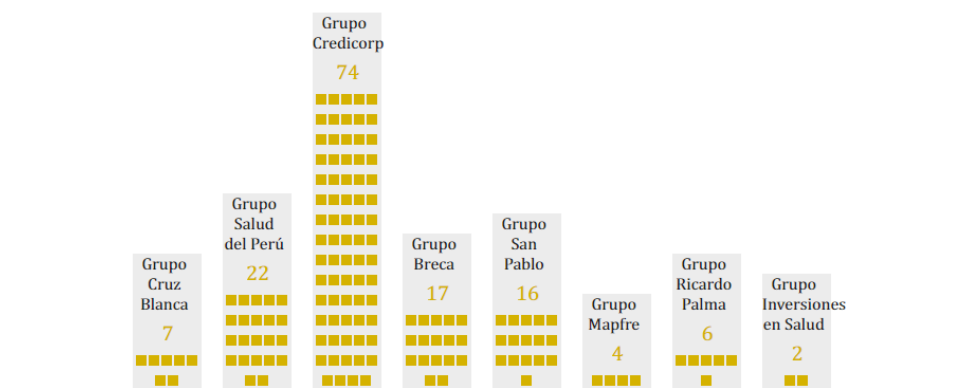
### 1.3 Análisis de la Competencia

#### 1.3.1 Matriz de competencia

Hemos analizado la competencia directa del Centro Hospitalario San Pedro, tomando una clínica representativa de cada Grupo de salud del país y hemos construido una matriz en relación a su contenido publicado de COVID-19 en la principal red social que actualmente tienen, en este caso Facebook. Así mismo, consideramos sus notas de prensa vertidas durante el estado de emergencia y hemos identificado también sus principales mensajes claves y sus temáticas.

Para el presente trabajo hemos elegido trabajar con los 4 grupos representativos de la salud en nuestro país: el Grupo Enfoca representado por la Clínica Delgado (Grupo Salud del Perú), las clínicas SANNA (Grupo Credicorp), la Clínica Intenacional (Grupo Breca) y la Clínica San Pablo (Grupo San Pablo) ya que tienen el mayor porcentaje de servicios de salud en el país tal y como podemos observar en la siguiente figura.

**Figura 11. Número de empresas y servicios de salud adquiridas por estos ocho grupo inversionistas**



Número de empresas de servicios de salud adquiridas por estos ocho grupos inversionistas.

(Huacles J. & Torres F., 2015)

A continuación podemos observar una matriz de las principales competidores construida en base análisis de su comunicación en red social de Facebook:

| CLÍNICAS  |  |   |   |  |
|-----------|--|---|---|--|
| Temáticas | Clínicas SANNA   | Clínica Delgado   | Clínica San Pablo   | Clínica Internacional  |
| Logos     |  |   |   |  |
| COVID-19  | Agradecimiento a profesionales de la salud   | Agradecimiento al personal de salud.                                    | Saludo por fechas festivas como el día del trabajo y el día de la enferma.      | Comunicado del CEO acerca de las medidas tomadas para combatir el covid-19. Agradecimiento al equipo de profesionales de la salud. |
|           | Motivación por la labor de los profesionales de la salud. Video de los CEO's.  | Concierto en agradecimiento al personal de salud                        | Invitación a participar del envío de saludos a los pacientes internados.        | Consejos para el teletrabajo desde la casa   |
|           | Comunicación de saludos por el Día Nacional de la Salud y del Buen Trato al Paciente, impulsada por el MINSa y Susalud | Saludos en el día de la enferma, día del trabajo y técnicos de farmacia | Programa "Detrás de las mascarillas" mediante testimonios de los colaboradores. | Comunicado sobre prevención de pacientes con covid-19 dentro de casa   |
|           | Recomendaciones  | Recomendaciones   | Información sobre   | Comunicado   |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | del cuidado de la salud mental   | para el teletrabajo  | servicio para pacientes de enfermedades crónicas  | sobre transmisión en vivo acerca del manejo de emociones durante la cuarentena                   |
|  | Actividades recreativas durante la cuarentena.   | Recomendaciones sobre cuidados de la salud física mediante videos explicativos | Comunicación sobre términos de la pandemia.   | Comunicado sobre la importancia de informarles a los niños sobre el covid-19                     |
|  | Información sobre cuidados para posibles casos COVID-19 dentro del hogar   | Comunicados sobre nacimientos en estado de emergencia.                         |   | Comunicación sobre mitos y verdades sobre el covid-19  |
|  | Información sobre cuidados para adultos mayores  | Correcto lavado de manos. Video de inducción acerca del tema.                  | Transmisiones en vivo, bajo el programa “Juntos podemos”. Diversos temas relacionados a la salud.     | Comunicado sobre información acerca de alimentos que ayuden a fortalecer el sistema inmunológico |
|  | Cuidados de la lactancia materna en época COVID-19   | Infografía sobre actividades en el cuidado de la salud mental.                 | Reconocimiento al primer paciente de alta por covid-19 y al personal profesional de la salud a cargo. | Comunicación sobre el tratamiento de parkinson durante la cuarentena                             |
|  | Infografía con recomendaciones sobre cuidados para pacientes crónicos  | Correcto lavado de manos. Video de inducción acerca del tema.                  | Comunicación de consolidado de pacientes en recuperación  | Comunicación sobre el correcto uso de mascarilla   |
|  | Información sobre la salud mental, en casos específicos como el Trastorno del Espectro Autista (TEA), enfermedades respiratorias en niños, cuidado dermatológico y lesiones en traumatología | Medidas sobre los cuidados, prevención COVID-19                                | Invitación a participar del envío de saludos a los pacientes internados.                              | Comunicación sobre limpieza del celular  |
|  | Comunicado sobre cirugías en   | Comunicado de reanudar las   | Actividad para los pacientes de   | Comunicado respecto al   |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  | tiempo de Covid-19. Facebook Live.   | atenciones ambulatorias. Explicación del protocolo de bioseguridad.           | covid-19 internados: reproducción de la "flor de la canela"   | programa Cuídate, direcciones sobre cómo se desarrollará durante la pandemia   |
|  | Información sobre modalidad de consulta virtual  | Nuevo tipo de atención: Telemedicina Auna y atención virtual.                 | Comunicación de consolidado de pacientes en recuperación  | Comunicado motivacional sobre la importancia de cumplir la cuarentena  |
|  | Guía de uso de aplicación "SANNA"  | Campaña para realizar la prueba serológica desde tu auto.                     |   | Comunicación sobre la importancia de mantener la distancia adecuada con el fin de prevenir contagio  |
|  | Postura de la empresa referente a los cobros de las pruebas moleculares  | Comunicado sobre la aceptación de las medidas propuestas por el Estado.       | Acciones comunicativas tomadas por el grupo San Pablo. Creación de sección "Coronavirus" en su web, Transmisiones en vivo sobre temas referentes. | Video de salida del primer paciente covid-19 de UCI. Reconocimiento especial a todos los profesionales de la salud                                   |
|  | Comunicación sobre donaciones para sede de Piura a través de la Clínica Belén  | Comunicación sobre donaciones económicas de Grupo Kallpa                      |   | Comunicación sobre primera cesárea exitosa en paciente covid-19  |
|  | Transmisiones en simultáneo con clínicas del grupo: Clínica San Felipe, Aliada Centro Oncológico, Laboratorio Clínico Roe, COA y Prosemedic. | Comunicación sobre donaciones para sede de Piura a través de la Clínica Belén |   | Video donde se explica cuál ha sido el plan de acción de la clínica frente al covid-19. Dividiéndolo en 3 secciones: Médicos, pacientes y cuidadores |

|                 |   |  |   |   |
|-----------------|---|--|---|---|
| Notas de Prensa | Nulo  | Se encontró un comunicado desde su página web desligándose de un supuesto cobro por despistaje de coronavirus.   | Emitido en relación al cobro excesivo por medicamentos así como los lineamientos a los que aceptan por parte del Estado en relación a sus procedimientos. | Nulo  |
| Mensajes        | #Vida Sana<br>#Yo Me Quedo En Casa<br>#Sanna Dr Online<br>#Sanna Te Cuida<br>#Peru Se Queda En Casa<br>#Consultorio Sanna | #Ayúdanos A Cuidarte<br>#Yo Me Quedo Casa<br>#Pasión Por Cuidarte<br>#Más Seguridad Para Tu Bienestar<br>#Somos Clínicas Auna<br>#Una Nueva Forma De Estar Cerca De Ti | #San Pablo Te Cuida<br>#Yo Me Quedo En Casa<br>#Juntos Podemos #Detrás De Las Mascarillas<br>#Estamos Saliendo Adelante                                   | #Quédate En Casa<br>#Clínica Te Cuida<br>#No Son Vacaciones<br>#Juntos Cuidamos Vida<br>#Yo Me Cuidamos Vida<br>#Yo Me Cuido Po<br>#Yo Me Quedo En Casa<br>#Es Mejor De Lejos |

### 1.3.2 Casos Similares

#### 1.3.2.1 Casos de Clínicas Privadas

##### Caso San Pablo:

Un reportaje del programa “Cuarto Poder” reveló el caso de José Alfredo Gaitán Sánchez, quien lamentablemente falleció a consecuencia del COVID-19 luego de permanecer 20 días en UCI de la clínica de San Pablo, ubicada en Surco. Sus familiares decidieron internarlo en dicho establecimiento tras buscar por varias horas un lugar donde lo atiendan.

Melissa Zamudio, identificada como la cuñada de Gaitán Sánchez, relató al programa que la clínica San Pablo le solicitó una garantía de 50 mil soles para que su familiar pueda acceder a una cama en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI). Tras varios préstamos pudieron reunir el dinero.

Sin embargo, pese a los esfuerzos Gaitán Sánchez falleció y la deuda ascendió a los 220 mil soles. De acuerdo a las declaraciones por parte de la familia, la clínica habría exigido el pago de 70 mil soles para entregar el cuerpo del fallecido. Los deudos, una vez más, tuvieron que esforzarse y recolectar el dinero solicitado.

Además, el noticiero indicó que los familiares debieron firmar un acta de compromiso de pago de los 84 mil soles restantes. Ellos deben abonar 7 mil soles por 12 meses.

En el informe también se detalla el importe del voucher por la atención de Gaitán Sánchez, en el cual se puede visualizar el cobro de S/165 por el medicamento “Omeprazol” de 40 miligramos en su presentación de inyectable, cuando su precio en las farmacias de S/1.35, y mientras que en los establecimientos del sector público es de S/1.

Otro cobro que llama la atención es por una ampolla de 40 miligramos de Cutinox, que aparece con un costo de S/326. Ese mismo medicamento tiene una tarifa de 18 soles en las farmacias del mercado y de 7 soles en los centros médicos del Ministerio de Salud

El segundo cobro que llama la atención es por la ampolla de 40 miligramos de “Cutinox”, que aparece con el costo de S/326. El mismo medicamento tiene una tarifa de S/18.00 soles en las farmacias locales y de S/7 soles en los centros médicos del Ministerio de Salud. (Gestión, Grupo San Pablo admite error en cobro por excesivo por medicamentos: S/, 165 por S/. 1, 2020)

La respuesta del Grupo San Pablo fue la de emitir un comunicado solo para los medios de comunicación, no lo publicaron en sus redes sociales. Posteriormente dicho comunicado fue difundido en varios canales de comunicación señalando la posición del grupo como poco empático.

### **Caso Ricardo Palma:**

A pesar de que existe la directiva que establece que las prestadoras de salud deben iniciar la solicitud de reembolso, la clínica Ricardo Palma, que se encuentra ubicada en San Isidro, se rehúsa a cumplir la normativa, ante los numerosos pedidos de la familia de Paul Martin Herrera Ruiz, quien se encontraba internado en dicha clínica hace cuatro meses. (Cayetano S., 2020)

Además, EsSalud tardó un mes para ponerse en contacto con los familiares del asegurado desde el 2008.

El paciente de nombre, Martin Herrera, comerciante minorista de La Victoria, presentó los primeros síntomas, fiebre y malestar corporal del COVID-19 el día 8 de abril. Sus familiares se comunicaron con las líneas telefónicas 113 y 106 de EsSalud, en las cuales les indicaron que alguien se acercaría para realizarle la prueba de descarte a sus viviendas, ubicada en el distrito de Chorrillos.

Luego de siete días en los que nadie se acercó, Martin y su esposa acudieron a la clínica Peruano Japonesa, y posteriormente a la Clínica Ricardo Palma para que le realizaran la prueba de diagnóstico. El 18 de abril, la situación de Herrera empeoró. Presentaba problemas respiratorios, agitación y pérdida de apetito. Esa misma noche, su esposa y sus hijos decidieron llevarlo al Hospital Edgardo Rebagliati pero, en el camino llamaron al nosocomio para asegurarse de que hubiera una cama disponible.

Debido a la incertidumbre y el miedo de encontrar un hospital colapsado, decidieron llevarlo a la Clínica Ricardo Palma. La familia hizo un primer pago de 80 mil soles a la



clínica para que Martín fuese atendido. El 11 de mayo, se realizó la segunda transferencia de 20 mil soles. En total, la clínica recibió 100 mil soles para atender un paciente con COVID-19. Al día 10 de junio, la cuenta hospitalaria ascendió a 299 mil 32 soles.

Sin embargo, existe una directiva de EsSalud, la cual exonera de pagar cifras exorbitantes a pacientes asegurados que se atendieron en una clínica privada, como lo que abonó la familia del paciente Herrera. *La directiva N° 14 GG-ESSALUD-2016 — conocida como “Proceso de reembolso a la IPRESS Extrainstitucional por la prestación asistencial de emergencia brindada al asegurado del Seguro Social de Salud”— señala que las prestadoras de salud, como la Clínica Ricardo Palma, deben solicitar el reembolso correspondiente al hospital nacional respectivo cuando atienden a un paciente asegurado cuya vida corre peligro.* (Cayetano S., 2020, Párrafo 7) En este caso, la solicitud se debe dirigir a la Red Prestacional del Hospital Rebagliati.

A pesar de que los familiares no se encuentran en la obligación de realizar algún tipo de trámite con relación al reembolso, Miriam Aguirre, esposa del paciente, envió una solicitud a la Clínica Ricardo Palma para que se inicie el proceso de reembolso, como lo indica el numeral 6.1.2 de la directiva.

Como respuesta a esto, la Clínica Ricardo Palma solicitó al hijo del paciente, Paul Herrera, una carta emitida por EsSalud, en la cual se indique que dicha entidad correrá con los gastos hospitalarios. A pesar de que la directiva no indica este requerimiento, los familiares optaron por presentar dos solicitudes de EsSalud pidiendo el apoyo de esta entidad con el proceso de reembolso y la carta que Clínica Ricardo Palma solicitaba. El día 18 de Junio, muchos días después, se comunica con Paul, la secretaria del doctor Jaime Moya, Gerente de Salud, indicando que se había iniciado el proceso tres días atrás.

Sin embargo, Myriam Montoya, medica auditora del Hospital Rebagliati, envió un correo dirigido a la clínica Ricardo Palma señalando que para iniciar el proceso de reembolso la clínica debe enviar los documentos solicitados en la directiva, trámite que hasta la fecha no se realiza.

El doctor Carlos Acosta, jefe de la Superintendencia Nacional de Salud (Susalud), aclaró al portal Convoca.pe, que *“EsSalud no debe inventar regulaciones internas cuando ya existen dos decretos para la cobertura universal de salud y fortalecimiento e implementación del intercambio prestacional entre entidades públicas, mixtas y privadas. A todo eso yo lo conozco como tecnicismos. Intencionalmente, se usan en ambas partes, tanto en los aseguradores como prestadores, para frenar o dilatar la acción de respuesta”*, declaró Acosta a Convoca.pe. *“Y Essalud ha aprendido mucho de eso. Es uno de los que más objeciones pone inclusive para compartir información y busca recursos de ley para evitar ser sancionada”* dice. (Cayetano S., 2020, Párrafo 11)

Por el lado de EsSalud, mediante su oficina de Prensa, además de no tener injerencia en el tema, la entidad competente sobre el caso de su asegurado es la Superintendencia Nacional de Salud (Susalud).

El familiar de Martin Herrera, Christian Jauregui ya ha presentado la denuncia correspondiente a Susalud por el incumplimiento de la Clínica Ricardo Palma de iniciar el proceso de reembolso, tal cual lo establece la directiva de EsSalud.

El día viernes 19 de Junio, Susalud emitió un comunicado que señala que todas las clínicas que admitan a pacientes asegurados deben de informar inmediatamente a Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento (IAFAS) con el fin de coordinar la cobertura de la cuenta hospitalaria del paciente. Paso seguido, este proceso debe ser reportado a Susalud para asegurar el cumplimiento de IAFAS.

Martin Herrera estuvo en un total de mes y medio en UCI, relata su hijo Paul Herrera. Además de tener COVID-19 contrajo dos bacterias intrahospitalarias, que empeoraron la salud del paciente. Y para combatir dichas bacterias se usaron fármacos altamente costosos, el precio superaba los 25 mil soles. Solo los costos por medicamentos suman aproximadamente 135 mil soles, un tercio del total de la cuenta de la clínica.

A pesar del pronóstico inicial desalentador de los doctores y las complicaciones que surgieron en el camino, Martín Herrera dejó la Unidad de Cuidados Intensivos y continúa su recuperación en la habitación 512, en el área de Hospitalización.

Luego de 2 meses de ingresar a la clínica, Martin Herrera tiene una situación incierta. Tanto la clínica como EsSalud no se hacen cargo por lo ocurrido ya que aún, a la fecha del mes de Junio, no se inició el proceso de reembolso solicitado debidamente por los familiares.

Ante esta situación la clínica Ricardo Palma no ha ofrecido comunicado alguno en los medios de comunicación, han preferido guardar silencio. Tan solo han optado por salir a los medios, para negar las acusaciones de cobros indebidos por procesamientos de pruebas COVID-19 aduciendo que: *“Deseamos desmentir de forma categórica y tajante la supuesta recepción por parte de organismos sanitarios del Estado de insumos complementarios a la realización de pruebas rápidas o moleculares”*. (Redacción Gestión, 2020, Párrafo 4)

También señaló que la Superintendencia Nacional de Salud (Susalud) emitirá un informe para poder desmentir los errores mencionados por la Contraloría en su investigación. Finalmente, la clínica expresó que existe un “ataque” desde el Estado peruano contra las instituciones privadas en esta etapa de pandemia.



### **Clínica Javier Prado:**

La Contraloría General de la República reveló que algunas clínicas privadas habrían cobrado pruebas de descarte de COVID-19 a sus pacientes, las mismas que se tomaban de forma gratuita en el Instituto Nacional de Salud (INS), a lo cual la clínica Javier Prado ha negado profundamente.

Mediante un comunicado expresó lo siguiente: *“No se ha cobrado por el procesamiento de las pruebas moleculares a ningún paciente, por lo que observamos con preocupación las aseveraciones realizadas respecto a un aparente beneficio ilegítimo por supuestos cobros por el procesamiento de pruebas de laboratorio brindados por el INS”*. (Redacción Perú21, 2020, Párrafo 3)

Asimismo, la clínica también expresó que se le brindó toda la información solicitada a las autoridades sanitarias en cuanto a las atenciones realizadas durante el estado de emergencia., negando así el supuesto incumplimiento que se señala.

También informó que todas las atenciones se han alineado a las disposiciones y protocolos del Ministerio de Salud, según los lineamientos publicados por el Gobierno. Finalmente precisó *“Reiteramos nuestro compromiso de atención a todos nuestros pacientes, y a continuar salvando vidas en el marco de la emergencia sanitaria producida por el COVID-19”* (Redacción Perú21, 2020, Párrafo 3)

### **Caso extranjero:**

#### **Chile:**

El portal de noticias CIPER realizó una exhaustiva investigación acerca de los altos cobros que han realizado las principales clínicas de Chile, nuestro país vecino.

En primer lugar, se ubica la Clínica Alemana donde se informó que el valor del chequeo puede llegar a costar hasta \$158.800, mientras que el examen en dicha clínica puede llegar a tener un precio de \$49.800 para afiliados a Isapres (Instituciones de Salud Previsional). Mientras que si el paciente se atiende por Fonasa, la tarifa disminuye a \$20.080. Como menciona el artículo *“Lo que dispara los valores es la atención médica de urgencia: \$95.000 en horario hábil (desde las 8:00 hasta las 20:59) y \$109.000 fuera de ese lapso. Esto quiere decir que la atención de urgencia de un cotizante de Isapre en el horario más caro alcanza un valor de \$158.800”*. (Miranda B, & Sepúlveda N., 2020 Párrafo 1)

Dentro de la Red Salud UC Christus se encuentra la clínica San Carlos de Apoquindo, la cual registra el precio más alto del examen de descarte de covid-19 por \$65.000 (tarifa fija para Isapre y Fonasa) mientras que la atención de urgencia cuesta \$73.261, siendo en total el procedimiento completo con un valor de \$138.261.

Asimismo, en la clínica Las Condes el precio del examen es de \$60.340 y la atención en urgencias cuesta \$73.617. El monto total asciende a \$133.957. Mientras que la Clínica Santa María indicó que el precio del examen es \$36.500 para Isapre y \$28.080 para Fonasa, y que la consulta en urgencias tiene un valor de \$59.900, siendo un total de

\$96.400 para Isapre y \$87.980 para Fonasa. Sin embargo, ese valor puede incrementar si el médico decide aplicar un segundo examen que detecta la parainfluenza. De acuerdo con la información vertida en su página web de la clínica el test tiene un costo de \$48.700 si se hace entre las 08:00 y las 19:59 (tanto para Isapre como Fonasa), fuera de ese horario asciende a \$73.100.

