



IMAGEN Y COMUNICACIÓN: EL CASO DE UN HOSPITAL COMUNITARIO



Los Licendientes – Categoría C

Integrantes: 6

Índice

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO	6
POSICIONAMIENTO. PRODUCTO FUNCIONAL E IMAGINARIO.....	6
METODOLOGÍA	8
ENCUESTAS.....	9
CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.....	11
RESULTADOS	12
HOSPITAL IDEAL	12
HOSPITAL ESTUDIADO.....	13
COMUNICACIÓN DEL HOSPITAL.....	15
COMPETENCIA DEL HOSPITAL	16
ANÁLISIS.....	18
MODELO URO-UP.....	18
ANÁLISIS FODA	20
RECOMENDACIONES.....	22
BRIEF ESTRATÉGICO	22
POSICIONAMIENTO	24
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN.....	25
CONCLUSIÓN.....	29
ANEXOS.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	35

RESUMEN

La comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos se ha convertido en un factor estratégico en el entorno competitivo actual. Frente a la importancia creciente de este proceso, un hospital comunitario regional se ha dirigido a nuestra Facultad planteando el interés en abordar un estudio de su imagen y comunicación, con el fin de delinear directrices estratégicas referidas a esta problemática.

El trabajo se propone los siguientes objetivos: 1) estudiar la imagen de la institución en sus pacientes actuales, 2) definir lineamientos estratégicos para la marca del hospital, 3) sugerir acciones comunicacionales. Se realizaron 259 encuestas presenciales con encuestador a pacientes del hospital y un estudio de escritorio a través de fuentes secundarias de información.

Los principales emergentes de la investigación determinaron que los pacientes se sienten en una situación de vulnerabilidad cuando concurren al hospital, buscan sentirse contenidos por la institución y que la misma les brinde tranquilidad y confianza. Esperan que las instituciones médicas, además centrarse en cuestiones como la calidad profesional o la tecnología, tengan en cuenta aspectos más humanos como la confianza y la contención.

Específicamente para el hospital estudiado las fortalezas percibidas son la calidad profesional de los médicos, la tecnología y alto nivel de complejidad. Las debilidades o aspectos a mejorar son la infraestructura y la mala atención en la guardia. La calidad humana y la atención administrativa se presentan como aspectos de valoración neutra.

En función de los resultados obtenidos se propone para el hospital la realización de una campaña comunicacional que haga hincapié en los aspectos emocionales y los miedos que experimentan los pacientes a la hora de acudir a un hospital. Se apelará a la realización de audiovisuales para reproducirse en pantallas dentro de las instalaciones del hospital, que cuenten historias de los

pacientes y reflejen una relación con los profesionales de salud humana y empática.

INTRODUCCIÓN

La comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos se ha convertido en un factor estratégico en el entorno competitivo actual. Frente a la importancia creciente de este proceso, un hospital comunitario regional se ha dirigido a nuestra Facultad planteando el interés en abordar un estudio de su imagen y comunicación, con el fin de delinear directrices estratégicas referidas a esta problemática.

El mencionado hospital ya había sido objeto de estudio en proyectos realizados bajo la órbita de la Secretaría de Transferencia de la Facultad, indagando en cuestiones internas referidas a aspectos financieros, de recursos humanos, comerciales y de procesos administrativos. Con el fin de avanzar en aspectos de la marca y la comunicación se propuso, en el marco de una de las cátedras de la Licenciatura en Administración, llevar adelante una investigación que comprenda los siguientes objetivos: 1) estudiar la imagen de la institución en sus pacientes actuales, 2) definir lineamientos estratégicos para la marca del hospital, 3) sugerir acciones comunicacionales.

La organización objeto de la indagación realizada en este trabajo es un hospital comunitario regional fundado en 1886, con el máximo nivel de complejidad y más de 1.000 empleados, al que de aquí en adelante llamaremos Hospital "H".

Según el sitio web del hospital, éste tiene como *misión* servir a la comunidad desde la atención primaria a la alta complejidad, dándole una gran importancia a la calidad y certificación, y también a la accesibilidad, para poder siempre darle una respuesta al paciente. A su vez, tiene como *visión* lograr ser un hospital para todos, con una atención centrada en el paciente, brindando un servicio diferencial que se base en la confiabilidad, seguridad, responsabilidad, y modernidad.

Dentro de las especialidades que se destacan en el Hospital H, podemos mencionar las siguientes: Cardiología, Clínica Médica, Pediatría, Anestesiología, Cirugía, Diagnóstico por Imágenes, Obstetricia, Oncología, Ortopedia y Traumatología, Terapia Intensiva, Clínica de la Mujer, y unidades tales como Medicina Nuclear, Patología Mamaria y Trasplante de médula ósea, entre otros.

Según lo indagado con sus autoridades en entrevistas previas al inicio del trabajo, los *valores* más importantes para esta institución son el trabajo, el esfuerzo, la continua formación y capacitación, calidad, seguridad y solidaridad. Para comunicar estos valores y las actividades que realiza, utiliza medios de comunicación tradicionales como radio, diario, revistas y publicidad vial, y medios digitales, a los cuales les está dando actualmente una importancia creciente, como la página web, redes sociales y el Portal del Paciente.

Como marco de este trabajo, resulta de utilidad comentar algunas de las tendencias más importantes en el mercado de la salud.