El panorama en la clínica Dávila es diferente ya que se negaron a entregar los precios vía teléfono aduciendo que la forma de conocerlos es acudiendo presencialmente al establecimiento, a pesar que el día 10 de Marzo la Superintendencia de Salud informó que todos los hospitales y clínicas deben “mantener información de libre acceso sobre el valor” del test. Finalmente, la Clínica Indisa señaló que no tiene a disposición el examen. (Miranda B, & Sepúlveda N., 2020 Párrafo 15)

Todas las clínicas mencionadas anteriormente no han dado declaraciones sobre el tema, muy por el contrario algunas de ellas indican a la fecha que tienen grandes problemas económicos y por ellos comenzarán con el recorte de personal. En esta etapa de pandemia es cuando nos sorprendemos de las cifras exorbitantes a que las clínicas han podido llegar.

### 1.3.2.2 Manejo de crisis reputacional por opinión pública

#### Exitoso - Caso Liderman

En Octubre del 2015, un colaborador de Liderman fue captado en una grabación sustrayendo objetos desde una maleta en el Aeropuerto de Pucallpa. Rápidamente se esparcieron las imágenes en las redes sociales y llegando a los medios masivos, específicamente a la televisión, en muy pocas horas.



(Obando S., 2006)

Javier Calvo, Gerente General de la organización, quien se encontraba de vacaciones en ese momento tuvo una respuesta rápida ante esta crisis reputacional. Aprovechó su presencia en Twitter y Facebook para manifestar el pesar del colaborador por la falta

cometida y asumir personalmente toda la culpa. La comunicación entregada fue de sentir y vergüenza; y al mismo tiempo se menciona las acciones correctivas pertinentes para que una situación así no vuelva a suceder. (Obando S., 2016)

### **Desacertado - Air Europa**

En 2013, la aerolínea española Air Europa tuvo un incidente con una pasajera en silla de ruedas después de negarle el acceso por no llevar acompañante. Según el portal Riesgos Políticos, María Zabala, quien es la pasajera afectada de origen español, reclamó al staff el no poder abordar. Los colaboradores de la aerolínea indicaron que por política de seguridad, era necesario que abordara con un acompañante en caso tenga que asistirle durante una emergencia.

Zabala, quien de profesión es comunicadora social, recurrió a Twitter para denunciar a la empresa por lo ocurrido, ya que otras aerolíneas si le permiten viajar sin acompañante. Colocando hashtags como #denuncia #discapacidad #denuncia. En poco tiempo alcanzó miles de retuits, por lo que el mensaje de denuncia rápidamente ganó popularidad. (Antevenio, 2016)



(Antevenio, 2016)

El resultado del tweet fueron diversas críticas a la empresa, no solo por negar el servicio a Zabala cuando ella ya había tomado un viaje sola anteriormente con Air Europa, sino también por no contar con las facilidades para personas con movilidad reducida que otras aerolíneas sí ofrecen. Air Europa cometió el error de ignorar los comentarios en redes sociales lo cual dañó su imagen. La organización optó por hacer caso omiso al

incidente con Zabala. La única acción que tuvo como respuesta fue la de reiterarle a Zabala lo que su política interna estipulaba acerca de pasajeros en necesidad de asistencia adicional.

Con la falta de estrategia de comunicación con el objetivo de mitigar la crisis, los comentarios en las redes sociales continuaron creciendo. Eventualmente, un problema de atención al cliente escaló hasta tocar un tema mucho más grande y delicado: el de la discriminación.

Dicho problema siguió escalando hasta captar la atención de los legisladores españoles y, eventualmente la Comisión Europea. El Partido Popular de España le solicitó a la aerolínea tener una reunión para poder discutir el incidente. Air Europa no les concedió la cita y el Partido Popular español presentó el caso ante la Comisión Europea mediante el Grupo del Partido Popular Europeo.

Poco tiempo después, la Comisión Europea emitió un informe sobre la legislación vigente que permite a las aerolíneas solicitar a un pasajero en silla de ruedas que viaje con un acompañante. El informe expuso que la legislación contribuye a que las aerolíneas se beneficien de obligar a usuarios con discapacidad a comprar otro boleto de avión. Con el informe, Zabala se dirigió a varias organizaciones que protegen a las personas con discapacidad y dijo que la legislación era claramente discriminatoria.

Una de estas organizaciones, el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, exigió a Air Europa replantear su política interna por iniciativa propia ya que la regulación vigente no los garantiza. Por su lado, la Comisión Europea anunció que la regulación a aerolíneas en materia de seguridad se revisaría con el fin de atender problemas como el de Zabala, pero a la fecha no ha habido cambios.

El caso Air Europa muestra que la omisión del problema es en sí mismo un problema y, a veces, el daño a la reputación es lo mismo que una decisión incorrecta sobre el problema. A partir de un tweet, la gravedad de la crisis escaló a los pasillos de las agencias gubernamentales nacionales y supranacionales. Adoptar una estrategia silenciosa antes de que ocurra el problema puede agravar la crisis, porque para muchos usuarios, la empresa no parece tomar ninguna medida para solucionar el problema. (Solano, 2019)

## 1.4 Mapeo de Stakeholders

### 1.4.1 Grupos de interés

Según Capriotti en su libro Branding Corporativo encontramos la definición de público como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma. (Capriotti P., 2009, Pág 73-74)

| Grupo de interés  | Relación  |
|---|---|
| <p><b>Pacientes:</b></p> <p><b>Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asegurados:</b> Peruanos pertenecientes a la provincia de Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Huaraz e Ica asegurados particularmente. Los seguros con los que trabaja el CMH San Pedro son Pacífico, Rímac, MAPFRE y La Positiva.</li> </ul> <p><b>Secundarios</b><br/>Peruanos sin seguro particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peruanos con seguro SIS:</b> Peruanos que pertenecen a la red de asistencia</li> <li>• <b>Peruanos con seguro EsSALUD:</b> Peruanos que pertenecen a la red EsSALUD</li> <li>• Peruanos sin ningún tipo de seguro o con un seguro particular que no cubre dentro del CMH San Pedro.</li> <li>• Extranjeros con seguro internacional</li> </ul> | <p>Son los pacientes que pueden tratarse en el CMH San Pedro por COVID-19 y por diferentes especialidades.</p>  |
| <p><b>Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mineras</li> <li>• Empresas extractivas</li> </ul>   | <p>Grupo de empresas mineras y extractivas que reciben el servicio del Grupo CMH San Pedro mediante miniclínicas con modernas instalaciones y personal médico 24/7 ubicadas en el campamento del cliente.</p> |
| <p><b>Instituto Tecnológico de Salud San Pedro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores</li> <li>• Alumnado</li> <li>• Personal Administrativo</li> </ul>   | <p>Comunidad que labora o estudia en el Instituto Tecnológico de Salud San Pedro.</p>   |
| <p><b>Accionistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayoritarios</li> <li>• Minoritarios</li> </ul>   | <p>Conjunto de personas que poseen un número determinado de acciones dentro una sociedad o empresa.</p>   |



|   |   |
|---|---|
| <p><b>Posibles Inversionistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Credidorp</li> <li>• Grupo Breca</li> <li>• Grupo Salud del Perú</li> <li>• Grupo Intercorp</li> <li>• UnitedHealth Group</li> <li>• ProInversión</li> </ul>  | <p>Persona o empresa que invierta una cierta cantidad de dinero con el fin de conseguir ganancias.</p>  |
| <p><b>Trabajadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales de la salud</li> <li>• Personal administrativo</li> </ul>  | <p>Grupo de personas que laboran en el CMH San Pedro.</p>   |
| <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Call Center</li> <li>• Servicios tercerizados</li> <li>• Laboratorios</li> <li>• Proveedores de implementos médicos</li> <li>• Proveedores de tecnología para la salud</li> <li>• Publicitarios</li> <li>• Entre otros</li> </ul> | <p>Conjunto de empresas que brindan diversos servicios o bienes al CMH San Pedro.</p>   |
| <p><b>Entidades Prestadoras de Servicio (Aseguradoras):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacífico</li> <li>• Rímac</li> <li>• MAPFRE</li> <li>• La Positiva</li> <li>• Sanitas</li> </ul>   | <p>Contrato suscrito entre ambas empresas a fin de que CMH San Pedro brinde un servicio a los asegurados de las EPS.</p>  |
| <p><b>Gobierno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo</li> <li>• Congreso de la República</li> <li>• Ministerio de Salud (MINSA)</li> </ul>  | <p>Entidades gubernamentales que emiten normas, leyes, resoluciones y disposiciones a fin de regular el sector salud en país, velando por los intereses de sus ciudadanos</p> |
| <p><b>Reguladores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SuSalud</li> <li>• Indecopi</li> </ul>  | <p>Entidades gubernamentales que buscan gestionar el servicio brindado por CMH San Pedro. Funcionan como intermediarios entre los pacientes insatisfechos y la clínica.</p>   |
| <p><b>Competencia:</b><br/>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clínicas SANNA</li> <li>• Grupo AUNA</li> <li>• Grupo San Pablo</li> </ul>   | <p>Conjunto de clínicas que conforman la competencia directa al Grupo San Pedro.</p>  |



|   |  |
|---|--|
| <p><b>Gremios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Clínicas Particulares del Perú (ASP)</li> <li>• Federación Médica Peruana (FMP)</li> <li>• Colegio Médico del Perú (CMP)</li> <li>• Defensoría del Pueblo</li> </ul>  | <p>Asociaciones que pueden influir directa o indirectamente en las decisiones del CMH San Pedro.</p>   |
| <p><b>Organizaciones externas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización Mundial de la Salud (OMS)</li> <li>• Organización Panamericana de la Salud (OPS)</li> <li>• Organización de las Naciones Unidas (ONU)</li> <li>• Organización de Estados Americanos (OEA)</li> </ul> | <p>Organizaciones globales que influyen o son referentes para la toma de decisiones en temas de salud.</p>   |
| <p><b>Sociedad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión pública</li> <li>• Comunidad cercana a zona de influencia</li> <li>• Personas en general</li> </ul>   | <p>Personas que tienen acceso a la información del CMH San Pedro y pueden ejercer presión social por medio de las redes sociales o los medios de comunicación.</p> |
| <p><b>Medios de Comunicación</b></p>  | <p>Entidades que se encargan de informar a la población a través de la prensa, revistas, medios televisivos, radiales y redes sociales.</p>                        |
| <p><b>Líderes de Opinión en Salud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elmer Huerta</li> <li>• Ciro Maguiña</li> <li>• Pilar Mazzeti</li> <li>• Luis Suárez Ognio</li> </ul>  | <p>Líderes referentes a temas de salud los cuales tienen influencia en la sociedad.</p>  |

#### 1.4.2 Priorización de grupos de interés

De acuerdo al modelo de James R. Gardner (Dinamismo y Poder), el siguiente cuadro nos demuestra aquellos públicos que necesitan ser atendidos con mayor celeridad.

Para la realización de la siguiente matriz se tomó como referencia el contexto de la crisis en particular, el mapeo de stakeholders del Trabajo de Suficiencia Profesional “Gestión de Crisis Corporativa en el Sector Aero comercial: Caso Viaje Lindo Airlines” (Mestanza L., 2019) y la matriz de relación de impactos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial Clínica Los Nogales (Hernández C., Johanna, L., Marlen, D. & Plazas, S., 2018).

|      |                              |  |   |
|------|------------------------------|--|---|
| Alto | Dinamismo (grado de interés) | Instituto Tecnológico de Salud San Pedro<br>Aseguradoras<br>Reguladores<br><br>(Tener satisfechos) | Pacientes<br>Accionistas<br>Inversionistas<br>Trabajadores<br>Gobierno<br>Sociedad<br>Medios de Comunicación<br>Líderes de Opinión<br><br>(Amenaza u oportunidad) |
|      |                              | Bajo   | Proveedores<br>Competencia<br>Organizaciones extranjeras<br><br>(Observar)  |
|      |                              | Influencia (Poder)   |   |
|      |                              | Bajo   | Alto  |

### 1.4.3 Ruta del paciente

Ruta de interacciones de audiencias con el CMH San Pedro para una primera cita:



## 2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Este plan tendrá una duración de 6 meses, iniciando el 5 de septiembre y culminando el 5 de marzo.

### 2.1. Acciones Previas

Previo a iniciar con la propuesta de comunicación, extendemos esta acción previa:

Es importante informar previamente a todos los colaboradores de lo sucedido y de las acciones a tomar, siendo el vocero oficial el CEO para que de esa manera, el comunicado sea claro, transparente y unísono. De esta manera se evitará los rumores de pasillo y verán que existe intención firme de enmendar lo ocurrido.

Por otro lado, señalar que las redes sociales tendrán la caja de comentarios nuevamente abierto, de tal manera que se pueda medir una interacción más real.

#### 2.1.1 Audiencias a trabajar

Mapeo de audiencias a trabajar a raíz de crisis del CMH San Pedro:

| Grupo de interés | Audiencia                                      | Descripción   | Situación Actual  | Percepción actual  | Percepción deseada  |
|------------------|--|---|---|--|---|
| Pacientes        | Responsables de paciente y/o paciente COVID-19 | Responsables de pacientes diagnosticados con COVID-19 internados o atendidos en el CMH San Pedro. | Conoce los protocolos y lineamientos sobre la situación del paciente. Paciente tiene comunicación limitada con el exterior. | Temor de cobros excesivos por parte del CMH San Pedro. La información brindada sobre procedimientos para pacientes COVID-19 no fue oportuna. Miedo de pronóstico negativo. | Atención cálida, atenta y oportuna. Pacientes optimistas. |
|                  | Pacientes COVID-19 dado de alta                | Paciente que fue atendido en el CMH San Pedro.  | No se conoce el estado actual de esta audiencia.  | No se realiza seguimiento luego del alta médica.   | Clínica involucrada con la recuperación                   |

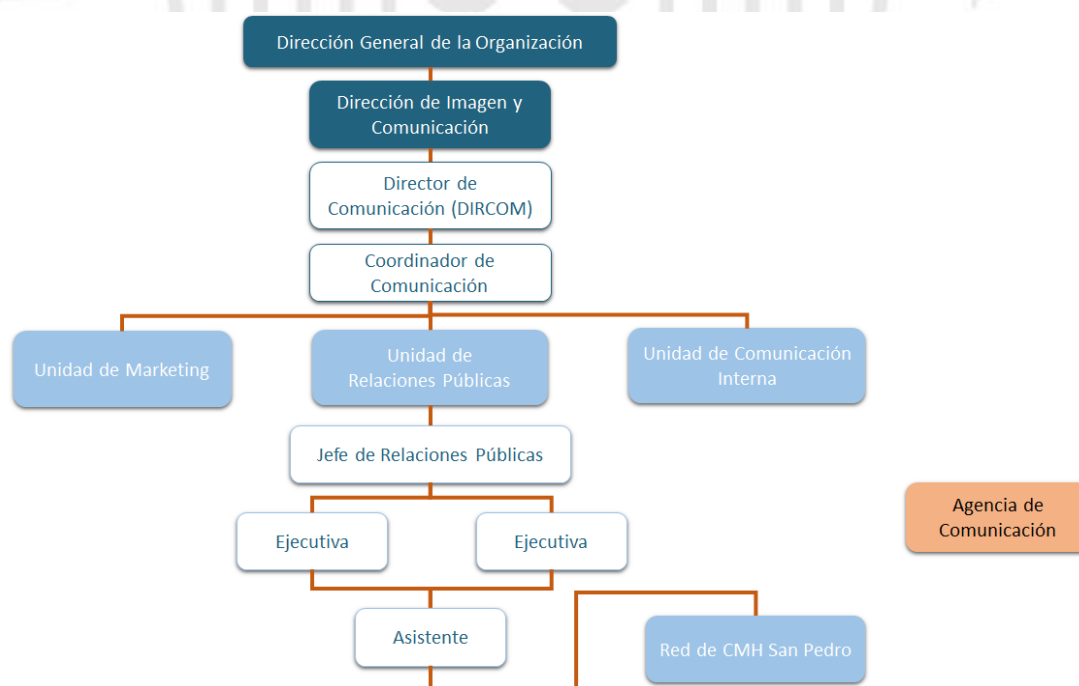
|                     |  |   |   |  |   |
|---------------------|--|---|---|--|---|
|                     |  | Pedro y fue dado de alta de COVID-19.   |   |  | de sus pacientes.   |
|                     | Posible paciente COVID-19                                | Persona que se encuentra con sospecha de tener COVID-19.  | No conoce a cabalidad los procedimientos y lineamientos de la clínica. No conoce todos los canales de atención. | Desatentos en atención al paciente   | Enfoque al servicio al cliente  |
|                     | Responsables de paciente o paciente COVID-19 damnificado | Responsables o pacientes damnificados por los cobros excesivos, en su mayoría adeudados hasta al momento. | Reclamos pendientes por procesar. Situación financiera no transparente.   | Fríos al brindar información, poco empático  | Rectificación rápida y sencilla de proceder. Acompañamiento y seguimiento de casos. |
| <b>Trabajadores</b> | Personal Administrativo y Profesionales de la salud      | Personal que atiende en temas administrativos a los pacientes de la clínica                               | Se enteraron de la crisis por conversaciones de pasillos y por medios de comunicación.                          | Decepcionados por el manejo ético de la situación<br>Sensación de poca empatía con sus pacientes | Clínica Ética y comprometida con el paciente  |

|                               |   |  |   |   |   |
|-------------------------------|---|--|---|---|---|
| <b>Medios de Comunicación</b> | <p>Red de vocería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semana Económica</li> <li>• Gestión</li> <li>• RPP</li> <li>• Andina</li> <li>• Canal N</li> <li>• América TV</li> <li>• ATV</li> <li>• Latina</li> </ul> | <p>Medios que buscan dar una noticia interesante, veraz y oportuna</p>   | <p>No han dado seguimiento al caso de CMH San Pedro después de la resolución del conflicto con el Gobierno.</p> | <p>Sector salud privado busca el lucro por sobre el bienestar del país.</p>                     | <p>CMH San Pedro enmienda oportunamente sus errores y se compromete con la lucha contra el covid-19</p> |
| <b>Sociedad</b>               | <p>Personas en general</p>  | <p>Personas que se encuentran en el Perú y podrían acceder al servicio del CMH Pedro</p>   | <p>Por los medios de comunicación</p>   | <p>Entidad que busca lucrar por encima del bienestar del paciente, poco transparentes.</p>      | <p>Grupo comprometido con la salud y la sociedad. Ético, responsable y transparente.</p>                |
|                               | <p>Opinión Pública</p>  | <p>Grupo de personas que ejercen presión mediante las redes sociales y medios tradicionales sobre los aspectos negativos y positivos del CMH San Pedro</p> | <p>Al conocer el hecho, ejercieron presión por diversos medios a fin de dar notoriedad sobre el tema.</p>       | <p>Tienen una connotación negativa de las clínicas privadas, en especial del CMH San Pedro.</p> | <p>CMH San Pedro enmienda sus errores y se compromete con la lucha contra el covid-19</p>               |
| <b>Instituto</b>              | <p>Alumnado</p>   | <p>Conjunto de estudiantes que asisten al Instituto</p>  | <p>Se enteraron de la crisis por los medios</p>   | <p>Reputación dudosa, desconfiable</p>  | <p>CMH San Pedro una entidad ética, empática y responsable</p>  |

|                    |            |                   |   |  |  |
|--------------------|------------|-------------------|---|--|--|
| <b>Accionistas</b> | Directorio | Junta de gerentes | Al pensar que la situación estaba contenida, no realizaron ninguna acción hasta que se desató el conflicto. Hoy buscan resarcir los hechos. | Sensación de inseguridad por no obtener futuras inversiones debido a la crisis reputacional. | Empresa comprometida con el servicio de la salud, grupo confiable y ético. |
|--------------------|------------|-------------------|---|--|--|

### 2.1.2 Restructuración del área de comunicación

Para la eficacia de la realización del plan propuesto se plantea la siguiente reestructuración. La Unidad de Marketing y la Unidad de Comunicación Interna estarían ingresando bajo el mando de la Dirección de Comunicación de Imagen a la par de la Unidad de Relaciones Públicas, a fin de que el reporte de indicadores y métricas se dé de una manera más fluida. Estas unidades mantendrían a las personas que ya se encuentran laborando y al igual que las funciones ya trabajadas. Adicionalmente se trabajará con una agencia externa de comunicación a fin de que puedan realizar todos los elementos gráficos correspondientes.





**Perfiles contratados:**

| <b>Puesto</b>                           | <b>Funciones Principales</b>  | <b>Sueldo</b> |
|---|---|---------------|
| Director(a) de Comunicación (DIRCOM)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, proponer e implementar los planes de comunicación.</li> <li>• Mantener informado a la alta dirección en materia de comunicación a fin de lograr un adecuado posicionamiento.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a la alta dirección en temas de comunicación interna y externa.</li> </ul> </li> <li>• Aprobación de propuestas comunicacionales.</li> </ul>                                   | S/. 7000      |
| Coordinador(a) de Comunicación e Imagen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el cumplimiento de los planes de comunicación.</li> <li>• Coordinar las áreas bajo el mando de la Dirección de Comunicación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de indicadores y métricas para las distintas unidades.</li> </ul> </li> </ul>   | S/. 5000      |
| Jefe de Relaciones Públicas             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear la imagen externa del CMH San Pedro.</li> <li>• Realizar comunicados oficiales destinados a los medios de comunicación.</li> <li>• Supervisar las estrategias de comunicación externa y los programas</li> </ul>  | S/. 4500      |
| Ejecutivo (a) 1                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener contacto con medios de comunicación y agencias de publicidad.</li> <li>• Realización de notas de prensa, comunicados y elementos varios de interés periodístico.</li> </ul>   | S/. 2800      |
| Ejecutivo (a) 2                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener contacto con eventos corporativos en el rubro de salud.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de eventos institucionales.</li> </ul> </li> </ul>  | S/. 2800      |
| Asistente de Relaciones Públicas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la coordinación con cada unidad de comunicación de la red de clínicas y del Instituto Tecnológico de Salud San Pedro en materia de comunicación</li> <li>• Coordinar la realización de piezas con la agencia externa de comunicación.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el diseño y elaboración del merchandising.</li> </ul> </li> <li>• Apoyar en funciones referentes al área.</li> </ul> | S/. 2000      |

Debido a este cambio estructural, el Comité de Comunicación antes conformado por el área de Marketing, el área de Comunicación y el área de Relaciones Públicas, ya no existiría; ya que todas ellas ahora estarían bajo el mando de la Dirección de Imagen y Comunicación.

Esta Dirección de Imagen y Comunicación tiene la misión de gestionar y salvaguardar los intangibles del CMH San Pedro y sus filiales a través de planes estratégicos de comunicación a fin de traducirlos en rentabilidad sostenida para la entidad. Esta dirección tendrá un rol protagónico durante este plan ya que son los líderes encargados de dirigir, acompañar, ejecutar y monitorear todos los objetivos propuestos en este plan.

### 2.1.3 Red Triple A

Para el éxito de los objetivos a proponer se conforma la organización de comités clave para el correcto desarrollo del plan, formando la Red Triple A. Esta red está conformada por personas de distintas áreas destinadas a crear lazos de confianza con los pacientes.

**Red de Asistencia:** Apoya a los pacientes diagnosticados con COVID-19 y/o familiares o responsables del mismo, brindando soporte psicológico, de acompañamiento e información de los procedimientos y del estado de evolución del paciente. Conformado por Área legal, Call Center, Marketing y el Área de tesorería.

**Red de Agilizadores:** Apoya a los pacientes y/o familiares damnificados por cobros excesivos para agilizar todo aquel trámite sobre retornos o anulaciones pendientes. Conformado por Departamento psicológico, Call Center, Personal Técnico, TI, Marketing y Servicio propio de mensajería.

**Red de Acompañamiento:** Apoya el monitoreo posterior luego que el paciente ha sido dado de alta del covid-19. Realiza el seguimiento de posibles secuelas que haya podido quedar en el paciente e informa las recomendaciones a seguir. De igual manera gestiona la información para realizar una investigación junto con aliados, previo consentimiento del paciente. Conformado por el área de Tecnología de la Información (TI), Personal administrativo, Call Center, Departamento Psicológico y Unidad de Relaciones Públicas.

### 2.1.4 Embajadores CMH San Pedro

Creación de una red de voluntarios corporativos, los cuales participarán voluntariamente de diversas actividades de Responsabilidad Social. Para recibir la información se crea una sección especial en la página web de San Pedro dentro de la sección “Intranet Staff” a fin de que los colaboradores puedan conocer las diferentes actividades que el CMH San Pedro convoca. De igual manera se enviará los boletines con los detalles de cada actividad. Puede participar personal de todas las áreas y centros del CMH San Pedro.

Los voluntarios inscritos recibirán una capacitación previa con los detalles de la actividad en sí y recibirán un Kit del Embajador (polo, bolso reutilizable y libreta). Estos voluntarios serán nominados como “Embajadores CMH San Pedro” y entrarán a un sistema de puntos, en donde al finalizar el año se les hará un reconocimiento público y se premiará a aquellos voluntarios que resaltaron mediante la cantidad de horas

participadas en el voluntariado. Los premios a otorgarse serán beneficios tales como pases para una hora extra libre, un medio día libre, un día libre extra o tres días libres.

### 2.1.5 Roles de públicos clave

En el siguiente acápite se hablará de los roles que tendrán las distintas áreas para el presente Plan de Comunicación

| Comité          | Área                               | Roles   |
|-----------------|------------------------------------|---|
| Dirección líder | Dirección de Imagen y Comunicación | <p>Creación del plan de comunicación, seguimiento de ejecución y monitoreo del mismo.</p> <p>Capacitar a las áreas involucradas a fin de que puedan cumplir a cabalidad el plan.</p> <p>Medición de indicadores.</p> <p>Trabajar de la mano con el CEO a fin de que tenga todas las herramientas para ser el vocero oficial del plan.</p> <p>Brindar apoyo a todos los involucrados a fin de resolver dudas o escuchar sugerencias acerca del plan.</p> |
|                 | Unidad de Relaciones Públicas      | <p>Contacto con la red de vocería del CMH San Pedro a fin de enviar las notas de prensa, entrevistas y elementos de interés.</p> <p>Realizar guiones de videos oficiales y las notas de prensa.</p> <p>Nexo entre los posibles inversionistas y el área Comercial</p> <p>Coordinar con las áreas de Comunicación de las Clínicas a fin de dar seguimiento al plan.</p> <p>Buscar aliados para la realización de acciones conjuntas.</p>                 |
|                 | Área de Comunicación Interna       | <p>Gestionar las herramientas virtuales dirigidas al público interno.</p> <p>Coordinar la realización de elementos gráficos para el personal.</p>   |

|                            |                          |   |
|----------------------------|--------------------------|---|
|                            |                          | <p>Coordinar con el área de Capacitaciones a fin de realizar las capacitaciones correspondientes. Reforzar los valores corporativos del CMH San Pedro a través de capacitaciones.</p> <p>Gestionar la red de Embajadores CMH San Pedro y las acciones de RSE dirigidas a los pacientes al interior de las clínicas.</p>                   |
|                            | Área de Marketing        | <p>Gestionar y crear contenido para las redes sociales (Página web, Facebook y Youtube).</p> <p>Cumplir la función de Community Manager.</p>  |
|                            | Red de Clínicas          | <p>Seguir las directrices de la Unidad de Relaciones Públicas a fin de adaptarlas al contexto del recinto y replicarlo, previa coordinación de la Unidad de Relaciones Públicas.</p>  |
| <b>Red de Asistencia</b>   | Departamento Psicológico | <p>Brindar soporte psicológico a fin de que tanto pacientes como familiares comprendan la enfermedad y pueda ser más tolerable el proceso.</p>  |
|                            | Call Center              | <p>Realizar llamadas telefónicas a fin de conocer el estado de información de los familiares.</p> <p>Responder asertivamente a las dudas sobre los servicios brindados sobre la enfermedad y el uso de la intranet del paciente, así como agendar las citas con el personal médico o conectar con el médico de cabecera del paciente.</p> |
|                            | Personal técnico         | <p>Personal que tiene el listado e historial de los pacientes COVID-19. Ellos realizan el up-date diario del estado del paciente.</p>   |
|                            | TI                       | <p>Envío de correos con información de intranet para pacientes.</p>   |
|                            | Marketing                | <p>Coordinar la elaboración de piezas dirigidas a los pacientes.</p>  |
| <b>Red de Agilizadores</b> | Área Legal               | <p>Encargados de coordinar vía correo electrónico todo el procedimiento de devolución con la entidad correspondiente.</p>   |

|                              |                               |  |
|------------------------------|-------------------------------|--|
|                              |                               | Asesoría por parte del área para poder informar a los familiares acerca del status de los trámites.<br><br>Aprobación de piezas dirigidas a los pacientes.                                 |
|                              | Call Center                   | Se encarga de gestionar llamadas, coordinar diversos temas referentes a la devolución y agilización de los pagos hecho por los familiares.   |
|                              | Marketing                     | Coordinar la elaboración de piezas dirigidas a los pacientes.  |
|                              | Área de Tesorería             | Encargado de realizar el seguimiento respecto al abono del dinero, de manera que se tiene la información en tiempo real.   |
|                              | Personal de mensajería propio | Encargado de realizar la visita a domicilio de los familiares de la persona fallecida por COVID-19.  |
| <b>Red de Acompañamiento</b> | TI                            | Envío de correos con información de intranet para pacientes.<br><br>Envío de mensajes de texto a los pacientes.<br><br>Envío de data al Call Center para que puedan realizar las llamadas. |
|                              | Call Center                   | Realización de llamadas a las personas que aceptaron brindar información sobre posibles secuelas.<br><br>Armado de base datos y envío de información.                                      |
|                              | Personal Administrativo       | Ingreso de información de pacientes a historias clínicas.<br><br>Envío de información de secuelas a aliados para realizar la investigación.  |
|                              | Departamento Psicológico      | Brindar soporte psicológico a fin de que los pacientes puedan tener un soporte por las posibles secuelas de la enfermedad.   |
|                              | Unidad de Relaciones Públicas | Contacto para realizar la investigación entre el Instituto Tecnológico de Salud San Pedro y universidad aliada.  |
| <b>Áreas Independientes</b>  | CEO                           | Vocero oficial para comunicación con medios, notas de prensa y videos oficiales.   |

|  |                           |   |
|--|---------------------------|---|
|  | TI                        | Brindar soporte a los canales que el paciente y los empleados utilizarán para realizar la interacción con el CMH San Pedro. |
|  | Área Logística            | Realización de compras y servicios y productos tercerizados a fin de cumplir las acciones del plan.                         |
|  | Área Legal                | Soporte y asesoría en los trámites respectivos acerca de reembolsos.  |
|  | Área de tesorería         | Encargada de pagos en diversas categorías a fin de cumplir el plan.   |
|  | Área Comercial            | Se encargará de realizar las presentaciones a los inversionistas a fin de que nos tomen en cuenta para futuras inversiones  |
|  | Área de Capacitaciones    | Será la encargada de ejecutar las capacitaciones correspondientes al público interno y al Call Center                       |
|  | Embajadores CMH San Pedro | Son los voluntarios que participarán de diversas actividades a fin de ser el rostro del CMH San Pedro.                      |

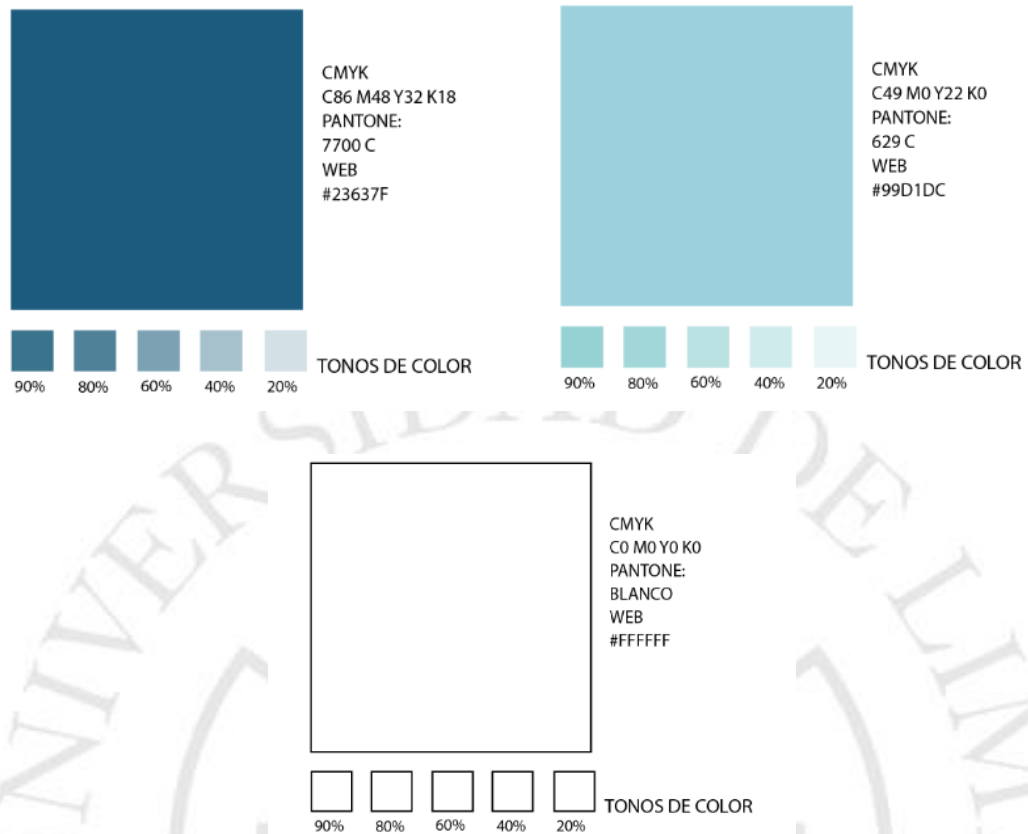
### 2.1.6 Identidad gráfica del plan

Figura 14: Logotipo del CMH San Pedro:

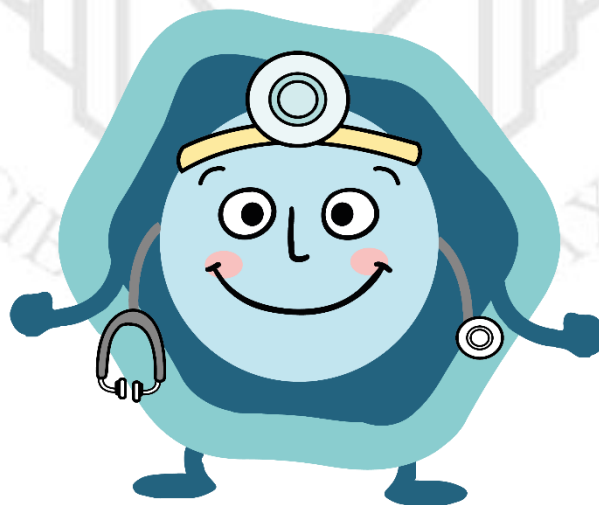




**Figura 15: Paleta de colores**



**Figura 16: Mascota Corporativa: Pedrito**



## 2.2. Plan de Comunicación

### 2.2.1 Objetivos

Objetivos Principales:

- Recuperar la imagen como miembro responsable y empático de la sociedad en el contexto de COVID-19 a fin de recuperar el crecimiento ganado en años previos.

Objetivos Secundarios:

- Posicionar al CMH San Pedro como un grupo líder y comprometido con la sociedad.
- Generar lazos de confianza mediante experiencias empáticas y de acompañamiento para nuestros pacientes y posibles pacientes.
- Alentar el compromiso con el paciente y el fortalecer el sentido de pertenencia organizacional.

### 2.2.2 Mensajes

**Objetivo 1:** Posicionar al CMH San Pedro como un grupo líder y comprometido con la sociedad.

| Mensajes Principales  | Tono  | Audiencias                               |
|---|---|--|
| “Sentimos mucho lo ocurrido”<br>“Estamos comprometidos con la población”  | Apenado<br>Asertivo                                     | Red de vocería                           |
| “Sentimos lo ocurrido”<br>“Estamos comprometidos contigo”<br>“Queremos cuidar de ti”<br>“Estamos aquí para ayudarte”<br>“Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” | Apenado<br>Asertivo<br>Empático<br>Empático<br>Asertivo | Personas en general y<br>opinión pública |
| “Ellos necesitan de ti”<br>“Juntos somos mejores. Ayudemos a nuestra<br>sociedad”<br>“Aprendamos de nuestros errores”   | Empático<br>Optimista<br>Pedagógico                     | Alumnado                                 |
| “Estamos trabajando para mejorar”   | Formal  | Directorio                               |
| “Somos una empresa con 30 años de trayectoria,<br>estamos mejorando para la población”  | Firme y Seguro  | Inversionistas                           |

**Objetivo 2:** Generar lazos de confianza mediante experiencias empáticas y de acompañamiento para nuestros pacientes y posibles pacientes.

| Mensaje   | Tono   | Audiencias   |
|---|--|--|
| “Estoy aquí para ti”<br>“Queremos mantenerte informado”<br>“Queremos conocer tu opinión de nosotros para mejorar para ti” | Cálido, Empático<br>Asertivo, Informativo<br>Asertivo, Curioso | Responsables de paciente COVID-19                        |
| “Estoy aquí para ti”  | Cálido Empático  | Responsable de paciente COVID-19 dado de alta            |
| “Estoy aquí para ti”  | Empático   | Posible paciente COVID-19                                |
| “Lo sentimos mucho”<br>“Queremos rectificarnos, nosotros nos encargamos del procedimiento”                                | Apenado<br>Serio<br>Formal<br>Empático                         | Responsables de paciente o paciente COVID-19 damnificado |

**Objetivo 3:** Alentar el compromiso con el paciente y el fortalecer el sentido de pertenencia organizacional.

| Mensaje  | Tono  | Audiencias  |
|--|---|---|
| “Mejoremos por nuestros pacientes”<br>“Hagamos una pausa para conocernos”<br>“Estoy aquí para ayudarte”<br>“Gracias por todo tu esfuerzo. Somos un gran equipo.” | Cálido, Asertivo<br>Asertivo, Coloquial<br>Empático<br>Gratitud, Empático | Personal Administrativo y Profesionales de la salud             |
| “Queremos resolver sus dudas.”<br>“Queremos conocerte”   | Informativo, Asertivo<br>Empático, Coloquial                              | Personal Administrativo, Profesionales de la salud y Directorio |

Por otra parte, el slogan “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” queda como insignia de la campaña aludiendo a la unidad de los peruanos. Este slogan será

utilizado tanto en la campaña conjunta con los aliados para realizar acciones de responsabilidad social y en campaña interna en CMH San Pedro, dirigiéndonos a los colaboradores. En esta segunda instancia, se apelará al sentido de responsabilidad a fin de tomar consciencia de las acciones realizadas por San Pedro y asegurando que no vuelva a ocurrir.

### **2.2.3 Estrategias a trabajar:**

#### **Ejes de Estrategias a Corto Plazo:**

Durante este periodo se trabajarán diversas estrategias y acciones con el fin de crear una imagen de compromiso con la lucha contra el COVID-19. Esta serie de acciones buscará en primer lugar mostrar al CMH San Pedro como una clínica consciente del problema que acarreó sus desatinadas decisiones, aceptando el error y buscando enmendar su falta a través de un compromiso total con los pacientes que sufran debido a la COVID-19.

Para ello generará nuevos espacios tanto online como offline para que los pacientes y los posibles pacientes puedan sentirse acompañados. Para ello, las capacitaciones a diversos públicos que tengan contacto con los pacientes será una de las primeras acciones a ejecutarse. Al ser los pacientes y posibles pacientes un grupo prioritario en este periodo, el CMH San Pedro buscará brindar la mejor calidad de servicio a través de su Red Triple A, quienes se encargarán de brindar confianza.

Al mismo tiempo, se busca dar soporte al público interno, buscando resolver las dudas sobre lo acontecido y brindando tranquilidad a los trabajadores, a fin de que tengan la confianza de que un hecho como este no volverá a ocurrir. Por otro lado, se busca aligerar un poco la tensión que tiene este grupo ya que son la primera línea en este Estado de Emergencia, mediante espacios que busquen la camaradería y el trabajo en equipo, reforzando los valores corporativos. De igual manera, se les brindará soporte mediante el acompañamiento de canales digitales debido a que no todos han sabido adaptarse correctamente al nuevo esquema de trabajo.

Por otro lado, el modo para mostrar el compromiso es a través de la creación de diversos espacios que permitan a los diversos públicos conocer más de cerca esta enfermedad. Para ello se buscará el apoyo de voluntarios, tanto estudiantiles, pertenecientes al Instituto Tecnológico San Pedro y corporativos, formando la red de voluntarios “Embajadores CMH San Pedro”. De igual manera, el CMH San Pedro buscará mostrar liderazgo a través de la formación de alianzas con otras entidades del sector salud para ejecutar acciones que tengan mayor alcance para la población.

Este periodo tendrá una duración de 2 meses.

#### **Ejes de Estrategias a Largo plazo:**

En este periodo se buscará ejecutar las acciones de Responsabilidad Social que requieran un planteamiento más elaborado, como las acciones que requieran físicamente estar en las provincias del país en donde se encuentran las filiales del CMH San Pedro. De igual manera se buscará el involucramiento de los alumnos mediante

proyectos más elaborados y se concretará el convenio para la investigación junto al Instituto Tecnológico San Pedro y universidad aliada.

Otro eje durante este periodo es el del agradecimiento. Buscaremos conmemorar la labor de nuestro público interno, tanto internamente como externamente, resaltando el compromiso de nuestros trabajadores hacia los pacientes.

Finalmente en este periodo se buscará comunicar todo lo ejecutado al público interno y al público externo, a fin de mostrar su compromiso por la lucha contra el COVID-19 a sus stakeholders y mostrarnos más atractivos para posibles inversionistas, logrando concretar reuniones que permitan explicar la situación de la empresa de manera más explícita.

Cabe resaltar que se continuarán ejecutando la mayoría de acciones de las Estrategias de Corto Plazo hasta terminar de concretar el periodo, a fin de que se evalúe la efectividad del plan.

Este periodo tendrá una duración de 4 meses.