En primer lugar, se puede observar que en estos últimos años la tecnología ha cobrado una gran importancia en el sector de la salud, generado una importante influencia digital en los pacientes al momento de decidir cómo y dónde atenderse.

Esto ha generado por un lado hospitales con estructuras más flexibles como las redes que buscan dar más importancia a que el paciente cree un sentido de pertenencia en relación a ellos, y por otro lado genera pacientes empoderados que toman a la tecnología como principal herramienta para la toma de decisiones.

Ha habido un aumento a la importancia otorgada a la comunicación hacia diferentes actores de la comunidad buscando generar relaciones estables con los mismos, por medio de la definición de una personalidad de marca. Para esto, es de suma importancia comprender el valor emocional de la comunicación.

En los últimos años, ha surgido un nuevo y poderoso concepto denominado "*el paciente empoderado*", haciendo referencia al peso que tienen

IMAGEN Y COMUNICACIÓN: EL CASO DE UN HOSPITAL COMUNITARIO
LOS LICENDIENTES
CATEGORÍA C

los pacientes a la hora de tomar una decisión, teniendo una participación activa, expresándose a través de diferentes medios de comunicación, dejando atrás el concepto de un paciente pasivo y no demandante.

MARCO TEÓRICO

En el marco de este trabajo se abordan diferentes temas de la Administración, centrándose principalmente en el posicionamiento marcario y cómo crear el sentido de pertenencia de los pacientes en este caso, hacia la institución de salud.

POSICIONAMIENTO. PRODUCTO FUNCIONAL E IMAGINARIO

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto o la organización en la mente del usuario (en este caso pacientes), tratando de establecer una distinción en la mente del mismo acerca de dicho producto/servicio u organización, para de esta forma crear valor (Wilensky A. , 1993).

La organización entonces debe encontrar un segmento del mercado en el que su servicio/marca obtenga una diferenciación competitiva y un potencial de resultados superior en términos de rentabilidad y riesgo empresarial, definiendo el posicionamiento deseado, mientras que el usuario definirá cuál será el lugar que ocupa el producto/servicio en su mente con su propia “creación”.

Entonces podemos decir que, desde el punto de vista de la organización, el posicionamiento es la relación entre un segmento del mercado y una diferenciación del producto, mientras que, desde el punto de vista del mercado, es la relación entre un deseo y una “marca” que se unen en el ámbito de lo simbólico (Wilensky A. , 1993).

Esta imagen que se logra a través del posicionamiento estimula las decisiones de acercarse a un hospital y las actitudes de fidelidad hacia la empresa/organización.

El producto/servicio de una organización, que el paciente está dispuesto a elegir, se encuentra conformado por un “producto funcional” y un “producto imaginario”.

El *producto funcional* es cualquier cosa que puede ofrecerse en un mercado para adquisición, uso o consumo y que satisface alguna necesidad

del paciente, formado siempre por atributos y características tangibles del producto. Es la herramienta concreta que puede solucionar los “problemas” del consumidor (un ejemplo de esto a nivel del sector de salud podría ser la calidad médica de una institución) (Wilensky A. , 1993).

El *producto imaginario* no son sólo cosas concretas y tangibles, sino que se forma por objetos con contenido psíquico, donde el paciente deposita gran parte de sus expectativas, ansias y temores, teniendo en cuenta la construcción psicológica que el paciente crea en torno a los atributos y características tangibles del producto funcional. Es la herramienta subjetiva para satisfacer los deseos del consumidor (un ejemplo de esto podría ser que los pacientes consideren a determinada institución de salud como confiable, segura, comprometida) (Wilensky A. , 1993).

Desde el punto de vista del posicionamiento, el producto perfecto es aquel en el cual el producto funcional y el imaginario coinciden. Sin embargo, si no coinciden es indispensable construir puentes que los unan.

En el estudio abordado, la aplicación de estos puentes proviene básicamente de las comunicaciones organizacionales de todo tipo y los mensajes que los productos mismos generan: colores, logotipos, ofertas, argumentación de los vendedores o tipografía de los avisos. Todas las cosas comunican y forman una imagen vital para el desarrollo del negocio (Wilensky A. , 1993).

La comunicación es un factor esencial de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. En la actualidad, el proyecto tradicional de la comunicación centrado en edificar un vínculo duradero fundado especialmente en la construcción argumentativa parece abandonarse. El esfuerzo tiende a depositarse ahora en el contacto emocional. La producción de acciones llamativas e innovadoras que irrumpen en la atención del público y desaparecen con rapidez se incrementa notoriamente. Frente a un contexto de hipercompetencia y un consumidor cada vez más informado e incrédulo se torna innecesario empeñarse tanto en convencer como en permanecer. (Centocchi, 2007, págs. 232-233)

METODOLOGÍA

En el proceso de toma de decisiones, la etapa en la cual se necesita la información de investigación determina el tipo de investigación requerida.

En el presente trabajo, el tipo de investigación que se lleva a cabo es concluyente-descriptiva.