#### **Evaluación de las estrategias:**

Para conocer la efectividad de nuestras estrategias y el cumplimiento de nuestros objetivos, se instala la estrategia de medición la cual se ejecutará tanto a corto plazo como a largo plazo. A corto plazo se mantendrá una medición mes a mes, mediante reportes mensuales presentados en reuniones mediante Zoom. Los KPI's de cada acción serán mostrados por cada área encargada a la Dirección de Imagen y Comunicación, quien es el ente encargado de que se cumpla cada etapa del plan. En estas reuniones se hablará sobre las dificultades y pormenores para el cumplimiento de las acciones y el éxito de las mismas. De igual manera, el área de Marketing mostrará la medición mensual por medio de los mentions del CMH San Pedro.

A largo plazo, se realizarán estudios más profundos. Estas acciones las liderará el área de Dirección de Imagen y Comunicación y contratará agentes externos de ser el caso. En esta etapa se buscará conocer la percepción de las diferentes audiencias mediante focus groups, un estudio de benchmarking para conocer la imagen externa de la empresa comparada con empresas pares y el nivel de compromiso interno a través de los valores corporativos.

Finalmente se elaborará un informe con el consolidado de todas las acciones realizadas, los KPI's cumplidos, los hallazgos de los estudios y las dificultades que se enfrentó para el cumplimiento del plan.

**Estrategias explicadas según objetivos y públicos:**

| <b>Objetivo</b>  | <b>Público</b>  | <b>Estrategia</b>  | <b>Corto plazo</b> | <b>Largo plazo</b> |
|--|---|--|--------------------|--------------------|
| <b>Objetivo 1:</b><br>Posicionar al CMH San Pedro como un grupo líder y comprometido con la sociedad.  | <b>Red de vocería y opinión pública</b>               | Estrategia 1: Facilitar entrega de información oportuna y veraz  | x                  | x                  |
|  | <b>Población en general y opinión pública</b>         | Estrategia 1: Generar espacios de aprendizaje sobre temas de la salud, especialmente sobre el COVID-19.            | x                  |                    |
|  |   | Estrategia 2: Generar alianzas estratégicas a fin de promover acciones de responsabilidad social descentralizadas. | x                  | x                  |
|  |   | Estrategia 3: Promover las actividades realizadas con los pacientes y la sociedad.                                 |                    | x                  |
|  | <b>Alumnado</b>                                       | Estrategia 1: Generar confianza en la población estudiantil acerca del grupo empresarial.                          | x                  | x                  |
|  | <b>Directorio</b>                                     | Estrategia 1: Medir la eficiencia de las estrategias.  | x                  | x                  |
|  | <b>Inversionistas</b>                                 | Estrategia 1: Restaurar el nivel de confianza de los inversionistas con la empresa.                                |                    | x                  |
| <b>Objetivo 2:</b><br>Generar lazos de confianza mediante experiencias empáticas y de acompañamiento para nuestros pacientes y posibles pacientes. | <b>Responsables de paciente y/o paciente COVID-19</b> | Estrategia 1: Acompañamiento para familiares y responsables mediante la Red de Asistencia.                         | x                  |                    |
|  |   | Estrategia 2: Gestionar contenidos y espacios para identificar la calidad de atención de los pacientes.            | x                  |                    |
|  |   | Estrategia 3: Generación de actividades de disminución de  | x                  |                    |



|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
|  |   | estrés para los pacientes internados.   |   |   |
|  | <b>Paciento COVID-19 dado de alta</b>                           | Estrategia 1: Seguimiento de pacientes mediante Red de Acompañamiento                                   | x |   |
|  | <b>Posible Paciente COVID-19</b>                                | Estrategia 1: Informar sobre canales de atención.   | x |   |
|  | <b>Responsables de paciente o paciente COVID-19 damnificado</b> | Estrategia 1: Seguimiento de casos mediante Red de Agilizadores   | x |   |
| <b>Objetivo 3:</b><br><br>Alentar el compromiso con el paciente y fortalecer el sentido de pertenencia organizacional. | <b>Personal administrativo y profesionales de la salud.</b>     | Estrategia 1: Generar espacios de aprendizaje sobre los valores empresariales y la cultura corporativa. | x |   |
|  |   | Estrategia 2: Reforzar señalización COVID-19 en las clínicas  | x |   |
|  |   | Estrategia 3: Acompañamiento de uso de canales digitales.   | x |   |
|  |   | Estrategia 4: Promover el voluntariado corporativo para generar compromiso con la sociedad.             | x |   |
|  |   | Estrategia 5: Involucramiento de los altos mandos con los trabajadores.                                 | x |   |
|  |   | Estrategia 6: Reconocer la labor del personal del CMH San Pedro durante la pandemia.                    |   | x |

## ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO

**Objetivo 1:** Posicionar al CMH San Pedro como un grupo líder y comprometido con la sociedad.

| <b>Audiencia: Red de Vocería y Opinión Pública</b>  |  |   |  |              |   |   |
|---|--|---|--|--------------|---|---|
| <b>Estrategia 1: Facilitar entrega de información oportuna y veraz.</b>   |  |   |  |              |   |   |
| Acción  | Mensaje  | Responsable                                       | Canal  | Frecuencia   | Indicadores   | Meta  |
| Convocar una conferencia de prensa donde se exprese las disculpas del caso y las acciones que se están tomando al respecto. | “Sentimos mucho lo sucedido y nos aseguraremos de que no vuelva a ocurrir” | Vocero oficial                                    | Rueda de prensa con todas las medidas de seguridad | Acción única | # de publicaciones realizadas por los medios sobre la conferencia | 10% de cobertura de los medios que asistieron.                      |
| Realizar un comunicado donde se exprese las disculpas del caso y las acciones que se están tomando al respecto.             | “Estamos comprometidos con la población”                                   | Relaciones Públicas                               | Principales medios<br>Redes de CMH San Pedro       | Acción única | # de publicaciones realizadas por los medios                      | 50% de cobertura de medios a los que se les envió la nota de prensa |
| Realizar un video en donde el vocero hable acerca del compromiso con los pacientes damnificados y con la sociedad.          | “Sentimos lo ocurrido. Estamos comprometidos con la población”             | Imagen<br>CEO<br>Relaciones Públicas<br>Marketing | Redes sociales:<br>Facebook                        | Acción única | # de reproducciones   | 20% de nuestra audiencia reproduzca el video                        |

**Audiencia: Población en general**

**Estrategia 1: Generar espacios de aprendizaje sobre temas de la salud, especialmente sobre el COVID-19.**

| Acción   | Mensaje   | Responsable                                  | Canal                               | Frecuencia                         | Indicadores   | Meta   |
|--|---|--|-------------------------------------|------------------------------------|---|--|
| Crear una sección COVID-19 en nuestra página web.  | “Estamos aquí para ti”  | Marketing<br>TI                              | Página Web                          | Acción única                       | # de Personas que interactúan con la sección COVID-19 | 20% de nuestra audiencia ingrese a dicha sección                 |
| Crear diversas piezas acerca del cuidado del COVID-19.<br>*  | “Estamos aquí para ti”<br>#Seamos Responsables,<br>Seámoslo Siempre | Marketing<br>Agencia de Comunicación         | Facebook,<br>Youtube,<br>Página Web | Dos veces a la semana              | # de piezas COVID-19                                  | 15 piezas gráficas sobre cuidado COVID-19                        |
| Realizar una transmisión en vivo en donde un especialista pueda atender de manera virtual sobre un tema de salud en específico.* | “Estamos aquí para ti”  | Marketing<br>TI<br>Embajadores CMH San Pedro | Zoom y Facebook                     | Cada 2 semanas                     | # de personas alcanzadas con la transmisión en vivo   | 20% de nuestra comunidad en Facebook visualiza la transmisión    |
| Incentivar actividades que promuevan el reforzamiento del sistema inmunológico en casa.  | “Estamos aquí para ti”  | Marketing                                    | Facebook                            | Semanal                            | # de personas alcanzadas con las publicaciones        | 20% de nuestra comunidad en Facebook visualiza las publicaciones |
| Brindar consejos en tiempos de COVID-19  | “Queremos cuidar de ti”<br>Seamos                                   | Relaciones Públicas                          | Spot radial                         | 3 veces por semana durante 2 meses | # de radioyentes alcanzados                           | 50% de radioyentes de la emisora en la franja                    |

|  |                                   |  |  |  |  |          |
|--|-----------------------------------|--|--|--|--|----------|
|  | Responsables,<br>Seámoslo Siempre |  |  |  |  | horaria. |
|--|-----------------------------------|--|--|--|--|----------|

### Audiencia: Población en general y Opinión Pública

**Estrategia 2:** Generar alianzas estratégicas a fin de promover acciones de responsabilidad social de manera descentralizada.

| Acción  | Mensaje   | Responsable   | Canal                                | Frecuencia             | Indicadores                  | Meta  |
|---|---|---|--------------------------------------|------------------------|------------------------------|---|
| Hacer un llamado a las aseguradoras y clínicas pares que deseen unirse a realizar la campaña “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre”. | “Es momento de unirnos”   | Relaciones Públicas   | Vía telefónica                       | 3 llamadas por entidad | # de entidades participantes | 10% de las entidades participantes                                |
| Realizar un videojuego en conjunto con los aliados a fin de concientizar sobre el distanciamiento social.                             | “Queremos cuidar de ti”<br><br>“Seamos Responsables, Seámoslo Siempre”  | Relaciones Públicas<br><br>Marketing Aliados                        | Facebook                             | Acción única           | # de reproducciones          | 20% de la comunidad de redes sociales utiliza el aplicativo       |
| Responder las dudas de la población acerca del COVID-19 a través de la radio junto a los aliados y líderes de opinión.                | “Queremos cuidar de ti”<br><br>“Seamos Responsables, Seámoslo Siempre”. | Relaciones Públicas<br><br>Embajadores CMH San Pedro<br><br>Aliados | Radio RPP<br><br>Radio Médica de Ica | Mensual                | # de radioescuchas           | 50% de alcance de radioyentes de la emisora en la franja horaria. |
| Informar sobre  | “Queremos   | Relaciones  | Televisión                           | Mensual                | # de                         | 50% de  |

|   |   |  |                     |  |              |  |
|---|---|--|---------------------|--|--------------|--|
| problemas de salud en tiempos de COVID-19 mediante tv nacional junto a los aliados. | cuidar de ti”<br>“Seamos Responsables, Seámoslo Siempre”. | Públicas<br>Embajadores CMH San Pedro<br>Aliados | Nacional<br>Tv Perú |  | televidentes | alcance de televidentes del programa en la franja horaria. |
|---|---|--|---------------------|--|--------------|--|

### Audiencia: Alumnado

**Estrategia 1:** Generar confianza en la población estudiantil acerca del grupo empresarial.

| Acción   | Mensaje                 | Responsable                      | Canal                            | Frecuencia                            | Indicadores           | Meta                |
|--|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Motivar a la realización de videos de buenos deseos para los pacientes COVID-19. | “Ellos necesitan de ti” | Marketing<br>Relaciones Públicas | Boletín a los correos del alumno | Una vez a la semana durante dos meses | # de videos obtenidos | 30 videos obtenidos |

### Audiencia: Directorio

**Estrategia 1:** Medir la eficiencia de las estrategias

| Acción   | Mensaje                         | Responsable | Canal             | Frecuencia | Indicadores                | Meta   |
|--|---------------------------------|-------------|-------------------|------------|----------------------------|--|
| Realizar medición constante de todos los KPI's propuestos en el presente plan. | “Queremos saber cómo vamos”     | Imagen      | Reportes de áreas | Mensual    | % de metas propuestas      | 80% de metas propuestas se cumplen                           |
| Realizar un monitoreo de redes sociales con mentions del CMH San Pedro         | “Queremos conocer cómo nos ven” | Marketing   | Mention           | Mensual    | % de comentarios negativos | 10% de comentarios negativos se encuentran en redes sociales |

|  |  |  |  |  |  |                         |
|--|--|--|--|--|--|-------------------------|
|  |  |  |  |  |  | sobre el CMH San Pedro. |
|--|--|--|--|--|--|-------------------------|

**Objetivo 2:** Generar lazos de confianza mediante experiencias empáticas y de acompañamiento para nuestros pacientes y posibles pacientes.

### Audiencia: Responsables de paciente y/o paciente COVID-19

#### Estrategia 1: Acompañamiento para familiares y responsables mediante la Red de Asistencia.

| Acción   | Mensaje  | Responsable       | Canal                                  | Frecuencia                               | Indicadores   | Meta  |
|--|--|-------------------|--|--|---|---|
| Realizar seguimiento a fin de mantener informado a los familiares del estado del paciente y conocer el nivel de información de los familiares.         | “Estoy aquí para ti”   | Red de Asistencia | Llamadas telefónicas                   | Cada 2 días al finalizar el día          | # de llamadas realizadas                              | 30% de familiares contestaron las llamadas y brindaron información. |
| Fomentar el uso de la intranet para los familiares de los pacientes a fin de poder tener up-dates en tiempo real acerca de los avances de su familiar. | “Queremos mantenerte conectado, infórmate ingresando a nuestra intranet” | Red de Asistencia | Correo con link a “Intranet Pacientes” | 1 vez cada 2 semanas                     | # de personas que ingresan a la intranet del paciente | 25% de personas que usan la intranet usan la sección de up-dates    |
| Introducir a Pedrito como agente informativo para la intranet de pacientes.  | “Hola, soy Pedrito. Estoy aquí para ayudarte.”                           | Red de Asistencia | Intranet para pacientes                | Al ingresar a la intranet para pacientes | % de descargas de manual de usuario                   | 30% de personas descargaron el manual de usuario                    |



|  |                      |                   |      |         |  |   |
|--|----------------------|-------------------|------|---------|--|---|
| Ofrecer una sala virtual para familiares de pacientes internados guiados por un psicólogo. | “Estoy aquí para ti” | Red de Asistencia | Zoom | Semanal | # de personas que ingresan a la sala virtual | 30 personas al mes utilizan la sala virtual |
|--|----------------------|-------------------|------|---------|--|---|

**Audiencia: Responsables de paciente y/o paciente COVID-19**

**Estrategia 2:** Gestionar contenidos y espacios para identificar la calidad de atención de los pacientes.

| Acción  | Mensaje  | Responsable     | Canal                             | Frecuencia  | Indicadores                               | Meta                                     |
|---|--|-----------------|-----------------------------------|---|---|--|
| Generar una encuesta virtual corta a fin de conocer la calidad de servicio brindado.                | “Queremos conocer tu opinión de nosotros y mejorar para ti”  | TI<br>Marketing | Intranet para pacientes<br>Correo | Al término de cada atención                       | # de personas que contestaron la encuesta | 30% de pacientes contestaron la encuesta |
| Dar opción para completar una encuesta virtual a profundidad a fin de mejorar el servicio brindado. | “Queremos saber lo que opinas de nosotros y mejorar para ti” | TI<br>Marketing | Intranet para pacientes<br>Correo | Al término de haber respondido la encuesta corta. | # de personas que contestaron la encuesta | 30% de pacientes contestaron la encuesta |

**Audiencia: Responsables de paciente y/o paciente COVID-19**

**Estrategia 3:** Generación de actividades de disminución de estrés para los pacientes internados.

| Acción   | Mensaje              | Responsable                              | Canal                          | Frecuencia                    | Indicadores                   | Meta   |
|--|----------------------|--|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|
| Celebración de cumpleaños de pacientes covid-19 internados * | “Estoy aquí para ti” | Personal Técnico<br>Comunicación Interna | Video a través de un televisor | Acción única por cumpleaños o | # de celebraciones ejecutadas | 20% de pacientes internados celebraron su cumpleaños |

|  |                      |  |                                     |                |  |   |
|--|----------------------|--|-------------------------------------|----------------|--|---|
| Jueves de concierto instrumental *                                     | “Estoy aquí para ti” | Comunicación Interna                     | Altavoces                           | Cada 2 semanas | # de conciertos realizados               | 4 conciertos realizados   |
| Realizar videollamadas para los pacientes junto a sus familiares. *    | “Estoy aquí para ti” | Personal técnico<br>Comunicación Interna | Tablet de la clínica                | Semanal        | # de llamadas realizadas                 | 20% de pacientes internados realizan una videollamada con sus familiares. |
| Presentar los videos con saludos y buenos deseos para los pacientes. * | “Estoy aquí para ti” | Personal Técnico<br>Comunicación Interna | Televisores y tableta de la clínica | Cada 2 semanas | # de pacientes que visualizaron el video | 20% de pacientes internados visualizaron el video.                        |

### Audiencia: Paciendo COVID-19 dado de alta

#### Estrategia 1: Seguimiento de pacientes mediante Red de Acompañamiento

| Acción   | Mensaje              | Responsable           | Canal                                   | Frecuencia                              | Indicadores  | Meta   |
|--|----------------------|-----------------------|---|---|--|--|
| Creación de la sección “Acompañamiento” para pacientes dados de alta por COVID-19 que tuvieron molestias.          | “Estoy aquí para ti” | Red de Acompañamiento | Intranet de pacientes                   | Acción única                            | # de personas que interactúan con la red             | % 30 personas que conforman la red                                       |
| Realizar seguimiento a fin de conocer si los pacientes dados de alta tienen algún padecimiento derivado del covid. | “Estoy aquí para ti” | Red de Acompañamiento | Mensajes de texto<br>Correo electrónico | Cada 3 días consecutivos luego del alta | # de personas que atienden la llamada o 3 el correo. | 60% de pacientes a los que se les envió el mensaje o correo nos contestó |
| Realizar llamadas a las  | “Estoy aquí para ti” | Red de Acompañamiento | Llamadas                                | Cada 2 días durante una                 | # de personas  | %60 de personas  |

|   |  |                |  |                |                                |   |
|---|--|----------------|--|----------------|--------------------------------|---|
| <p>personas que respondieron afirmativamente a fin de conocer las secuelas que deja el covid-19 e invitarlos a integrar la sección de “Acompañamiento” y/o agendar una cita con un médico en caso se considere necesario.</p> |  | <p>imiento</p> |  | <p>semana.</p> | <p>que atienden la llamada</p> | <p>que han respondido afirmativamente</p> |
|---|--|----------------|--|----------------|--------------------------------|---|

**Audiencia: Posible paciente COVID-19**

**Estrategia 1: Informar sobre canales de atención.**

| Acción   | Mensaje                                      | Responsable          | Canal                    | Frecuencia                         | Indicadores  | Meta   |
|--|--|----------------------|--------------------------|------------------------------------|--|--|
| <p>Crear piezas gráficas explicando los canales de atención para pacientes COVID-19. *</p>                   | <p>“Conoce nuestros canales de atención”</p> | <p>Marketing</p>     | <p>Facebook</p>          | <p>Una publicación a la semana</p> | <p># personas alcanzadas</p>   | <p>1000 personas alcanzadas</p>                                      |
| <p>Capacitar al Call Center sobre los canales de atención y sobre el uso de intranet para los pacientes.</p> | <p>“Mejoremos por nuestros pacientes”</p>    | <p>Imagen<br/>TI</p> | <p>Zoom</p>              | <p>Dos veces al año</p>            | <p>% personal del Call Center responde adecuadamente al test al término de la capacitación</p> | <p>100% del personal conoce a cabalidad los canales de atención.</p> |
| <p>Realización de folletos con procedimientos</p>  | <p>“Conoce nuestros canales de</p>           | <p>Marketing</p>     | <p>Correo<br/>Físico</p> | <p>Permanente</p>                  | <p># paciente nuevo registrado</p>   | <p>100% de pacientes reciben el</p>                                  |

|                               |           |  |  |  |                            |                 |
|-------------------------------|-----------|--|--|--|----------------------------|-----------------|
| para pacientes con COVID-19.* | atención” |  |  |  | en la clínica por COVID-19 | folleto virtual |
|-------------------------------|-----------|--|--|--|----------------------------|-----------------|

| <b>Audiencia: Responsables de paciente o paciente COVID-19 damnificado</b>   |   |                     |   |              |  |   |
|--|---|---------------------|---|--------------|--|---|
| <b>Estrategia 1: Seguimiento de casos mediante Red de Agilizadores</b>   |   |                     |   |              |  |   |
| Acción   | Mensaje   | Responsable         | Canal   | Frecuencia   | Indicadores  | Meta  |
| Elaborar una carta expresando las condolencias a los familiares de los pacientes que fallecieron.  | “Lo sentimos mucho”   | Red de Agilizadores | Entrega a domicilio por Personal de Mensajería Propio | Acción única | % de personas atendidas y fallecidas por COVID-19 damnificadas con cobros indebidos. | 100% de familiares reciben la carta   |
| Elaborar una carta para comunicar el estado del caso y pasos a seguir en caso no se haya resuelto el conflicto, de tal manera que un agilizador se comunique directamente. | “Queremos rectificarnos, nosotros nos encargamos del procedimiento” | Red de Agilizadores | Correo electrónico                                    | Acción única | % de personas atendidas por COVID-19 damnificadas con cobros indebidos               | 100% de pacientes o familiares reciben la carta   |
| Realizar la aceleración de los trámites necesarios para la devolución del saldo pendiente y/o anulación de la deuda en caso de estancamiento por un tercero.               | “Carácter de urgencia, aceleremos el proceso”                       | Red de Agilizadores | Correo Llamadas                                       | Acción única | % de personas atendidas por COVID-19 damnificadas con cobros indebidos               | 100% de pacientes o familiares reciben la devolución correspondiente u exoneración de la deuda. |

**Objetivo 3:** Alentar el compromiso con el paciente y el fortalecer el sentido de pertenencia organizacional.

**Audiencia: Personal administrativo y profesionales de la salud.**

**Estrategia 1:** Generar espacios de aprendizaje sobre los valores empresariales y la cultura corporativa.

| Acción   | Mensaje  | Responsable                       | Canal             | Frecuencia                          | Indicadores  | Meta  |
|--|--|-----------------------------------|-------------------|-------------------------------------|--|---|
| Reforzar habilidades blandas del personal mediante juegos de roles. Valor: Calidad de Servicio                                       | “Mejoremos por nuestros pacientes”<br><br>#Seamos Responsables, Seámoslo siempre | Comunicación Interna              | Teams             | Cada 6 meses                        | % de colaboradores que responden correctamente el examen al término de la capacitación | 70% de trabajadores responden correctamente   |
| Taller del código de ética y los procedimientos en caso de denuncia. Valor: Profesionalismo  | “Mejoremos por nuestros pacientes”<br><br>#Seamos Responsables, Seámoslo siempre | Comunicación Interna<br><br>Legal | Teams             | Cada 4 meses                        | % de colaboradores que responden correctamente el examen al término del taller         | 70% de trabajadores responden correctamente   |
| Creación de un buzón virtual de recepción de denuncias con las medidas de protección para las personas que denuncien. Valor: Respeto | “Mejoremos por nuestros pacientes”<br><br>#Seamos Responsables, Seámoslo siempre | Comunicación Interna<br><br>Legal | Intranet de Staff | Disponible siempre                  | % de personas que conocen el buzón virtual   | 70% de trabajadores conocen el buzón virtual. |
| Realización de concurso “Pausa en Equipo”<br><br>Valor: Trabajo  | “Hagamos una pausa para conocernos”  | Comunicación Interna              | Teams y Kahoot    | Semanal en 2 horarios durante 1 mes | # Personal que se conecta a jugar  | 100 personas                                  |

|           |  |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| en Equipo |  |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|--|

**Audiencia: Personal administrativo y profesionales de la salud.**

**Estrategia 2: Reforzar señalización COVID-19 en las clínicas**

| Acción  | Mensaje                                 | Responsable          | Canal  | Frecuencia        | Indicadores                             | Meta                  |
|---|---|----------------------|--|-------------------|---|-----------------------|
| Fortalecer el rol de Pedrito como agente informativo para las señalizaciones.<br>*  | “Estoy aquí para ayudarte”              | Comunicación Interna | Boletines<br>Murales<br>Tótems<br>Afiches<br>Elementos gráficos varios | Rotativo cada mes | # de piezas implementadas en la clínica | 10 piezas por clínica |
| Preparar material de refuerzo acerca de las precauciones para el COVID-19 dentro de las instalaciones de la clínica.<br>* | “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” | Comunicación Interna | Boletines<br>Murales<br>Tótems<br>Afiches<br>Elementos gráficos varios | Rotativo cada mes | # de piezas implementadas en la clínica | 10 piezas por clínica |

**Audiencia: Personal administrativo y profesionales de la salud.**

**Estrategia 3: Acompañamiento de uso de canales digitales.**

| Acción   | Mensaje  | Responsable                | Canal                      | Frecuencia   | Indicadores                         | Meta  |
|--|--|----------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------------|---|
| Introducir a Pedrito como agente informativo virtual en la intranet de los trabajadores. | “Hola, soy Pedrito. Estoy aquí para ayudarte.” | TI<br>Comunicación Interna | Intranet para trabajadores | Diaria       | % de descargas de manual de usuario | 25% de los colaboradores descargan el manual de usuario |
| Realización de manual de uso de intranet virtual y                                       | “Te presentamos el manual de uso de            | Comunicación Interna<br>TI | Correo corporativo         | Acción única | % de trabajadores que recepciona    | 100% de los colaboradores                               |



|   |  |                      |  |              |   |                           |
|---|--|----------------------|--|--------------|---|---------------------------|
| procedimiento para la realización de la telesalud.  | intranet y procedimiento para la realización de la telesalud.”                           |                      |  |              | n el manual                             |                           |
| Realización de un boletín virtual con los teléfonos o correos en caso de dudas y consultas. | “Si tienes duda te dejamos los siguientes correos electrónicos para que puedan ayudarte” | Comunicación Interna | Boletín virtual por Correo corporativo | Acción única | % de trabajadores que reciben el manual | 100% de los colaboradores |

**Audiencia: Personal administrativo y profesionales de la salud.**

**Estrategia 4: Promover el voluntariado corporativo para generar compromiso con la sociedad.**

| Acción  | Mensaje   | Responsable          | Canal                                    | Frecuencia            | Indicadores                 | Meta                        |
|---|---|----------------------|--|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Reclutar voluntarios de diferentes especialidades que deseen participar de una transmisión en vivo con la población.<br>* | “Sé parte de la red de voluntarios para informar a nuestros compatriotas sobre diversos temas de la salud.” | Comunicación Interna | Boletín en intranet y correo corporativo | Semanal durante 1 mes | # de voluntarios reclutados | 50 voluntarios corporativos |
| Solicitar videos y mensajes voluntarios para los pacientes cumpleaños.<br>*   | “Puedes ser parte de una gran sorpresa. Nuestros pacientes nos necesitan”                                   | Comunicación Interna | Boletín en intranet y correo corporativo | 1 mes                 | # de videos obtenidos       | 100 videos enviados         |

**Audiencia: Personal administrativo, profesionales de la salud y directorio**

**Estrategia 5: Involucramiento de los altos mandos con los trabajadores.**

| Acción   | Mensaje  | Responsable                     | Canal | Frecuencia             | Indicadores                                     | Meta                                |
|--|--|---------------------------------|-------|------------------------|---|-------------------------------------|
| Realizar un Q&A de los gerentes con los trabajadores acerca de la situación de la empresa. | “Queremos resolver sus dudas.”<br><br>#Seámos Responsables, Seámoslo siempre | Comunicación Interna            | Teams | Una vez cada dos meses | # de personas que se conectan                   | 60% de los trabajadores se conectan |
| Realización del programa Conociéndonos   | “Queremos conocerte”   | Comunicación Interna<br><br>CEO | Teams | Mensual                | # personas que se suman a la reunión con el CEO | 50 personas                         |

\*Esta actividad y material gráfico a realizarse será compartida a los encargados de las filiales, entiéndase las clínicas en provincia, las miniclínicas en campamentos y el instituto educativo, a fin de que puedan adaptarlos a su contexto y puedan aplicarse.

**ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO:**

**Objetivo 1:** Posicionar al CMH San Pedro como un grupo líder y comprometido con la sociedad.

**Audiencia: Red de vocería y Opinión Pública**

**Estrategia 1: Facilitar entrega de información oportuna y veraz.**

| Acción   | Mensaje                                 | Responsable         | Canal  | Frecuencia   | Indicadores                                  | Meta   |
|--|---|---------------------|--|--------------|--|--|
| Realizar una nota de prensa donde se resalta la trayectoria de la empresa y las acciones de responsabilidad social como sector de salud. | “Estamos comprometidos con la sociedad” | Relaciones Públicas | Red de vocería<br><br>Noticias web CMH San Pedro | Acción única | # de publicaciones realizadas por los medios | 50% de exposición de los medios que enviamos la nota de prensa |

## Audiencia: Población en general y Opinión Pública

**Estrategia 2:** Generar alianzas estratégicas a fin de promover acciones de responsabilidad social de manera descentralizada.

| Acción   | Mensaje  | Responsable                                  | Canal                              | Frecuencia   | Indicadores                     | Meta  |
|--|--|--|------------------------------------|--------------|---------------------------------|---|
| Juntar esfuerzos con la universidad aliada y el Instituto Tecnológico de Salud San Pedro a fin de estudiar las secuelas post COVID-19.     | “Estamos comprometidos con la sociedad”                                | Red de Acompañamiento<br>Relaciones Públicas | Convenio firmado                   | Acción única | Conclusión final del estudio    | Brindar nuevos aportes médicos sobre el covid-19 a través del estudio de las secuelas |
| Coordinar con municipalidades de Lima para la donación de EPP's a adultos mayores vulnerables.   | “Nos preocupamos por ti”   | Relaciones Públicas                          | Online<br>Vía teléfono             | Acción única | # adultos mayores beneficiados  | 100 adultos mayores beneficiados  |
| Realizar una donación de balones de oxígeno para las regiones de Huaraz, Trujillo, Ica, Chiclayo y Arequipa.                               | “Estamos aquí para ayudarte”   | Relaciones Públicas<br>Aliados               | Terrestre                          | Acción única | # de instituciones apoyadas     | 5 instituciones a nivel de provincia  |
| Capacitar a los municipios locales donde se encuentran las filiales acerca de las buenas prácticas en tiempos de COVID-19 en los mercados. | “Queremos cuidar de ti”<br><br>“Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” | Relaciones Públicas<br>Aliados               | Virtual                            | Acción única | # de municipios capacitados     | 5 municipios recibieron la capacitación   |
| Realizar una campaña de descarte de COVID-19 en  | “Queremos cuidar de ti”  | Relaciones Públicas<br>Aliados               | Presencia<br>l<br>Mercados locales | Acción única | #de personas que se realizan el | 60% de comerciantes del mercado   |

|  |   |  |  |  |          |                                       |
|--|---|--|--|--|----------|---------------------------------------|
| los mercados locales de las regiones donde se encuentran las filiales. | “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” |  |  |  | descarte | local se realizan el test de descarte |
|--|---|--|--|--|----------|---------------------------------------|

### Audiencia: Población en general y Opinión Pública

#### Estrategia 3: Promover las actividades realizadas con los pacientes y la sociedad.

| Acción   | Mensaje                                 | Responsable         | Canal                   | Frecuencia   | Indicadores          | Meta   |
|--|---|---------------------|-------------------------|--------------|----------------------|--|
| Colocar en la sección Noticias de la página web, diversos comunicados de las acciones que se van realizando para la sociedad en la lucha del covid-19. | “Nos preocupamos por ti y por tu salud” | Marketing           | Web corporativa         | Acción única | # de visualizaciones | 20% de nuestra audiencia ingrese a dicha sección |
| Realizar un video storytelling de los pacientes dados de alta por COVID-19.  | “Estamos comprometidos con la sociedad” | Relaciones Públicas | Facebook                | Acción única | # de visualizaciones | 20% de nuestra audiencia ingrese a dicha sección |
| Realizar un video con la campaña “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre”   | “Estamos comprometidos con la sociedad” | Relaciones Públicas | Redes del CMH San Pedro | Acción única | # de visualizaciones | 25% de nuestra audiencia ingrese a dicha sección |

### Audiencia: Alumnado

**Estrategia 1:** Generar confianza en la población estudiantil acerca del grupo empresarial.

| Acción  | Mensaje  | Responsable         | Canal                   | Frecuencia                      | Indicadores            | Meta                      |
|---|--|---------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------|
| Realizar un concurso para la realización de una propuesta creada por los alumnos a diferentes problemas referidos a la salud. | “Juntos somos mejores, ayudemos a nuestra sociedad.” | Relaciones Públicas | Correo                  | 1 vez por semana durante un mes | # de participantes     | 25% de alumnado participe |
| Utilizar el caso de las clínicas privadas como caso de estudio para la institución.   | “Aprendamos de nuestros errores.”                    | Relaciones Públicas | Correo Clases virtuales | Acción única                    | # de clases impartidas | 14 clases impartidas      |

### Audiencia: Directorio

**Estrategia 1:** Medir la eficiencia corporativa.

| Acción  | Mensaje                       | Responsable | Canal   | Frecuencia   | Indicadores              | Meta  |
|---|-------------------------------|-------------|---------|--------------|--------------------------|---|
| Conocer la percepción de las audiencias sobre el CMH San Pedro mediante focus group.          | “Queremos conocer tu opinión” | Imagen      | Zoom    | Cada 3 meses | % de opiniones positivas | 60% de opiniones son positivas hacia el CMH San Pedro |
| Realizar una medición de Benchmarking de las clínicas del CMH San Pedro y sus pares por medio | “Queremos conocer tu opinión” | Imagen      | Virtual | Acción única | # de clínicas medidas    | Conocer el concepto de la imagen de las clínicas      |

|  |   |        |         |              |                             |   |
|--|---|--------|---------|--------------|-----------------------------|---|
| de IPSOS Apoyo.  |   |        |         |              |                             |   |
| Realizar una medición de la identidad corporativa internamente.                                | “Queremos conocer tu opinión”   | Imagen | Virtual | Acción única | # de opiniones recolectadas | Conocer la noción que tienen acerca de la identidad corporativa                     |
| Entregar un informe con el consolidado de los resultados de la imagen e identidad corporativa. | “Hemos desarrollado un análisis total de la identidad e imagen corporativa” | Imagen | Virtual | Acción única | # de nociones analizadas    | Compendio de los conceptos analizados en términos de identidad e imagen corporativa |

### Audiencia: Inversionistas

#### Estrategia 1: Restaurar el nivel de confianza de los inversionistas con la empresa

| Acción  | Mensaje   | Responsable                   | Canal | Frecuencia     | Indicadores                     | Meta                            |
|---|---|-------------------------------|-------|----------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Invitar a los posibles interesados en invertir en el CMH San Pedro, para que puedan conocer el estado actual del negocio. | “Somos una empresa con 30 años de trayectoria, estamos mejorando para la población” | Comercial Relaciones Públicas | Zoom  | Cada 2 semanas | # de inversionistas interesados | 4 reuniones con inversionistas. |



**Objetivo 3:** Alentar el compromiso con el paciente y el fortalecer el sentido de pertenencia organizacional.

**Audiencia: Personal administrativo y profesionales de la salud.**

**Estrategia 6:** Reconocer la labor del personal del CMH San Pedro durante la pandemia.

| Acción   | Mensaje   | Responsable                       | Canal                                      | Frecuencia  | Indicadores                         | Meta                                       |
|--|---|-----------------------------------|--|---|-------------------------------------|--|
| Realizar un video motivacional y agradecimiento para los trabajadores.<br>*  | “Gracias por todo tu esfuerzo. Somos un gran equipo.” | Comunicación Interna              | Correo corporativo<br>Televisores internos | Acción única<br>Una vez al día durante una semana | # de reproducciones                 | 70% de trabajadores visualizaron el video. |
| Realizar un mural con las fotografías de los profesionales de la salud que trabajan en primera línea con la forma del isotipo. Estará publicado en el mural interno y será enviado por correo. | “Haz clic para ver de cerca a quienes nos inspiran.”  | Comunicación Interna              | Correo corporativo<br>Mural interno        | Acción única<br>Duración de 2 semanas.            | # de clics para agrandar la imagen. | 60% de trabajadores.                       |
| Destacar la labor de la Red Triple A mediante un boletín interno.<br>*   | “Gracias por todo tu esfuerzo. Somos un gran equipo.” | Comunicación Interna              | Correo corporativo<br>Mural interno        | Acción única<br>Duración de 2 semanas.            | # de interacciones                  | 60% de trabajadores.                       |
| Distinguir la labor del personal de primera línea resaltando su lado humano<br>*   | “Conozcan a nuestros héroes”                          | Comunicación Interna<br>Marketing | Correo corporativo<br>Redes sociales       | Acción única                                      | # de reproducciones                 | 40% de la comunidad del CMH San Pedro      |

\*Esta actividad y material gráfico a realizarse será compartida a los encargados de las filiales, entiéndase las clínicas en provincia, las miniclínicas en campamentos y el instituto educativo, a fin de que puedan adaptarlos a su contexto y puedan aplicarse.

#### **2.2.4 Detalle de Acciones Complejas**

##### **Objetivo 1: Posicionar al CMH San Pedro como un grupo líder y comprometido con la sociedad.**

**Crear una sección COVID-19 en nuestra página web:** En la página web se colocará una sección dedicada al COVID-19 llamada “Todo sobre el COVID-19” en la cual los usuarios podrán conocer las recomendaciones de la OMS, noticias sobre el avance de las vacunas, la sintomatología más común, las recomendaciones para cuidar un paciente COVID-19 en casa, el procedimiento de atención para confirmación de diagnóstico, artículos sobre temas relacionados a la pandemia hecha por nuestros doctores, entre otros. También se tendrá un contador el cual mantendrá la cantidad de personas dadas de altas por COVID-19.

**Crear diversas piezas acerca del cuidado del COVID-19:** Se realizarán diversas piezas tales como boletines, infografías o videos explicativos, y serán difundidas a través de nuestras redes sociales a fin de que las personas puedan concientizarse acerca de la prevención del cuidado del COVID-19.

**Realizar una transmisión en vivo en donde un especialista pueda atender de manera virtual sobre un tema de salud en específico:** Se invitará a participar a la comunidad de Facebook por medio de transmisiones en vivo para que realicen preguntas en directo a un especialista. Cada semana se tendrá un tema de salud diferente. Esta transmisión tendrá una duración de 1 hora y posteriormente se dejará colgado el video tanto en Facebook como en la intranet.

**Incentivar actividades que promuevan el reforzamiento del sistema inmunológico en casa:** Se realizarán diversas piezas a fin de promover actividades que refuercen el sistema inmunológico. Estas pueden abarcar temas de nutrición, deportivos, relajación y emocionales.

**Realizar un video storytelling de los pacientes dados de alta por COVID-19:** Se realizará un video que cuenta la historia de varios pacientes COVID-19 dados de alta exitosamente, a fin de reconocer la lucha interna que lleva el paciente en esta situación alejado de su familia y resaltar la labor del personal del salud, el cual se convierte en la segunda familia del paciente. Estos pacientes deben dejar su consentimiento previamente para poder aparecer en el video.

**Brindar consejos acerca de la COVID-19 – Spot Radial:** Realizar dos spots de 12 segundos tres veces por semana durante 2 meses mediante la radio RPP (89.7 FM en Lima, 102.3 FM en Arequipa, 96.7 FM en Chiclayo, 103.3 FM en Piura y 90.9 FM en Trujillo) y Radio Médica en 107.1 FM en Ica; en donde se brindan consejos para trasladarse en transporte público.

**Realizar un videojuego en conjunto con los aliados a fin de concientizar sobre el distanciamiento social:** Junto a los aliados de “Seamos Responsables, Seámoslo

Siempre” realizaremos un videojuego en el cual la persona tendrá que surtir diferentes dificultades cotidianas al salir a la calle para la prevención del COVID-19 respondiendo correctamente 5 desafíos en los cuales se tendrá 3 alternativas siendo solo 1 respuesta la correcta.

**Responder las dudas de la población acerca del COVID-19 a través de la radio junto a los aliados y líderes de opinión:** Junto a los aliados de “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” se buscará obtener un espacio en la Radio RPP en el espacio “Salud Vital” junto al líder de opinión Elmer Huerta en donde un doctor del CMH San Pedro (Embajadores CMH San Pedro) junto a un doctor de las compañías aliadas buscarán responder las dudas sobre 6 temas en tiempos de COVID-19. Estos temas serán los siguientes: embarazo, manejo de estrés adultos jóvenes, estimulación cognitiva en adultos mayores, alimentación balanceada, adicción a los dispositivos digitales en niños y cómo tratar a un familiar con COVID-19 en casa.

**Informar sobre los problemas de salud en tiempos de COVID-19 mediante tv nacional junto a los aliados:** Junto a los aliados de “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” se buscará obtener un espacio en “Cuerpo Médico” de TvPerú a fin de discutir temas de salud de interés para la población en tiempos de COVID-19. Aquí asistirá personal médico voluntario (Embajadores CMH San Pedro) junto a personal médico de las insituciones aliadas.

**Capacitar a los municipios locales de las regiones donde se encuentran las filiales, acerca de las buenas prácticas en tiempos de COVID-19 en los mercados:** Junto a los aliados de “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” realizaremos capacitaciones a los municipios locales de Huaraz, Trujillo, Chiclayo, Ica y Arequipa a fin de que puedan a su vez capacitar y gestionar prácticas de prevención para la COVID-19.

**Realizar una campaña de descarte de COVID-19 en los mercados locales de las regiones donde se encuentran las filiales:** Junto a los aliados de “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” realizaremos coordinaciones con los dirigentes de los mercados principales de las capitales de Huaraz, Trujillo, Ica, Chiclayo y Arequipa a fin de realizar un descarte de COVID-19 por medio de pruebas rápidas.

**Realizar un video de cierre con la campaña “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre”:** La campaña “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” junta al CMH San Pedro con sus aliados del sector salud, los cuales son aseguradoras y clínicas pares. Junto con los aliados se realizarán acciones específicas a fin de ayudar a la sociedad en tiempos de pandemia. Este video será el cierre de la campaña ya que comunicará todas las acciones realizadas en conjunto. Será transmitido por las redes propias de los aliados y enviado a la Red de Vocería del CMH San Pedro.

**Juntar esfuerzos con la universidad aliada y el Instituto Tecnológico de Salud San Pedro a fin de estudiar las secuelas en los pacientes post COVID-19:** A través de la Red de Acompañamiento, se realizará una base de datos de las posibles secuelas que puede dejar COVID-19, previo consentimiento del paciente. Esta base de datos será trabajada por nuestro instituto y por la universidad aliada a fin de juntar esfuerzos para visibilizar estos males y buscar un tratamiento adecuado para ellos.

**Motivar a la realización de videos de buenos deseos para los pacientes COVID-19:** A fin de mejorar el estado anímico de nuestros pacientes internados y de involucrar a

nuestros alumnos, se promueve el envío de videos de corta duración (15 segundos máximo) grabados con el celular brindando buenos deseos para su recuperación. Estos videos serán compilados en varios videos de máximo 1 minuto y serán enseñados rotativamente a nuestros pacientes mediante tabletas digitales o televisores. Los alumnos que decidan realizar este gesto, recibirán un pack 2 del voluntario (libreta y lapicero).