La *investigación concluyente* suministra información que ayuda a evaluar y seleccionar un curso de acción. Se caracteriza por procedimientos formales, por lo que comprende objetivos y necesidades de información claramente definidas. Debe ser evidente que la información que se va a recolectar esté relacionada con las alternativas en evaluación. Este enfoque de investigación incluye encuestas, experimentos, observaciones y simulación. (Kinneer & Taylor, 1994)

A su vez, la *investigación descriptiva* es adecuada cuando los objetivos de la investigación incluyen una descripción gráfica de las características de los fenómenos de mercado y determinación de la frecuencia con que se presentan; una determinación del grado de asociación de las variables de mercado; y una formulación de predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de mercado. (Kinneer & Taylor, 1994)

Los estudios descriptivos determinan las percepciones de los pacientes, acerca de las características de los productos o servicios, y los perfiles de audiencia para medios de comunicaciones. (Kinneer & Taylor, 1994)

En base a lo expuesto, se utiliza este tipo de investigación, ya que de esta forma se pueden determinar las percepciones de los pacientes con respecto a los atributos del Hospital H, así como también definir los perfiles de audiencia para los medios de comunicación y, a partir de ello, poder conocer con mayor claridad y evaluar las alternativas de acción.

Según Kinneer & Taylor (1994), existen cuatro fuentes básicas de datos de mercado. Estas son: encuestados, situaciones análogas, experimentación y datos secundarios.

Las utilizadas en el desarrollo del trabajo fueron las siguientes:

- **Datos primarios:** Las encuestas constituyen la principal fuente de datos primarios¹ de la investigación. Se realizan para poder relevar la información requerida en función de los objetivos planteados. Esta técnica cuantitativa permite obtener información primaria a partir de una muestra de individuos dentro de la población total de pacientes. Lo que se hace es emplear un conjunto de estímulos sistemáticos aplicados a determinadas unidades de análisis, sobre la base de un conjunto de preguntas y respuestas predeterminadas.

- **Datos secundarios externos:** aquellos que se han publicado con anterioridad y recolectado con propósitos diferentes de los de satisfacer las necesidades específicas de la investigación inmediata. Los datos externos provienen de publicaciones gubernamentales, libros, boletines, periódicos, etc. En el caso abordado, se utilizan páginas web de instituciones médicas, blogs de pacientes y salud, estudios de diversas universidades, informes en periódicos nacionales, entre otras fuentes, para tener un primer diagnóstico de las tendencias en el sector salud tanto a nivel local, nacional como global.

ENCUESTAS

Utilizamos la metodología cuantitativa para poder abordar este plan de investigación. La misma está diseñada para describir lo que sucede y con qué frecuencia, otorga la posibilidad de replicarla en el tiempo, permite realizar generalizaciones de resultados y detectar relaciones causales, su intensidad y posibles patrones predecibles.

La metodología cuantitativa fue aplicada en el diseño y realización de las encuestas, debido a que era necesario desarrollar una medición “objetiva” de los hechos, opiniones y actitudes de los distintos atributos relacionados al Hospital H.

¹ Se entiende por datos primarios a aquellos que se recolectan específicamente con el fin de satisfacer las necesidades inmediatas de la investigación.

La técnica que se utilizó fue “Encuesta con encuestador presencial”, en la institución. Se realiza de manera estructurada-directa², dado que se tiene en cuenta las altas tasas de respuesta que pueden obtenerse mediante esta técnica. A su vez, se opta por la misma dadas las características del público y del contexto en que se realizan, aprovechando que los pacientes en consultorios externos disponen de un tiempo de espera previo a la atención.

A su vez, el instrumento de recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario en planillas impresas, encuestando únicamente a pacientes del Hospital H y, finalmente, obteniendo un total de 259 encuestas realizadas.

Finalmente, es necesario aclarar que el tipo de muestra fue no probabilística coincidente, seleccionando a los miembros de la población de quienes será más sencillo obtener información. (*Ver anexo 1*)

El “*Desk Research*” es una metodología de investigación mediante la cual se recopila información de determinado tema y de distintas fuentes, de forma ordenada.

Esta metodología se utiliza como un complemento al análisis cuantitativo, basándose en la recopilación de dos fuentes de información: *tendencias del sector salud*, para lograr delinear el problema de investigación, lograr un diseño más ajustado y contextualizar e interpretar datos primarios; y *benchmarking*, que consiste en obtener información a partir de tomar como “comparadores” a los servicios que prestan hospitales regionales de similar jerarquía, que fueron y son de referencia para nuestra institución en cuanto a tecnología, profesionalismo, innovación, confort, contención, entre otros.

² Se infiere por tipo de encuesta “estructurada-directa” a aquella en la cuales las preguntas formuladas y las respuestas permitidas están completamente predeterminadas y el objetivo de estudio es de conocimiento para el encuestado de acuerdo con la naturaleza de las preguntas formuladas.

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Las características principales de la muestra tomada en el Hospital H son:

Sector encuestado:

- Consultorios externos: 71%
- Internación: 29%

Sexo:

- Femenino: 35%
- Masculino: 65%

Edades:

Predominó el rango de edad entre los 25 y los 60 años, con un 67% del total de pacientes encuestados.

Nivel socioeconómico percibido:

Predominó la Clase Media, con un 67,5% del total de pacientes encuestados.

Ocupación:

- Docente: 17%
- Empleado Privado: 17%
- Empleado Público: 12%
- Estudiante: 15%
- Jubilado 1%
- Otro 2%
- Ns/Nc: 8 %

Obra social:

El 98% de los pacientes encuestados cuentan con obra social, mientras que un 2% se atendía de forma particular. De aquellos que sí cuentan con obra social, el 64% cuenta con la principal mutual de la provincia. El restante 36% se reparte de forma equilibrada entre diferentes seguros médicos.

RESULTADOS

HOSPITAL IDEAL

Una vez caracterizada la muestra de pacientes, las encuestas se centraron en primera instancia en lo que los pacientes consideran como hospital ideal, determinando que las principales características que los pacientes esperan fueron³:

- Calidad Profesional, en referencia a la atención médica y buenos médicos.
- Buena Infraestructura, en relación a la limpieza, orden y prolijidad.

Sin embargo, luego se les entregó una tarjeta con diferentes características de un hospital ideal:

Tecnología	Tiempos de espera
Atención administrativa	Limpieza
Gestión de turnos (facilidad, cumplimiento)	Comodidad
Calidad humana/ trato/ empatía/ contención	Resolución de problemas
Calidad profesional/ profesionalismo	Accesibilidad (todas las OS, médicos bono "A")
Infraestructura/ instalaciones	Seguridad (menos error médico)
Gestión ordenada y eficiente	Nivel de complejidad
Marketing y comunicación	Acreditaciones en calidad (ej. CENAS)
Pertenencia y compromiso de su personal	Trayectoria
Servicio de hotelería	Médicos reconocidos
Que tenga docencia e investigación	Informatización (turnos online, portal del paciente)
Vínculo con la comunidad (ej. campañas de prevención, cursos)	Otro:
Variedad de especialidades y servicios ofrecidos	

En ese caso, las respuestas se modificaron dándole más importancia a la Calidad Humana de un hospital, lo que podría concluir en suponer que los pacientes no esperan de forma espontánea que un hospital pueda tener Calidad Humana, pero sin embargo, cuando se les presenta esta opción, es un factor al que le dan mucha importancia.

³ Esta pregunta fue realizada con el objetivo de obtener una respuesta espontánea

HOSPITAL ESTUDIADO

Una segunda parte de la encuesta se centró en preguntas referidas específicamente al Hospital H.

En primer lugar, se les consultó cómo podrían definir al Hospital de manera espontánea con una frase corta, a lo que la mayoría lo relacionó con la Calidad Profesional (64%), y en menor medida con la Calidad Humana (7%), buena Infraestructura y Tecnología (6%), y el Sector Administrativo (4%).

A partir de esta pregunta, también pudo determinarse que la mayoría de los comentarios de los pacientes encuestados en relación al Hospital eran referidos a conceptos positivos, expresando cuestiones como:

- *“el hospital es legendario en la región”,*
- *“lo más recomendable en la ciudad”.*

Si bien fue en menor medida, también hubo comentarios negativos como:

- *“destrato por parte del personal”*
- *“el hospital es muy antiguo”.*

De todas las opiniones de los pacientes, fue muy insignificante la cantidad de pacientes que hicieron referencia a la relación del hospital con aspectos emocionales y sentido de pertenencia.

Luego se les preguntó por qué razones habían elegido al Hospital H para atenderse. Las respuestas se centraron, con un 23,9% de los pacientes encuestados, en el hecho de que sus médicos atendían en ese Hospital, y con un 22,2% debido a que el Hospital H les quedaba cerca de sus domicilios. Las razones pocas veces se relacionaban con cuestiones emocionales en relación a la institución.

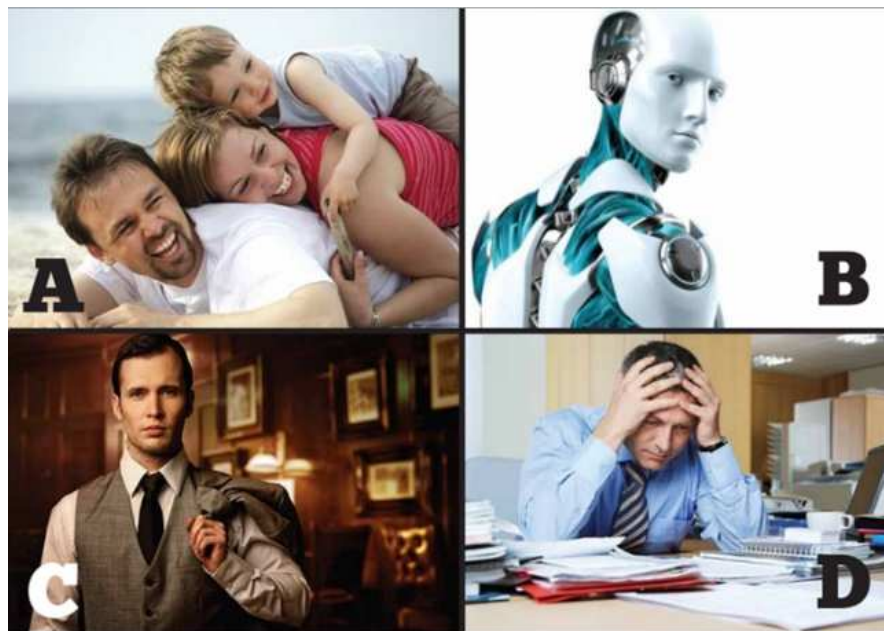
En una tercera pregunta, se les presentó a los pacientes una tarjeta con diferentes cualidades para que asocien las mismas con el Hospital H:

Exclusivo - Arrogante - Autoritario - Masculino - Simple
Tecnológico - A la Moda - Juvenil - Innovador - Elegante - Prestigioso
Amistoso - Honesto - Socialmente Responsable - Confiable - Seguro

Esto se realizó aplicando el Modelo Aaker, que se basa en una escala por medio de la cual se puede medir y estructurar de manera simultánea la Personalidad de Marca. La escala está conformada por cinco dimensiones: Sinceridad, Emotividad, Competencia, Sofisticación y Resistencia (Aaker, 1997). (Ver anexo 2)

Con respecto a esto, se concluyó en que el eje que más identificaba al Hospital H era la Competencia (elegida por el 48% de los pacientes encuestados), pero en un nivel no tan alto como para poder determinar que el Hospital H es Competente, ya que también ha habido pacientes que relacionaron a la institución con ejes de Sinceridad, Sofisticación y Emotividad.