**Realizar un concurso para la realización de una propuesta creada por los alumnos a diferentes problemas referidos a la salud:** Se invitará a nuestros alumnos a participar en un concurso que busque resolver un problema de salud existente. Ellos podrán unirse en grupos máximo de 4 personas y deberán plantear una propuesta creativa que pueda resolver dicho problema en un trabajo de máximo 20 hojas. Se dará 4 temas existentes: desnutrición infantil, salud mental, cuidado del adulto mayor y cuidado de madres gestantes. La propuesta ganadora será implementada por el CMH San Pedro y el grupo ganador formará parte de la implementación, otorgándoles un reconocimiento para ellos y una nota de prensa. Los alumnos que decidan participar de este proceso, recibirán un pack 1 del voluntario (polo, libreta y alcohol en gel).

**Utilizar el caso de las clínicas privadas como caso de estudio para la institución:** El caso de crisis del sector salud por los altos cobros en el país se agregará al plan de estudios a fin de que los alumnos puedan conocer las regulaciones para este sector y proponer soluciones para resolver este problema. Se trabajará desde el lado de la ética y lo legal.

**Invitar a los posibles interesados en invertir en el CMH San Pedro, para que puedan conocer el estado actual del negocio:** Mediante videoconferencias el área Comercial brindará una presentación de cómo se encuentra la clínica hoy en día, las medidas que se tomaron a raíz de la crisis y cómo ha influenciado en su trabajo actual. Se hará hincapié en la capacidad de resolución de conflictos y la trayectoria de la institución, mostrando su capacidad para hacer frente a la pandemia. Se buscará concretar una reunión con un grupo empresarial diferente cada 2 semanas.

**Objetivo 2: Generar lazos de confianza mediante experiencias empáticas y de acompañamiento para nuestros pacientes y posibles pacientes.**

**Introducir a Pedrito como agente informativo para la intranet pacientes:** Por medio de pop-ups Pedrito explicará las secciones más importantes como “Dónde ver mis resultados”, “Sacar cita”, “Cómo ingresar a mi teleconsulta”, “Seguimiento de Paciente COVID-19” y “Dónde encontrar el manual de usuario”

**Ofrecer una sala virtual para familiares de pacientes internados guiados por un psicólogo:** Se comunicará acerca de la sala virtual (Zoom) por medio de Facebook anunciando las fechas y horas, sin embargo; para poder ingresar se deberá inscribir previamente ya que se contará con un aforo máximo de 15 personas. Para el registro se enviará un link a los familiares de los pacientes COVID-19 en donde reservarán su cupo. Al momento de ingresar a la sala, no será necesario identificarse y podrán mantener las cámaras y micros apagados. El moderador, el cual será un licenciado en psicología, hablará sobre la salud mental y el estrés de tener un familiar internado, permitiendo que los familiares expresen su sentir.



**Generar una encuesta virtual corta a fin de conocer la calidad de servicio brindado:** Pedrito consultará cómo se ha realizado la atención en una escala del 1 al 5, siendo 5 totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho. Esta encuesta aparecerá como pop-up al finalizar la consulta por medio de telesalud o será enviada por correo si la atención fue presencial.

**Dar opción para completar una encuesta virtual a profundidad a fin de mejorar el servicio brindado:** Todos aquellos que hayan brindado una respuesta a la encuesta corta serán invitados a participar en una encuesta a profundidad la cual tendrá 15 preguntas y tomará de 8 a 10 minutos en responder. A aquellos que deseen contestar la encuesta se les remitirá a un segundo link con la encuesta y se les hará llegar por correo.

**Celebración de cumpleaños de pacientes covid-19 internados con todas las medidas de protección necesarias:** El personal de salud se acercará a cantarle “feliz cumpleaños” a nuestro paciente cumpleañosero y le mostrará un video con los deseos de cumpleaños que los embajadores del CMH San Pedro (trabajadores voluntarios de la clínica) mediante una tableta digital o televisor. Al finalizar se les entregará un quequito el cual se encontrará debidamente protegido y cumplirá con las disposiciones del nutricionista para el paciente.

**Jueves de concierto instrumental:** Cada 2 jueves (11 sesiones) de 4 a 5 pm se invitará a diferentes artistas musicales especializados en música instrumental a fin de saludar a los pacientes y tocar algunas piezas. La música será escuchada por medio de los altavoces de la clínica a decibeles bajos para que cumplan su función de relajar a los pacientes.

**Creación de la sección “Acompañamiento” para pacientes dados de alta por COVID-19 que tuvieron molestias:** Esta sección estará habilitada dentro de la intranet de Pacientes. Aquí se tendrá artículos sobre las secuelas más conocidas por COVID-19 y permitirá contactarse, si desean de forma anónima, con otros pacientes que tengan los mismos malestares mediante un blog. También se mantendrá abierta la opción de contacto con nuestros especialistas mediante la opción “Deseo contactarme con un médico” y “Deseo contactarme con un psicólogo” a fin de que puedan resolver las dudas con un profesional.

**Elaborar una carta expresando las condolencias a los familiares de los pacientes que fallecieron:** Se creará una carta de condolencias la cual será enviada junto a un arreglo floral por un Personal de Mensajería del CMH San Pedro previamente capacitado para esta situación en específico. Esta persona presentará sus condolencias al momento de entregar los elementos.

**Objetivo 3: Alentar el compromiso con el paciente y el Fortalecer el sentido de pertenencia organizacional.**

**Reforzar habilidades blandas del personal mediante juegos de roles:** Se realizará junto al área de Capacitaciones 10 videos cortos de los siguientes tópicos: trabajo en equipo, resolución de Problemas, habilidades comunicativas, actitud positiva, honestidad y ética profesional, capacidad de adaptación a los cambios y tolerancia a la presión. Los videos tendrán una duración de 10 semanas, pudiendo realizar un tópico

por semana. Se tendrán fechas específicas donde al personal se les asociará con otros empleados a fin de que puedan realizar un juego de rol mediante zoom. Estos videos después serán evaluados por todos los colaboradores mediante unas 2 clases virtuales. Al finalizar se les tomará un examen virtual para conocer su nivel de aprendizaje. El valor que se trabajará es calidad de servicio.

**Taller del código de ética y los procedimientos en caso de denuncia:** En el presente taller se realizarán diversas actividades en referencia a la importancia de la ética en el trabajo, los diversos procedimientos en caso de denuncia y el profesionalismo por medio de Teams Primero se formará grupos de 3, luego mediante actividades se conversarán los temas para luego poder exponerlo frente a los demás participantes. Finalmente, al término del taller se tomará un examen para poder identificar cuáles son las nociones o conceptos que se llevan los participantes. El taller tendrá una duración de 2 horas. El valor que se trabajará será profesionalismo.

**Realización de concurso “Pausa en Equipo”:** El concurso Pausa en Equipo tiene como objetivo realizar una pausa al estrés laboral a fin de juntar a los colaboradores en un concurso de conocimiento general. Para formar los equipos, se realizará una inscripción previa permitiendo un máximo de 100 personas pertenecientes a la red del CMH San Pedro. Una vez conseguidos las 100 personas se sorteará hasta llegar a 20 equipos de 5 personas cada uno. Cada semana se jugará 2 emparejamientos con otro equipo por medio del aplicativo Kahoot. Las 5 personas de cada equipo responderán a la vez a partir de algún equipo electrónico, primando la respuesta mayoritaria. Aquel equipo que cuente con mayor puntaje pasará a la siguiente ronda. Estos encuentros podrán ser vistos por todos a la vez a través de Teams. La duración del concurso será de 20 semanas. El equipo ganador recibirá un reconocimiento sorpresa. El valor que se trabajará será trabajo en equipo.

**Fortalecer el rol de Pedrito como agente informativo para las señalizaciones:** Pedrito formará parte del branding de la empresa como agente informativo. Hablará sobre comunicados de interés, informará sobre nuevos procedimientos y recordará la normativa de la institución.

**Introducir a Pedrito como agente informativo virtual en la intranet de los trabajadores:** Por medio de pop-ups Pedrito explicará las secciones más importantes como “Dónde está mi calendario”, “Información de pacientes”, “Cómo ingresar a mi teleconsulta” y “Dónde encontrar el manual de usuario”.

**Reclutar voluntarios de diferentes especialidades que deseen participar de una transmisión en vivo con la población:** Por medio del correo corporativo y la Intranet Staff se hará una invitación a todo el personal a inscribirse a los “Embajadores CMH San Pedro” a fin de participar de las diferentes actividades dirigidas a la población en general. Una vez inscritos llevarán una capacitación sobre el tema en específico en sí para que puedan desenvolverse con seguridad en la actividad elegida.

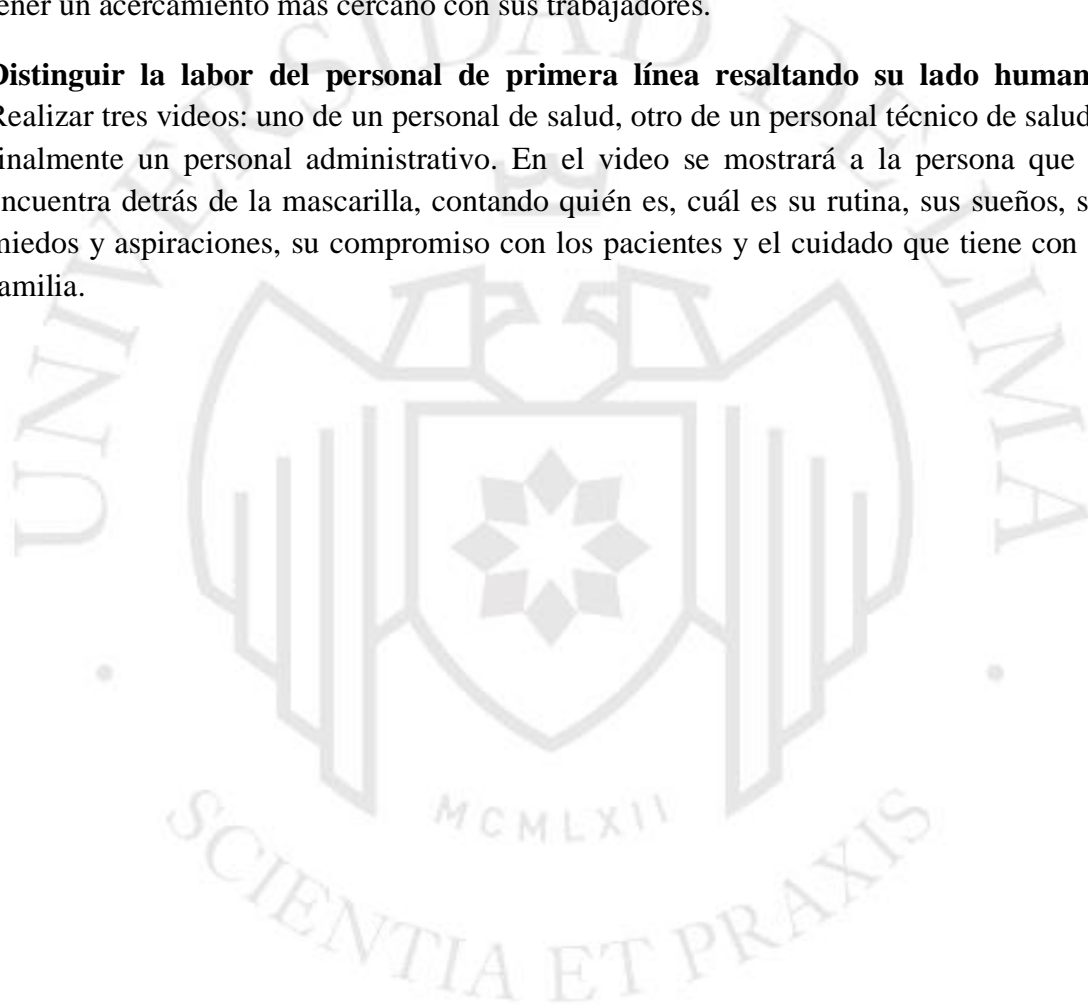
**Solicitar videos y mensajes voluntarios para los pacientes cumpleaños:** Se enviará por medio de un boletín virtual la participación voluntaria del personal del CMH San Pedro a enviar un video grabado en celular a fin de felicitar a un paciente cumpleaños. Los videos reclutados se compilarán y enseñarán posteriormente a los pacientes agasajados.



**Realizar un Q&A de los gerentes con los trabajadores acerca de la situación de la empresa:** Una vez al mes se realizará una reunión virtual en donde los trabajadores pueden realizar consultas sobre la situación actual de la empresa y el manejo de un tema en específico. Este será un espacio para que los gerentes puedan hablar desde su experiencia, cómo se está trabajando durante esta pandemia y las expectativas que se tiene.

**Realización del programa Conociéndonos:** Una vez al mes se invitará a 10 participantes pertenecientes a la red CMH San Pedro al azar a tener un momento de conversación junto al CEO. La fecha de dicha reunión será agendada mediante un consenso entre los participantes. Aquí el CEO conocerá acerca de las inquietudes de cada área y las experiencias personales de cada persona. De esta manera el CEO puede tener un acercamiento más cercano con sus trabajadores.

**Distinguir la labor del personal de primera línea resaltando su lado humano:** Realizar tres videos: uno de un personal de salud, otro de un personal técnico de salud y finalmente un personal administrativo. En el video se mostrará a la persona que se encuentra detrás de la mascarilla, contando quién es, cuál es su rutina, sus sueños, sus miedos y aspiraciones, su compromiso con los pacientes y el cuidado que tiene con su familia.



### 3. SUSTENTACIÓN

Ante una crisis la comunicación es un elemento clave, sin embargo, aunque la comunicación de desastres eficaz pueda prevenir un desastre o disminuir su impacto, también es importante señalar que una comunicación ineficaz puede incluso causar un desastre o empeorar su efectos (Houston, 2014).

Actualmente el CMH San Pedro se encuentra en la etapa de crisis llamada recuperación. La contención ejercida por la entidad fue poco eficiente al no responder oportunamente, lo cual hizo que su reputación se volviera negativa al dar una respuesta poco empática e impersonal. Es por ello que el presente trabajo no es un plan de crisis, sino una propuesta de comunicación basada en el contexto del sector salud peruano utilizando apalancamiento en los atributos propios del sector. La durabilidad de este plan tiene seis meses, dividiendo las estrategias en acciones inmediatas (corto plazo) y acciones complementarias (largo plazo). Esto se sustenta debido a que si bien ya no hay mucha notoriedad del problema en los medios, la crisis en sí aún persiste, lo cual nos lleva a atender las necesidades de los grupos de interés.

*Todo lo que se haga y sobre todo lo que no se haga, será tenido en cuenta por los stakeholders claves de las organizaciones que otorgarán o retirarán la licencia social para operar tras el Covid-19.*  
(Villafañe & Asociados, 2020, Pág 58).

En un artículo de PuroMarketing encontramos que para recuperar la reputación perdida es necesario que pase el tiempo. Las compañías con una reputación firme ya no sobreviven tan rápido a las crisis de reputación, se necesita una media de 2 años para volver al punto de partida. (Redacción, 2018) Por ello, este no es un plan de reputación, si no un plan estratégico de comunicación que busca mejorar la imagen del CMH San Pedro. Se pretende seguir la relación comunicación - imagen - reputación, a fin de consolidar la reputación en el largo plazo.

En el webinar “Gestión de la imagen ante una crisis reputacional” (2018) Córdoba nos comenta que una buena estrategia post crisis es contar con un sistema fuerte y robusto de comunicación. Es por ello, que se decide realizar una reestructuración de la Dirección de Imagen y Comunicación a fin de que las áreas de Marketing y Comunicación Interna se encuentren bajo su mando, al igual que la Unidad de Relaciones Públicas, reportando todas a una misma dirección. Al ser esta Dirección la encargada del cumplimiento del plan, se cree necesario este cambio.

Por otro lado, en el Webinar “Gestión de la comunicación en situaciones de crisis” (2018) Zegarra nos comenta que ante una crisis el vocero oficial debe trabajar junto a un equipo, siendo la Dirección de Imagen y Comunicación quien se encargará de brindar todas las pautas para que el CEO pueda ser la imagen oficial de la institución. Una estrategia similar encontramos en el Trabajo de Suficiencia Profesional de Valente, quien para el correcto funcionamiento de su plan de comunicación interna en contexto COVID-19, crea el “Equipo de Facilitadores de la comunicación” para reforzar la comunicación y la recepción de percepciones de los colaboradores. (Valente J., 2020). Siguiendo esta estrategia creamos la Red Triple A.

Esta red cumple tres funciones enfocadas a nuestro grupo de interés más importante, nuestros pacientes. En primer lugar está destinado a realizar asistencia de los pacientes que están siendo atendidos por el CMH San Pedro por COVID-19. Considera también a los familiares debido a que son una audiencia de suma importancia para la recuperación de los pacientes. En segundo lugar agiliza los trámites pendientes para aquellos pacientes que sufrieron cobros indebidos, de tal manera de brindar la mayor celeridad a aquellos casos que aún no han sido resueltos. Finalmente cumple la función de acompañar a aquellos pacientes dados de alta por COVID-19 que presentan diversas molestias a pesar de ya no considerarse fuente de contagio.

Entendiendo que nuestro eje principal es el paciente, hablaremos sobre nuestras audiencias que también cobran importancia durante esta coyuntura: nuestro público interno, los medios y la opinión pública. El Manual de Liderazgo de Villafañe & Asociados realiza un gráfico el cual revela a quiénes proteger durante esta época de COVID-19. Encabeza clientes con 29.6%, le sigue empleados con 27.5% y luego sociedad con 9.4% (Villafañe & Asociados, 2020, Pág 9).

A pesar de contar con un 3.7%, consideramos a los medios masivos y la opinión pública como audiencia prioritaria ya que históricamente ha llevado acontecimientos sensibles a debate público por los líderes de opinión, quienes imponen la agenda mediática. Tal es el caso del CMH San Pedro y sus excesivos cobros, las cuales terminaron estando en agenda presidencial y posteriormente regulando el control del tema de las tarifas. Este mismo público, puede ayudarnos a revertir la imagen actual que se tiene del CMH San Pedro, a través de las acciones a realizar en el plan.

*“En situaciones de crisis, la comunicación de un posible riesgo a la opinión pública, particularmente si se trata de temas relacionados con la salud o la sanidad, resulta especialmente delicada por la necesidad de conjugar la seguridad y la responsabilidad moral con la necesidad de no hacer cundir, bajo ningún concepto, la alarma social”* (Martínez Solana, 2004, Pág. 149)

Hemos desarrollado tres objetivos los cuales tienen acciones que son de a corto, durante los primeros 2 meses, y a largo plazo, durante los últimos 4 meses.

El primer objetivo responde a posicionar al CMH San Pedro como un grupo líder y comprometido con la sociedad. El gestionar una nueva imagen, corregida respaldada en actos, nos ayudará a que nuestros stakeholders puedan realmente percibir el cambio. En este caso, decidimos utilizar esta crisis como una oportunidad, convirtiéndonos en aliados de la sociedad en la lucha del COVID-19, siendo agentes informativos y concientizadores. Buscamos gestionar una imagen positiva comunicando las acciones en pro de los pacientes y la sociedad, visualizando nuestras acciones de responsabilidad social. Gracias a ello, este objetivo nos ayudará a mejorar la imagen corporativa y a largo plazo, la reputación. La reputación, como cualquier activo intangible, requiere una administración muy cuidadosa, la cual la ayudará a mantenerla o aumentarla (Rodríguez C., 2004)

En el Webinar ¿Cómo gestionar la imagen corporativa en la era pos-COVID-19?, (2020) Córdoba también nos habla de la importancia de formar alianzas y generar espacios de conocimiento útil y productivo para todos. Este mismo enfoque lo encontramos en el Manual de Liderazgo COVID19, en donde encontramos que el

liderazgo en la gestión de las adversidades cobra más importancia que nunca y se vuelve clave para la supervivencia de las organizaciones. (Villafañe & Asociados, 2020, Pág 58).

Es así como buscamos crear alianzas estratégicas con el objetivo de mejorar la imagen general del sector salud, en particular, del CMH San Pedro. Debido a ello se invita a clínicas del sector salud privado y a las aseguradoras a ser parte de la campaña “Seamos Responsables, Seámoslo Siempre” a fin de realizar acciones de responsabilidad en diferentes frentes. Se busca trabajar a través de medios offline como por medios tradicionales, tratando de impactar principalmente en las provincias donde realiza operaciones el CMH San Pedro, como lo son Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica y Arequipa.

Las acciones a realizar buscarán informar y concientizar a la población acerca de la importancia de seguir las buenas prácticas en línea con los esfuerzos del Gobierno a fin de disminuir el número de contagios diarios por COVID-19. Realizar capacitaciones en puntos de encuentro cotidianos, realizando descartes de la enfermedad y a través de donativos de material prioritario como lo son los balones de oxígeno y las EPP's para los adultos mayores, siendo ellos en este momento las personas con mayor vulnerabilidad para esta enfermedad.

Luego, tenemos como segundo objetivo, generar lazos de confianza mediante experiencias empáticas y de acompañamiento para nuestros pacientes y posibles pacientes. Según, la RAE la empatía es la capacidad que tenemos de ponernos en el lugar de alguien y comprender lo que siente o piensa. (Real Academia Española, s.f.) Hemos decidido emplear este valor junto al del acompañamiento, debido a que la clínica tiene un giro de negocio de contacto humano que tras la crisis presentada, se vio afectado, principalmente porque por lo emitido por la entidad carecía de ella. Reforzar dicho valor a través de diversas acciones como seguimiento al paciente y el uso a cabalidad de nuestros canales de comunicación hará que nuestro público desarrolle una percepción positiva a partir de la experiencia con nosotros.