Luego, se les mostró cuatro imágenes para que los pacientes identificaran una de ellas con el Hospital.



En este caso, el 62% de los pacientes encuestados eligió la imagen A, la cual se trata de una familia que se muestra feliz, que representaría valores

como Familia, Calidez, Confianza.

Seguida a la pregunta de las imágenes, se les presentó a los pacientes las siguientes frases:

- El Hospital H es parte de mi vida
- El Hospital H es mi hospital de confianza
- Es sólo un hospital más de la región
- Es un mal necesario
- Es un desastre

Los pacientes debían relacionar una de estas frases, teniendo en cuenta su relación con el Hospital H. En este caso, la frase más elegida con un 56% fue *“El Hospital H es mi hospital de confianza”*, dejando en segundo lugar la frase *“Es sólo un hospital más de la región”*.

La siguiente pregunta fue en referencia a cuáles eran las mejores y peores áreas según los pacientes. El 35% de los pacientes coincidió en que la Calidad Profesional era el aspecto que más se destacaba del Hospital H, siendo la Infraestructura el aspecto que más debería mejorar según el 25% de los pacientes encuestados.

Al finalizar la sección de la encuesta referida al Hospital H, se les consultó a los pacientes si volverían a atenderse allí, obteniendo un 97% de respuestas afirmativas, que podría indicar que, si bien el Hospital H tiene aspectos a mejorar, se desempeña lo suficientemente bien como para que los pacientes lo vuelvan a elegir.

COMUNICACIÓN DEL HOSPITAL

La tercera parte de la encuesta se centró en las relaciones de comunicación entre el Hospital H y los pacientes. Lo primero que se les preguntó fue si recordaban haber visto alguna vez una publicidad del Hospital H, a lo que el 70% de los pacientes respondió negativamente. De aquellos que sí habían visto alguna publicidad, comentaron que fue dentro del Hospital, o en diarios, revistas y colectivos de la zona.

En cuanto a la relación del Hospital con las redes sociales, pudimos determinar que el 90% de los pacientes no seguían al Hospital H en ninguna de ellas. Para reforzar el área de comunicación, el Hospital H creó un Portal del Paciente, para que los pacientes puedan realizar consultas y tener un historial médico online. Sin embargo, al consultar por este tema, observamos que el 69% de los pacientes no lo conocen. Y de aquellos que sí lo conocen, sólo el 21% lo ha utilizado alguna vez.

Por último, en esta sección de la encuesta, se les consultó si conocían la página web oficial de la institución, la cual era conocida sólo por el 39% de los pacientes, que informaron que principalmente la han utilizado para consultar el teléfono de la institución o consultar profesionales que allí trabajan.

COMPETENCIA DEL HOSPITAL

La última sección de la encuesta fue referida a la competencia del Hospital H, preguntándole en primer lugar a los pacientes qué otras instituciones de salud conocían dentro de la zona, siendo los más nombrados:

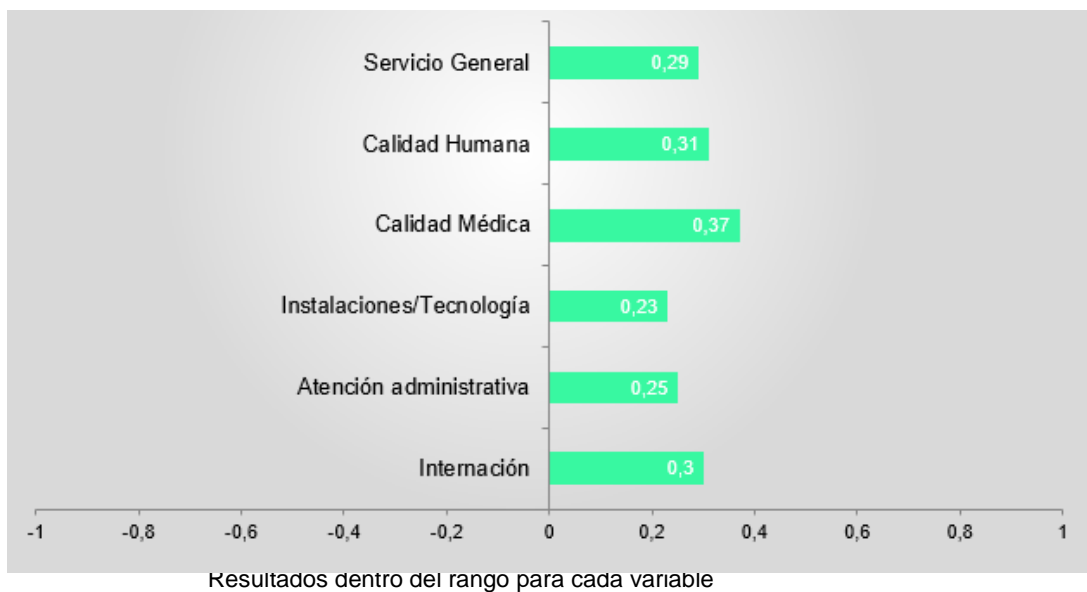
- Un hospital, que denominaremos Hospital C, de la misma ciudad, con similares características y complejidad que el Hospital H, nombrado por el 21% de los pacientes encuestados.
- Un sanatorio privado, que denominaremos Sanatorio C, dentro de la misma ciudad, más pequeño que el anterior, pero igualmente de alta complejidad, nombrado por el 16% de los pacientes encuestados.

Una segunda pregunta a los pacientes se refirió a cuál era el hospital con mejor Calidad Médica/Profesional, mejores Instalaciones/Tecnología, mejor Calidad Humana y trato con el paciente, mejor Atención Administrativa y mejor Servicio de Internación, y la respuesta en todos los casos fue el Hospital H.

Luego se les consultó a qué otras instituciones acudirían en el caso de que el Hospital H no existiera. El 32,5% de los pacientes contestó que irían a algún hospital con similares características a las del Hospital H, siguiendo de respuestas como *“donde atienda mi médico”* o *“donde mi Obra Social tenga convenio”*.

IMAGEN Y COMUNICACIÓN: EL CASO DE UN HOSPITAL COMUNITARIO
LOS LICENDIENTES
CATEGORÍA C

Para comparar al Hospital H con otros similares de la región, se les consultó a los pacientes, si consideraban que era mejor, igual o peor respecto de la competencia. Para ello, se utilizó una valoración con rango entre -1 y 1, donde -1 indica un peor desempeño con respecto a la competencia, 0 para una performance similar, y 1 para aspectos en lo que el Hospital H tiene un mejor desempeño que otras instituciones. Esta pregunta arrojó resultados en general positivos, todos superiores a 0, demostrando que el Hospital H se desempeña mejor que otras instituciones similares, pero a su vez ningún aspecto tuvo una valoración remarcable.



ANÁLISIS

Con base en lo relevado en la sección de Resultados, se decidió categorizar a los pacientes en cuatro grandes grupos, para facilitar luego su análisis y así poder brindar una recomendación más específica.

Los cuatro grupos formados son los **fanáticos**, los **conformes**, los **neutros**, y los **disconformes**. La primera de estas categorías incluye a pacientes que se sienten ampliamente satisfechos con el Hospital H y le dan mucha relevancia a esta cuestión. La segunda categoría se refiere a los pacientes que se sienten satisfechos con el Hospital H, pero consideran que no se destaca en ningún aspecto en particular. Por otro lado, los pacientes neutros ven al Hospital H como uno más de la región, no se sienten satisfechos con algunos aspectos del mismo, pero tampoco le dan demasiada significación a esta cuestión. Finalmente, los pacientes disconformes se sienten muy insatisfechos con el desempeño de la institución y esto tiene una gran trascendencia para ellos, generando que cambien de hospital ante cualquier oportunidad.

En esta sección se decidió abordar diversas metodologías para poder analizar los resultados obtenidos mediante las encuestas.

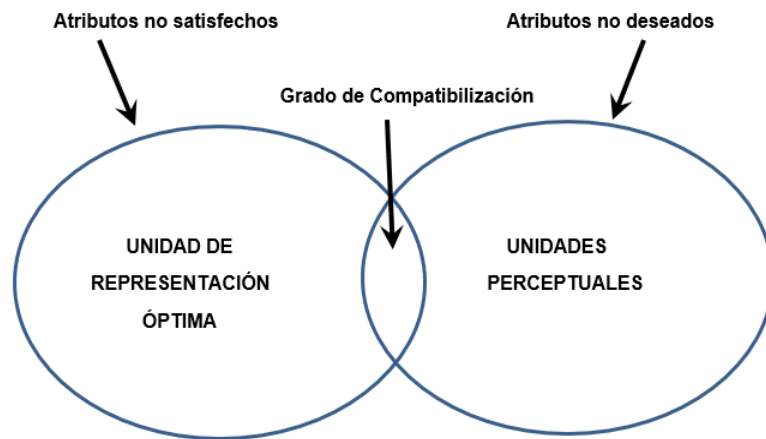
MODELO URO-UP

A partir de esta información, se puede generar el Modelo URO-UP, donde la URO es la Unidad de Representación Óptima, que contiene representaciones perceptuales (visuales, olfativas, táctiles y gustativas); imágenes; símbolos unidos por el deseo. Las URO son conjuntos de símbolos del producto esperado por diferentes grupos de consumidores. (Wilensky A. L., 1997)

A su vez, la segmentación del mercado y la diferenciación del producto (Unidades Perceptuales) determinan el Posicionamiento a partir de un determinado Grado de Compatibilización entre ambos. Es decir, entre el