Así también Sara nos da tres aspectos para generar confianza y recuperar la imagen: la capacidad para comprender, la comunicación y la empatía basada en el respeto. (Sara N., 2015) El CMH San Pedro debe volver a conectar con la sociedad, inspirándolos y cumpliendo sus promesas de valor. Por otra parte, dentro de los atributos de reputación más valorados por los líderes empresariales de España durante el presente año encontramos “generador de confianza” y la “transparencia”. Al comprobar que los compromisos adquiridos del CMH San Pedro realmente se cumplen podemos garantizar la confianza de todos los grupos de interés.(Villafañe & Asociados, 2020)

Por último, tenemos el objetivo número tres que consta de alentar el compromiso con el paciente y fortalecer el sentido de pertenencia organizacional. Este objetivo está dirigido hacia nuestro público interno. Nuestro capital humano es el motor del CMH San Pedro, en especial en esta coyuntura debido a que gran parte forma parte de la primera línea para enfrentar la pandemia. Debido a ello, nuestros trabajadores deben sentirse seguros. No solo están enfrentando una crisis reputacional, si no también al COVID-19. En el artículo Comunicación laboral en tiempos del COVID-19 de Salazar nos dice que las empresas deben alinear a sus trabajadores en las nuevas metas que se tracen e invitarlos a caminar en esta travesía incierta, pero siempre con visión de largo plazo. (Salazar J., 2020)



Se habla de dos puntos base que se debe trabajar con el público interno: información y continuidad laboral. Los trabajadores deben estar informados sobre las medidas de prevención, mejor aún si provienen de la misma empresa, y sentirse seguros de sus puestos laborales. Por otro lado, se necesita honestidad de parte de la gerencia y apertura para responder las dudas que tengan, conocer cuál es la posición de la empresa y el plan a trazar para enfrentar la crisis. No solo se debe dar apoyo técnico, sino también apoyo moral, sentir que la empresa se preocupa por las necesidades particulares de cada colaborador.

Con estos puntos aclarados, comentaremos las estrategias planteadas. La primera es la de generar espacios de aprendizaje sobre los valores empresariales y la cultura corporativa, en los cuales se refuercen la ética. A través de talleres se impulsa a conocer a cabalidad el código de ética y los procedimientos para realizar la denuncia, se espera que todos los colaboradores puedan interiorizar estos lineamientos y en caso se descubra un caso merecedor lo denuncien. De esta manera se busca que la ética cumpla también un rol diferenciador a largo plazo. Por otra parte es importante reforzar la identidad corporativa en este caso particular debido a que la percepción positiva de la empresa se ha puesto en duda por el manejo de las tarifas planteadas y el manejo tanto externo como interno a raíz de la crisis. La identidad hacia la empresa por parte del público interno termina siendo un factor que puede cumplir también como un intangible diferenciador y determinante a la hora de salvaguardar la reputación.

*Los colaboradores pueden impactar la imagen al ser embajadores de marca o férreos detractores.*  
(Córdoba S., 2020)

De igual manera se crea los Embajadores CMH San Pedro, un grupo conformado por voluntarios corporativos con el fin de crear Marca Empleadora. Podemos definir como Marca Empleadora como un concepto evolucionado, ya que comenzó siendo considerado solamente como la necesidad de retener y atraer al mejor talento mediante la aplicación de recursos disponibles en la disciplina del mercadeo (Ambler & Barrow, 1996) y finalmente lo conocemos como la definición holística en dónde se sitúa a las personas como el elemento clave para generar diferenciación (Harris, 2007). La importancia de tener una gestión adecuada de gestión de Marca Empleadora hará que sea la organización más atractiva para quienes se encuentran fuera y para aquellos potenciales colaboradores. Durante la época de pandemia, la Marca Empleadora puede convertirse en una alternativa clave para potenciar la reputación de marca, logrando el aumento del compromiso de los clientes internos y consecuentemente los de los clientes externos con la organización, siempre y cuando rectifiquemos la orientación hacia las personas como una de los pilares de la gestión en la organización durante tiempos complejos.

Nuestros mensajes giran en torno al arrepentimiento, la empatía, la sinceridad, el compromiso y el agradecimiento. Tal y como Córdoba nos menciona en su Webinar, hay que conectar desde las emociones, la comunicación humana nunca va a dejar de ser la más importante. (Córdoba S., 2018). De igual manera, Córdoba nos menciona en la era post COVID-19 que la comunicación empática es clave en este contexto. El conectar con las personas permite tener una marca muy potente en el imaginario colectivo de nuestras audiencias. (Córdoba S., 2020) Es por ello que la Empatía es uno de los ejes de nuestro Plan de Comunicación.

Acerca de por qué trabajamos con el alumnado del Instituto Tecnológico de Salud San Pedro, al ser el instituto una entidad creada en el 2003 y sus siete especialidades, contemplamos una cantidad de egresados y alumnos importante. Si bien no es el core del negocio el CMH San Pedro, ellos son una audiencia importante al momento de proyectar la imagen de cómo se maneja la institución. Se decide trabajar desde tres frentes, el primero es hacerlos sentir parte de las labores en pro de la recuperación de los pacientes, a través de la salud mental. En segundo lugar, realizando iniciativas de responsabilidad social que afectan al país hoy en día, afianzando el nivel de empatía por medio de la vocación de servicio. En tercer lugar es a través del estudio del caso presentado por el mismo CMH San Pedro, en donde en las tarifas establecidas primó el afán de lucro por encima del bien común. Es por ello que se trabajará desde el aspecto normativo del país y desde la ética, asegurando que los egresados del instituto cuenten con las herramientas para afrontar una situación similar de una mejor manera.

Sobre los atributos del CMH San Pedro trabajados contemplados para el presente plan de reputación no busca comunicar de manera agresiva el valor “Tarifas Justas”. Siendo este el valor más dañado para la percepción tanto del público interno y el público externo, podría ser contraproducente realizar una campaña agresiva a fin de comunicar los precios justos que se manejan al presente debido a que no se trata de un bien o servicio de disfrute, sino un servicio para salvaguardar la salud de las personas, convirtiéndose en un sector delicado al momento de trabajar sus mensajes especialmente durante esta pandemia. Sin embargo, sí se trabaja de manera sutil mediante los comunicados en conjunto con otras acciones a pro de la sociedad y a nivel interno mediante los talleres vivenciales y capacitaciones a través de la ética.

La mayoría de las acciones que hemos elegido trabajar son en el plano online, esto debido a que nos encontrábamos silenciados de las redes sociales y debíamos crear una nueva imagen en redes sociales. Según Córdoba, nos menciona que ante una crisis es necesario contar con una estrategia digital consistente, ser más activos y proactivos.

Actualmente vivimos en esta era que da un nuevo soporte para la información, son las redes de telecomunicación, que forman un nuevo espacio cultural y social. Lo que termina siendo realmente atractivo del Internet es que, a diferencia de los medios de comunicación tradicionales, les ofrece la posibilidad de participar como sujetos activos en la producción de contenido dejando de lado el status de sujetos pasivos. (Piazzo V., 2012)

Lo que acentúa esta situación es la pandemia en sí; internet se convierte en un aliado necesario, ya que de momento se debe evitar todo contacto físico, transformando los espacios de interacción hacia lo virtual. Por ello, muchas de las acciones que se encuentran en nuestra propuesta, cuentan justamente con esta interacción, entre encuestas, juegos, buzones que recogen la opinión y hasta denuncias, le brindamos al colaborador, paciente y posible paciente ser parte de esta experiencia.

Zegarra nos da algunas recomendaciones a la hora de comunicarnos en una situación de crisis. Estas recomendaciones las aplicamos a las piezas de comunicación que se trabajarán en este plan. Es necesario contextualizar lo que se va a comunicar, teniendo en cuenta el sector, conociendo la opinión de expertos y comparando la presente crisis con situaciones similares. Si bien lo ideal es habernos anticipado los posibles problemas, en este caso no se tenían protocolos previos que nos marquen las pautas a

seguir. La narrativa de las piezas es importante también, teniendo en cuenta la historia que se contará para manejar una situación crítica. Esta historia debe estar apegada a los hechos y ser realistas, de manera que lo que se cuente se cumpla. La honestidad es clave a la hora de informar, no se debe comunicar por comunicar, sino comunicar hechos de interés para los públicos. La priorización a los públicos es importante para establecer las formas de comunicación para cada uno. Los mensajes para la opinión pública deben ser realizados con celeridad, mostrando compasión ante la situación, mostrando una comunicación más humana, especialmente en caso de víctimas. Los mensajes a comunicar no solo deben mostrar arrepentimiento cuando se comete un error, sino cómo se resolverá la situación, simplificando los mensajes y contextualizados a cada público. De igual manera, se debe estar preparado para mantener la interacción con los públicos, anticipando posibles mensajes negativos. Por último no debemos obsesionarnos con los medios, si no también tener en cuenta a los empleados, las víctimas y a la comunidad. (Zegarra, 2020)

Por otro lado, Córdoba nos habla de la importancia de la comunicación resiliente ante situaciones de crisis. Debemos actuar con rapidez, no solo lamentándose por el contexto actual, si no mantener el foco de cómo contrarrestarlo. Es importante comunicar con emoción y para la emoción, tratando de conectar a través de emociones primarias como el amor, el miedo, la tristeza o la ira. La comunicación autocrática pasa a segundo plano, buscando comunicar de manera más humana, coparticipativa, ya no se trata de una comunicación impositiva o de una sola dirección, sino de conectar y recibir. La comunicación empática es sumamente importante en este contexto entendiendo que cada público tiene su propia realidad. Finalmente, nos habla de la importancia de la esencia, no olvidando quiénes somos, comunicando nuestros valores y poniéndolos en práctica. Para las acciones del CMH San Pedro realizadas para el presente plan, buscamos la empatía como eje de nuestros mensajes, expresándose a través de nuestras piezas. (Córdoba, 2020)

Dentro de nuestras piezas comunicacionales, encontramos un videojuego. Esta estrategia utiliza “educación-entretenimiento”, el cual es uno de los campos más prometedores en comunicación para la salud (Igartua J., 2011, Pág 71) para atraer al público y puedan aprender mientras se divierten. Así también para crear mayor interés en nuestros públicos se decide crear a Pedrito, una célula que cumple la función de ser un agente informativo tanto para nuestros pacientes, nuestros trabajadores y nuestra comunidad en redes. Pedrito es una célula, por lo que se encuentra asociada al sector salud y al ser caricaturizada se desempeña como un elemento ameno a la hora de que los públicos se informen. Al llamar la atención y despertar ternura por su aspecto, crea un ambiente más propicio para la lectura de la información que se desea brindar.

Muchas de nuestra acciones están acompañadas del slogan “Seamos Responsable, Seámoslo Siempre”. Este slogan busca cumplir tres funciones: En primer lugar mostrar la responsabilidad que debe cumplir la población a fin de salvaguardar su salud y la de los demás. El segundo foco es afirmar la responsabilidad del CMH San Pedro como centro clínico debe cumplir en pro de la salud de la población. Con ello no se quiere desligar de la responsabilidad sobre sus acciones previas, si no aseverar un autoaprendizaje del cual están dispuestos a cumplir el rol que les corresponde a fin de enmendar errores, trabajando no solo de manera externa esta frase, sino también de manera interna. Finalmente, al ser una frase que nace a través del coro del Himno Nacional “Somos Libres, Seámoslo Siempre” conocido por todos los peruanos, se busca



apelar a la peruanidad como eje de unión, a fin de funcionar como un engranaje en esta lucha contra el COVID-19.

*La peruanidad es la única forma de mantener un colectivo de más de treinta millones de personas como una unidad a pesar de las diferencias económicas y sociales existentes. (Rojas R., 2018, Pág 98)*



## 4. RECOMENDACIONES

Para mejorar la experiencia de usuario del paciente, se recomienda crear un aplicativo responsive a fin de que los usuarios puedan navegar de una manera más amigable por medio sus smartphones o tabletas en la intranet de pacientes.

Es recomendable de acuerdo a los resultados obtenidos, continuar ejecutando las estrategias o replantear el plan de comunicación mientras dure la pandemia de COVID-19, de tal manera que exista continuidad y se pueda llegar a crear una reputación positiva a largo plazo. De igual manera, al finalizar la pandemia se deberá realizar un reporte de las métricas de tal manera que exista un autoaprendizaje de lo ocurrido y se pueda proponer un nuevo plan bajo ese nuevo punto de partida.

Para evitar disminuir las probabilidades de una próxima crisis reputacional, se recomienda reestructurar el Manual de Crisis, consolidando un nuevo Comité de Crisis. De igual modo, se recomienda realizar capacitaciones 2 veces al año sobre la pronta resolución de conflictos y realizar simulacros de crisis a fin de que puedan tener una respuesta clara y oportuna.

Para aprovechar las actividades realizadas y sus resultados, se recomienda realizar una memoria de sostenibilidad cada 2 años a fin de marcar un precedente. Igualmente, se recomienda prepararse para conseguir posibles distintivos o reconocimientos como el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

Por otro lado se sugiere crear la Unidad de Responsabilidad Social a fin de empezar a visibilizar las acciones que se realizan y establecer un plan anual de responsabilidad social. Al tener un área concreta referente a este tema, se tiene un nuevo paraguas que cumple la función de proteger la reputación de la empresa y se aliviará la carga en las unidades hermanas.

Al finalizar la pandemia, se recomienda establecer la salud y bienestar de sus colaboradores como prioridad, debido al desgaste mental de ser agentes en primera línea. Se recomienda trabajar un plan de comunicación interna para que la cultura corporativa se convierta en un intangible diferenciador para el CMH San Pedro.

Así mismo, sugerimos un análisis exhaustivo acerca del porqué del establecimiento de tarifas altas para que de esta manera poder identificar a los responsables y finalmente separarlos. Esto debido a que se ha incurrido en el incumplimiento de un valor importante dentro la organización, tarifas justas, como agravante en una época de pandemia. En esta oportunidad, hemos identificado, según funciones, a tres posibles responsables: Gerente de Planeamiento y CEO.

De igual manera, debido al manejo de la crisis por parte de la entidad y a la no aplicación del mismo Manual de Crisis, se sugiere la destitución del Director de Relaciones Públicas, debido a que no aplicó el plan, no se encontraban capacitados en su manejo y finalmente, no ejerció su rol de vocero oficial.

En línea con ello y a fin de disminuir las probabilidades de una próxima crisis reputacional, se recomienda reestructurar el Manual de Crisis, consolidando un nuevo Comité de Crisis. De igual modo, se recomienda realizar capacitaciones 2 veces al año

sobre la pronta resolución de conflictos a fin de que puedan tener una respuesta clara y oportuna.

A continuación detallamos las ventajas y desventajas de retirar al CEO de su puesto.

|                       | Ventajas   | Desventajas   |
|-----------------------|--|---|
| <b>Cambiar al CEO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Representa un nuevo comienzo para la organización, el cual puede dar espacio a una nueva reestructuración dentro del área de Comunicaciones, que finalmente se alinearán con el resto de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Breve periodo de incertidumbre para los colaboradores dentro de la organización durante la transición</li> </ul> |

|                          | Ventajas  | Desventajas  |
|--------------------------|---|--|
| <b>No cambiar al CEO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con la administración previa y con todo el conocimiento de la situación, por ello sería más sencillo aplicar el plan.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posible elección tácita de no tener consecuencias al ir en contra de los valores institucionales</li> <li>Al afectarse el valor “Tarifas Justas” se puede percibir como que los valores de la empresa pierden peso.</li> <li>Los trabajadores pueden tomar como que no existen acciones correctivas por ser una figura de autoridad.</li> </ul> |

Nuestra postura respecto a este tema, tomaríamos la decisión de retirar al CEO. De acuerdo al artículo publicado por Llorente y Cuenca, podemos determinar que uno de los aspectos más importante ante la crisis es el de no traicionar tu propio propósito y tus valores. En el caso del CHM San Pedro, el CEO tomó la decisión de ir contra de su valore organizacional: tarifas justas, lo cual, como indica la lectura, resultará frustrante para los stakeholders ya que será una organización que cambia su propósito y valores de acuerdo a la situación en la que se encuentra. Esto crea incoherencia entre lo que se predica y lo que se hace. El CEO actual tampoco realizó una gestión acertada de la situación, ya que decidió guardar silencio y no hacer nada, hasta que la presión fue tanta que atrajo la mirada del Ejecutivo. De igual manera, una vez llegado al consenso, su primera comunicación oficial con los medios, fue impersonal y corporativa, colocándolo como una institución fría y distante. Por ello, creemos retirar al CEO del puesto actual y dar paso a una nueva gestión puede brindar una mirada nueva en el manejo de la actual situación.

En caso la entidad decida tomar nuestra posición, con la llegada de un nuevo CEO se abre la oportunidad de realizar un cambio a nivel de filosofía, propósito y valores corporativos, dando un nuevo propósito al centro clínico y actualizando sus atributos por unos que vayan en línea con la tendencia actual y con los valores trabajados a lo largo de este plan.

Finalmente, para complementar las acciones tomadas para el Código de Ética, se recomienda crear un comité de Ética y mantener las capacitaciones sobre este tema de manera vivencial.



## REFERENCIAS

- Agencia Efe. (20 de junio de 2018). Perú tiene 12.8 médicos por cada 10,000 habitantes, muy debajo de países OCDE. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/peru-12-8-medicos-10-000-habitantes-abajo-paises-ocde-236346-noticia/>
- Amancio, N.; Cabral, E.; Castilla, Ó.; Castro, A.; Huamán, G. y Salazar, E. (14 de junio de 2020). *Grupos económicos, negocios de salud y extractivas recibieron préstamos de Reactiva Perú*. Ojo Público. Recuperado de <https://ojo-publico.com/1901/reactiva-peru-bancos-beneficiaron-grandes-companias>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021* [Reporte de Inflación Junio 2020]. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/report-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Barclays. (2013). *Talking about my generation: Exploring the Benefits Engagement Challenge*. Recuperado de <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/talking-about-my-generation-exploring-the-benefits-engagement-challenge.pdf>
- Bloomberg L.P. (2020). *Ecst*. Recuperado el 3 de septiembre del 2020.
- Capriotti P. (2009) *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Santiago, Chile.
- Cavallo, A. & Tironi, E. (2004). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Aguilar. Chile. Recuperado de [http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio\\_paginas/archivos/Comunicaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica\\_%20Vivir%20en%20un%20Mundo%20de%20Se%C3%B1ales.pdf](http://sitp.pichincha.gob.ec/repositorio/disenio_paginas/archivos/Comunicaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica_%20Vivir%20en%20un%20Mundo%20de%20Se%C3%B1ales.pdf)
- Cayetano, S. (20 de junio de 2020). *COVID-19: Clínica Ricardo Palma cobra S/ 300 mil a paciente asegurado y no cumple directiva de EsSalud para solicitar el reembolso*. Convoca. Recuperado de <https://convoca.pe/agenda-propia/covid-19-clinica-ricardo-palma-cobra-s-300-mil-paciente-asegurado-y-no-cumple>
- Clínica Delgado. (s.f). Inicio [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 11 de setiembre de 2020 de <https://www.facebook.com/ClinicaDelgadoAuna>

- Clínica Internacional. (s.f). Inicio [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 13 de setiembre de 2020 de <https://www.facebook.com/ClinicaInternacionalOfic>
- Clínica Sanna. (s.f). Inicio [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 11 de setiembre de 2020 de <https://www.facebook.com/sannasalud>
- Clínica Javier Prado asegura que no realizó cobros por pruebas de descarte de COVID-19. (7 de junio de 2020). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/coronavirus-peru-clinica-javier-prado-asegura-que-no-realizo-cobros-por-pruebas-de-descarte-de-covid-19-coronavirus-pandemia-estado-de-emergencia-nacional-emergencia-sanitaria-noticia/?foto=4>
- Clínica Ricardo Palma aclaró que no cobró a pacientes por procesamiento de pruebas de COVID-19. (5 de junio de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-clinica-ricardo-palma-aclaro-que-no-cobro-a-pacientes-por-procesamiento-de-pruebas-de-covid-19-ins-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Clínica San Pablo. (s.f). Inicio [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 11 de setiembre de 2020 de <https://www.facebook.com/ClinicaSPablo>
- Clínica San Pablo. (2010). *Responsabilidad Social*. Recuperado de <https://www.sanpablo.com.pe/responsabilidad-social/>
- Cruz J. (3 de Octubre del 2017) *Cómo visualizar los grupos de interés que están influyendo en tu proyecto*. Juantxo\_Cruz. Pamplona, España. Recuperado de <http://juantxocruz.com/charts-mapas-de-grupos-de-interes-skateholder-maps/>
- Córdoba S. (11 de septiembre del 2018) *Gestión de la imagen ante una crisis reputacional*. Universidad de Lima. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=DHlc1kC7g7U&list=PL3\\_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=83](https://www.youtube.com/watch?v=DHlc1kC7g7U&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=83)
- Córdoba S. (10 de junio del 2020) *Comunicación resiliente. Aprendizajes para los comunicadores en contextos complejos*. Ulima. [https://www.youtube.com/watch?v=nHspYhcmuKg&list=PL3\\_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=34](https://www.youtube.com/watch?v=nHspYhcmuKg&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=34)
- Córdoba S. (30 de septiembre del 2020) *¿Cómo gestionar la imagen corporativa en la era pos-COVID-19?* Universidad de Lima. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=-IEaIWnmR1Q&list=PL3\\_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=-IEaIWnmR1Q&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=2)