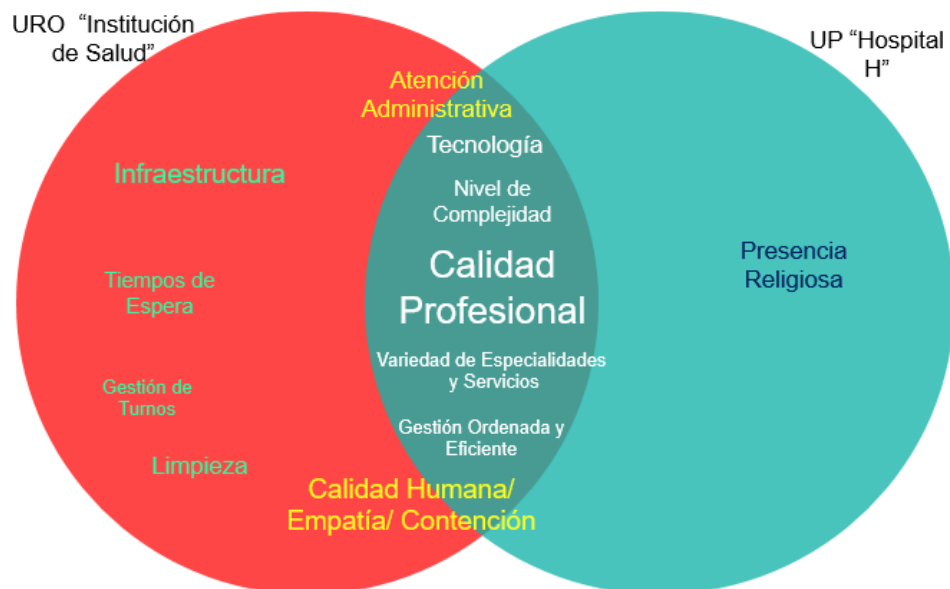
conjunto de atributos esperados del producto por parte del consumidor y los percibidos en el producto por el consumidor.

Fuera del área de compatibilización, encontraremos los atributos esperados que no han sido percibidos en el producto, y los atributos que sí han sido percibidos pero que no son esperados por el consumidor.



Modelo URO-UP

Como una pequeña conclusión a la sección de Resultados, pudimos observar que el Hospital H posee un buen desempeño en todos los aspectos, destacándose principalmente en la Calidad profesional y la Tecnología, mientras que aspectos como la Infraestructura, la Gestión de Turnos y la Calidad Humana, no resultaron tan valorados por los pacientes.



Modelo URO-UP aplicado al Hospital H

ANÁLISIS FODA

Otra metodología utilizada fue el análisis FODA, para de esta forma, estudiar y evaluar las fortalezas y debilidades internas referidas a los recursos de la institución, así como sus oportunidades y amenazas externas, proporcionando una visión general del estado del Hospital H.

Un análisis FODA ideal ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa (centrando y fortificando sus fortalezas y mejorando o eliminando sus debilidades), y se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas externas (Strickland, 2007).

Fortaleza de sus recursos. Dentro del ambiente interno de una organización, existe por un lado la fortaleza de sus recursos, que representa sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito. Una fortaleza competitiva es algo que la organización hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado (Strickland, 2007).

Según lo observado al analizar las encuestas, se puede determinar que las fortalezas más marcadas del Hospital H son la Calidad Profesional de los médicos, la Tecnología y alto Nivel de Complejidad, haciendo a una buena percepción general de los pacientes sobre el hospital.

Debilidad de Recursos. Se trata de aspectos que la organización carece o realiza de forma errónea (en comparación con la competencia) o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Si las debilidades de recursos de una organización la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de si las fortalezas de recursos que tiene las compensan (Strickland, 2007).

En cuanto a las debilidades del Hospital H, se destacan la deteriorada Infraestructura del hospital, y la mala atención en la Guardia. Este factor es de gran importancia, ya que la guardia, en muchos casos, es el primer contacto con la institución, y por lo tanto se debería mejorar esta variable.

A su vez, existen variables que representan aspectos neutros, los cuales no afectan de forma negativa ni positiva a la institución, pero de los que hay que tener precaución para que no pasen a ser negativos, y aquellos que tienen el potencial de convertirse en aspectos positivos, enfocarse en ellos y perfeccionarlos. En este caso, la Calidad Humana y la Atención Administrativa no se presentan como variables negativas, pero tampoco se ven como positivas. Dado que para los pacientes éstos son aspectos altamente valorados, pero que en el hospital no terminan de ser asociadas de modo espontáneo, se debería trabajar con mayor énfasis en ellas.

Oportunidades del Sector. Dentro del ambiente externo de una organización, las oportunidades son las variables externas que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Ejemplos serían la afiliación, el apoyo de otras organizaciones, la oferta de capacitación, la nueva tecnología (<http://www.grandespymes.com.ar/2012/10/11/analisis-f-o-d-a/>, s.f.). A su vez, las oportunidades más pertinentes para una organización son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimientos y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas (Strickland, 2007).

Al determinar las oportunidades del sector, se observa que no existe ninguna institución de salud que se destaque en cuanto a la comunicación con sus pacientes, lo que brinda la posibilidad de explorar y explotar eficientemente este aspecto antes que otras instituciones del sector.

Amenazas del Sector. Por otro lado, se observa que dentro de las amenazas que se encuentran en el sector, la organización tiene la tarea de identificarlas y así poder neutralizar o mitigar sus efectos. (Strickland, 2007).

Con respecto al sector de la salud, se observa que existe una mala percepción de los pacientes hacia cualquier institución de salud, dado que estas personas se acercan a hospitales en situaciones de vulnerabilidad. Esto hace que el Hospital H deba reforzar aspectos clave como la Contención, la Calidez Humana, la Empatía y la Confianza.