- De la Vega, M. (14 de agosto de 2020). Moody's: La política de reactivación económica del Perú genera expectativa en los inversores globales. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-moodys-politica-reactivacion-economica-del-peru-genera-expectativa-los-inversores-globales-101118.aspx>
- El Economista América (20 de febrero del 2019). *Tecnología en Salud: ¿qué se está haciendo en el Perú?* Empresas, Perú. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/9713976/02/19/Tecnologia-en-Salud-que-se-esta-haciendo-en-el-Peru.html>
- Grupo San Pablo admite error en cobro por excesivo por medicamentos: S/ 165 por S/ 1. (29 de junio de 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/grupo-san-pablo-admite-error-en-cobro-por-excesivo-por-medicamentos-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gobierno del Perú. (s.f.). *Normatividad sobre coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/coleccion/749-normatividad-sobre-coronavirus-covid-19>
- Hernández C., Johanna L., Marlen D. & Plazas S. (Mayo del 2018) *Plan de Responsabilidad Social Empresarial Clínica Los Nogales S.A.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Colombia. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/18423/52468301.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hevia P. (8 de abril del 2020). *El rol de los CEO frente al impacto del COVID-19*. LLorente y Cuenca. Recuperado de <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/04/el-rol-de-los-ceo-frente-al-impacto-del-covid-19/>
- Huacles, J.; Romero, R. y Torres, F. *Los dueños de la Salud en el Perú*. (27 Septiembre del 2015). Ojo Público. Recuperado de <https://ojo-publico.com/93/los-duenos-de-la-salud-privada-en-el-peru>
- Houston, J. Brian et al. (2014): *Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research*. *Disasters*, 39 (1), 1-22. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/disa.12092>
- Huamán, Gianfranco (17 de marzo del 2020). *Cifras de la pandemia: Covid-19 se extiende por Sudamérica*. Ojo Público. Recuperado el 3 de septiembre de <https://ojo-publico.com/1670/cifras-de-la-pandemia-covid-19-se-extiende-por-sudamerica>

- Igartua J. (2011) *Mejor convencer entreteniéndolo: comunicación para la salud y persuasión narrativa*. Revista de Comunicación y Salud, vol q n°1. Pág 69-83. Salamanca, España.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Agosto del 2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico, Informe Nacional*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Perú: Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://ods.inei.gob.pe/ods/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Perú en Cifras*. Estadísticas recuperadas el 3 de septiembre. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (diciembre, 2019). *Boletín Estadístico. Indicadores Económicos y Sociales*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-indicadores-n12-diciembre-2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (25 de junio de 2020). *El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a internet en el primer trimestre del 2020* [Nota de Prensa N° 090]. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np\\_90\\_2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np_90_2020.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Condiciones de vida en el Perú* [Informe Técnico N° 02]. Recuperado de <https://www1.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-mar2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)
- La República Data (2020). *Coronavirus en Perú: Datos confirmados y muertes por regiones en vivo*. Recuperado el 3 de septiembre de <https://data.larepublica.pe/envivo/1552578-casos-confirmados-muertes-coronavirus-peru>

- Lacruz Moreno, F. (2005) *La empresa ambientalmente responsable. Una visión de futuro*. Economía, n° 21. Universidad de los Andes, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1956/195617349003.pdf>
- Martínez Solana, Yolanda (2004): "La crisis de las «vacas locas» en España: la necesidad de una información sanitaria responsable". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 10, 139-158. Madrid, Ediciones Complutense.
- Mestanza L. (Octubre del 2019) *Gestión de Crisis Corporativa en el Sector Aerocomercial: Caso Viaje Lindo Airlines*. Universidad de Lima. Lima, Perú.
- Mouriz J. (3 de junio del 2007) *Comunicación Corporativa*. España. Recuperado de <https://mouriz.wordpress.com/category/identidad-imagen-y-reputacion/page/2/>
- Obando S. (11 de enero del 2016) *4 casos de reputación y marketing que no debemos olvidar en este 2016*. Café Taipá <https://cafetaipa.com/2016/01/4-casos-de-reputacion-y-marketing-que-no-debemos-olvidar-en-este-2016-cafe-taipa-santiago-obando-gonzales-dominos-pizza-banco-de-credito-del-peru-southern-peru-liderman-peru/>
- Ochoa, V. (22 de agosto de 2019). Conozca cuáles son las clínicas más reconocidas por los limeños. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/conozca-cuales-son-las-clinicas-mas-reconocidas-por-los-limenes-noticia/>
- Perú: Presidente de la República anunció medidas para enfrentar el COVID-19. (12 de marzo de 2020). *OPS Perú*. Recuperado de [https://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4494:peru-presidente-de-la-republica-anuncio-medidas-para-enfrentar-el-covid-19&Itemid=0](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=4494:peru-presidente-de-la-republica-anuncio-medidas-para-enfrentar-el-covid-19&Itemid=0)
- Piazzo V. (Julio del 2012) *Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/13325508.pdf>
- ¿Por qué las clínicas cometen abusos y el Estado no hace reformas de fondo? (15 de junio de 2020). *Salud con lupa*. Recuperado de <https://saludconlupa.com/noticias/por-que-las-clinicas-hacen-cobros-abusivos-y-el-estado-no-hace-reformas-de-fondo/>
- Press Consulting. (13 de setiembre de 2016). ¿Cuáles son las etapas de una crisis? *Conexión Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/cuales-son-las-etapas-de-una-crisis/>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *COVID-19: la pandemia. La humanidad necesita liderazgo y solidaridad para vencer a COVID-19*. Recuperado de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/coronavirus.html>
- PQS (s.f.) (26 de noviembre) *Anunciar en radio: Ventajas, costos y recomendaciones*. PQS. Perú. <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/anunciar-en-radio-ventajas-costos-y-recomendaciones>
- Real Academia Española. (2019). Empatía. En *Diccionario de la lengua española* (23 ed.). Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de <https://dle.rae.es/empatia>
- Reuters y Efe. (3 de agosto de 2020). Perú anuncia plan de reactivación económica tras coronavirus. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/internacional/latinoamerica/peru-coronavirus-anuncia-plan-reactivacion-economica>
- Redacción. (10 de octubre del 2016) 7 ejemplos de crisis en redes sociales mal gestionadas. *Antevenio*. Recuperado de <https://www.antevenio.com/blog/2016/10/crisis-en-redes-sociales-mal-gestionadas/>
- Redacción. (24 de abril del 2018) *Recuperarse de una crisis de reputación, una tarea nada fácil*. PuroMarketing. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/14/30240/recuperarse-crisis-reputacion-tarea-nada-facil.html>
- Rodríguez-Carrasco, J. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía Industrial*, 357, 117-129. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Rodriguez-Carrasco/publication/28095912\\_Percepcion\\_y\\_medida\\_en\\_la\\_reputacion\\_empresarial/links/09e4150ebf41024d93000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Rodriguez-Carrasco/publication/28095912_Percepcion_y_medida_en_la_reputacion_empresarial/links/09e4150ebf41024d93000000.pdf)
- Rodríguez, J. J. (31 de octubre de 2018). El avance de la eSalud/Telesalud en el Perú: la tecnología al servicio de la salud. *Conexión Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/10/31/el-avance-de-la-esaludtelesalud-en-el-peru-la-tecnologia-al-servicio-de-la-salud/>
- Rojas R. (Febrero del 2018) *Peruanidad en campañas publicitarias: la percepción de la publicidad con elementos peruanos en asentamientos humanos en Lima*. PUCP. Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11846/Rojas\\_Virijivich\\_Peruanidad\\_campa%c3%b1as\\_publicitarias1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11846/Rojas_Virijivich_Peruanidad_campa%c3%b1as_publicitarias1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Salazar, E., Castilla, Ó., Luna, N., Huamán, G., Cabral, E., & Castro, A. (15 de junio de 2020). Grupos económicos, negocios de salud y extractivas recibieron préstamos de Reactiva Perú. *Ojo Público*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/1901/reactiva-peru-bancos-beneficiaron-grandes-companias>
- Salazar J., (14 de abril de 2020). *Comunicación laboral en tiempos del COVID-19*. Conexión ESAN Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/14/comunicacion-laboral-en-tiempos-del-covid-19/>
- Sara N. (10 de julio del 2015) *Cómo generar confianza para recuperar la reputación e imagen*. El blog de NATALIA SARA. España. Recuperado de <https://nataliasara.com/2015/07/10/como-generar-confianza-para-recuperar-la-reputacion-e-imagen/>
- Sepúlveda, N., & Miranda, B. (19 de marzo de 2020). El negocio del coronavirus: Altos precios en clínicas y cobros abusivos por productos en Internet. *CIPER*. Recuperado de <https://www.ciperchile.cl/2020/03/19/el-negocio-del-coronavirus-altos-precios-en-clinicas-y-cobros-abusivos-por-productos-en-internet/>
- Solano, R. (13 marzo del 2019). *Air Europa, una crisis por ¿discriminación?* Riesgos Políticos. Recuperado de <https://riesgospoliticos.com.mx/air-europa-una-crisis-por-discriminacion/>
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2004). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Providencia: Aguilar Chilena de Ediciones.
- Torres, F., Huacles, J. L., & Romero, R. (27 septiembre de 2015). Los dueños de la Salud en el Perú. *Ojo Público*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/93/los-duenos-de-la-salud-privada-en-el-per>
- Valente J. (Junio del 2020) *Plan de Comunicación Interna para el retorno a las oficinas de BCA, en contexto COVID-19*. Universidad de Lima. Lima, Perú.
- Vela M. (3 de Julio del 2020). *Caso Clínica San Pablo, aprendizajes sobre reputación*. Café Taipá, Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/cafetaipa/2020/07/caso-clinica-san-pablo-aprendizajes-sobre-reputacion-marketing-coronavirus-covid19-crisis-omeprazol.html/>
- Villafañe & Asociados. (Mayo de 2020). *Manual de Liderazgo COVID19*. Madrid, España. Recuperado de <http://www.villafane.com/publicaciones/manualliderazgocoronavirus/>
- Zegarra J. (27 de abril del 2018) *Gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. Universidad de Lima. Recuperado de

[https://www.youtube.com/watch?v=KCSB\\_mBxIWs&list=PL3\\_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=90](https://www.youtube.com/watch?v=KCSB_mBxIWs&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=90)

- Zegarra J. (27 de julio del 2020) Planificación y comunicación en situación de crisis. Ulima. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=FPDs60J\\_15M&list=PL3\\_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=27](https://www.youtube.com/watch?v=FPDs60J_15M&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzcxV0cMXQqely&index=27)

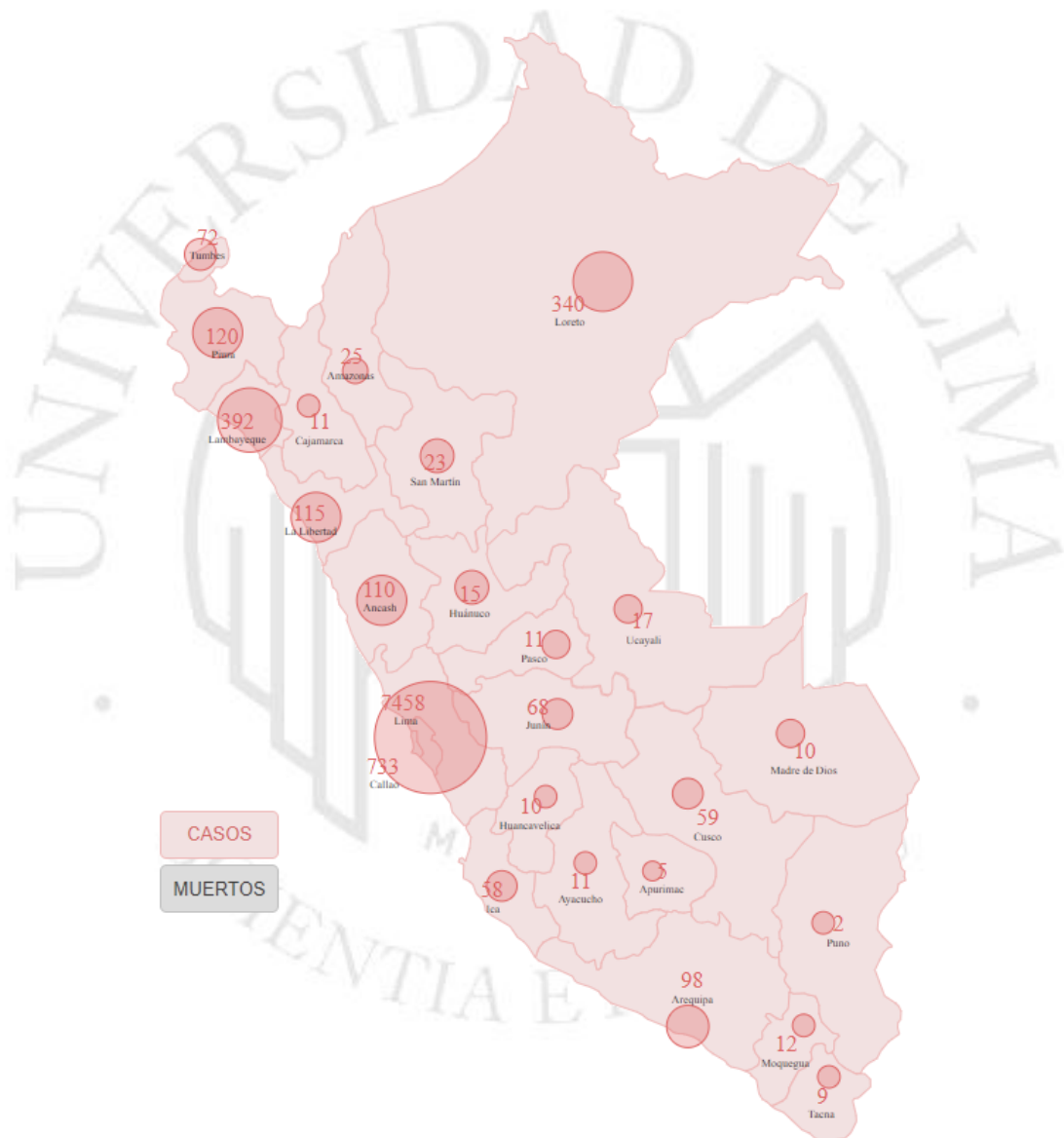




## ANEXOS

- Dirección web del presupuesto, calendario, piezas y producciones de comunicación del presente plan de trabajo:

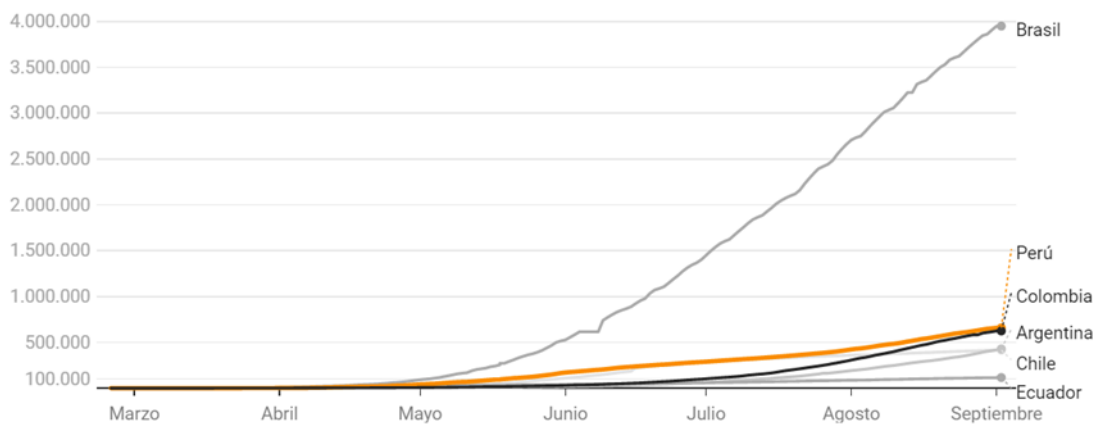
[https://drive.google.com/drive/folders/17Y\\_WlhYF9RyNEbwtW5GN2S9Yk7bwVfzi?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/17Y_WlhYF9RyNEbwtW5GN2S9Yk7bwVfzi?usp=sharing)



**Figura: Casos al 3 de septiembre**  
**Fuente: La República**

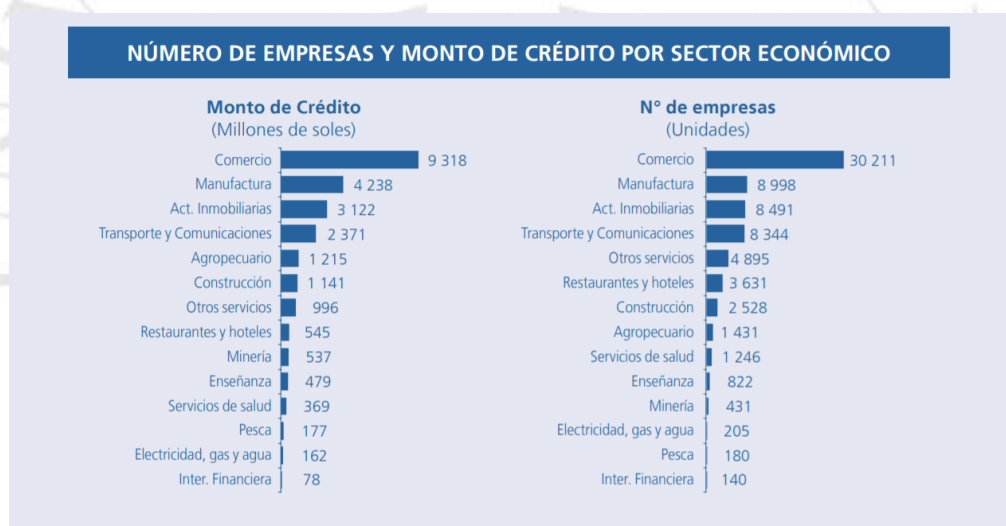
## Casos acumulados en sudamérica

Este gráfico compara la evolución del Covid-19 en seis países de Sudamérica y su respectivo crecimiento en fechas iguales.



**Figura: Casos acumulados en Sudamérica**

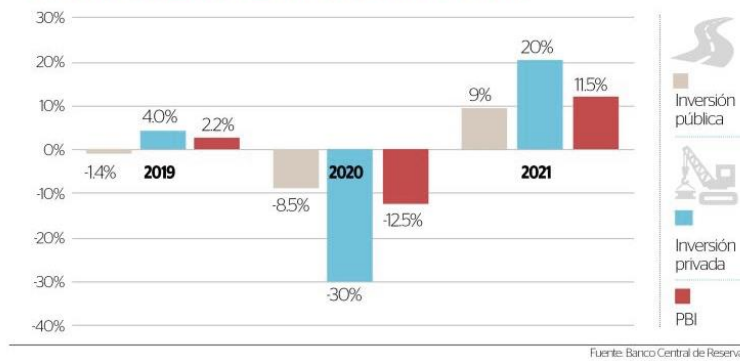
Fuente: Ojo Público



**Figura: Número de empresas y monto de crédito por sector económico**

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

## PROYECCIONES INVERSIÓN Y PBI DEL PERÚ 2020-2021



**Figura: Proyecciones Inversión y PBI del Perú 2020-2021**

Fuente: Banco Central de Reserva

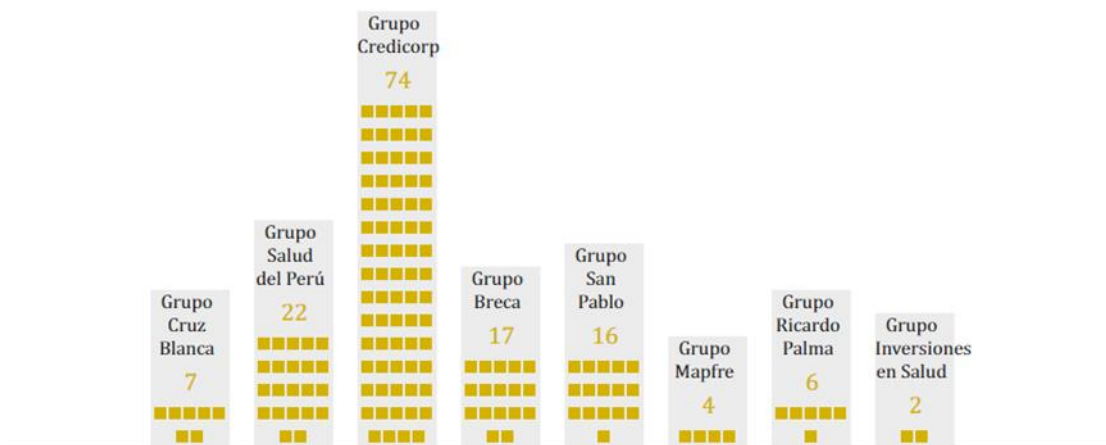


**Figura: Caso de crisis reputacional y manejo**

Fuente: Elaboración propia

### Figura: Etapas de la crisis

Fuente: Webinar Ulima (Cordoba.S 2020) ¿Cómo gestionar la imagen corporativa en la era pos-COVID-19?



Número de empresas de servicios de salud adquiridas por estos ocho grupos inversionistas.

### Figura: Número de empresas y servicios de salud adquiridas por estos ocho grupo inversionistas

Fuente: Ojos Públicos