RECOMENDACIONES

BRIEF ESTRATÉGICO

El Brief Estratégico es un modelo que puede ser usado para posicionar marcas. Este funciona bajo el supuesto de que un Brand Manager trabaja con diversos pasos, en función de distintas variables, en el proceso de posicionar una marca. (Ficha de Cátedra, 2016)

En este caso, las seis variables que se utilizan para describir la institución a través de este modelo son el Entorno Competitivo, Target, Insight del Paciente, Atributos, Razones para Creer, y Esencia.

Entorno Competitivo. Éste implica conocer el ambiente en el que se encuentra la marca, es decir, poner en la balanza todas las marcas y productos que un consumidor puede considerar cuando hace su elección. En este punto, el Brand Manager no sólo tiene que identificar marcas competitivas, sino que también debe considerar cómo éstas están ubicadas en el mercado, y cuáles son las asociaciones que los consumidores tienen sobre ella (Ficha de Cátedra, 2016).

En el caso del Entorno Competitivo del Hospital H, se consideran a todas las organizaciones o instituciones que brinden un servicio de salud. Se observa en este caso, que existen diversos factores como la ubicación o cercanía, la tecnología, la calidad humana y médica, la rapidez en la atención y la trayectoria de cada institución, que influyen en los pacientes al momento de elegir en que hospital atenderse.

Target. Plantea identificar el target deseado, no solo en términos demográficos, sino también en términos de actitudes y valores. Esto, en principio, implica responder a la pregunta de por qué una determinada marca es la mejor elección para una persona en una situación específica (Ficha de Cátedra, 2016).

En este caso, al ser la organización estudiada una institución médica, se considera que el público que atrae es multitarget, lo que los pacientes buscan es un hospital de confianza que les brinde calidad profesional y contención.

Insight del Paciente. Se determina que para que una marca sea exitosa en el mercado, es necesario “atrapar” un *insight* de consumo, encontrar una necesidad latente en el target definido que tenga relación con el producto/servicio. Esto no solo implica encontrar por qué el consumidor lo elige, sino que también por qué no lo consumiría (Ficha de Cátedra, 2016).

En este Trabajo de Campo, se trató de identificar las necesidades latentes de los pacientes a través de lo que se observó durante el análisis y el trabajo en su totalidad, por lo que se determinó que los principales *insights* son:

- “*Cuando voy al hospital estoy en una situación de vulnerabilidad*”;
- “*Busco que se pongan en mis zapatos*”;
- “*Un hospital que brinde tranquilidad y confianza*”.

Esto deja ver que una institución médica, además centrarse en cuestiones como la calidad profesional o la tecnología, no debe dejar de tener en cuenta que el paciente también valora aspectos más humanos como la confianza y la contención.

Atributos. Al analizar de manera más interna al hospital, una cuarta variable dentro del análisis son los Atributos, esto implica identificar los beneficios ofrecidos por la marca, tanto funcionales como psicosociales (Ficha de Cátedra, 2016).

Dentro de los Atributos Funcionales, se destacan aspectos como la tecnología, la atención médica, la alta complejidad, y la completitud en servicios y especialidades. Dentro de los Atributos Psicosociales, el Hospital H debería reforzar aspectos como la confianza, calidez, y contención en la atención.

Razones para Creer. La idea es formular argumentos basados en por qué el grupo objetivo de consumidores creerá que la marca es su mejor opción. Esta preferencia por la marca puede ser capturada con frases como: “*Compro la marca X porque...*”. Estos argumentos pueden utilizarse en las publicidades,

además de que los clientes actuales también pueden ser un medio de prueba para demostrar que la marca realmente tiene los valores que proclama (Ficha de Cátedra, 2016).

Dentro del Hospital H, se considera que esta variable se logra desde un aspecto funcional ya que los pacientes creen en lo que ven, que en este caso son cuestiones como la tecnología, los certificados y la alta complejidad. Estos aspectos funcionales son los que ayudan a crear el producto imaginario en los pacientes, logrando un avance de la confianza funcional que ya se tiene a una confianza más emocional, a través de pequeños cambios en la contención y empatía de todo el staff del hospital hacia los pacientes.

Esencia. Por último, la última variable elegida para terminar de enmarcar este análisis es la *Esencia* de la institución, considerada como algo que identifique en su totalidad al Hospital, y que en este caso es la *“Calidad, traducida en Confianza, con la contención del todo un equipo”* (Ficha de Cátedra, 2016).

POSICIONAMIENTO

El posicionamiento fue utilizado principalmente para analizar dónde se encuentra ubicado el Hospital H en la mente de los pacientes, estableciendo así un producto funcional y un producto imaginario.

Por *producto funcional* se entiende a aquellos atributos y características tangibles del hospital, dentro de las que se destacan tres grandes cualidades. Por un lado, la Calidad Médica, que es el atributo que más se destaca o percibe, que incluye rasgos como el buen equipamiento en salud, trasplantes e hitos médicos, certificaciones y trayectoria. También se destaca el hecho de que es un Hospital Accesible debido a que se encuentra muy informatizado y cuenta con una gran variedad de Obras Sociales y Prepagas. A su vez, se lo considera un Hospital Completo ya que cuenta con todas las especialidades, un gran nivel de complejidad y equipamiento médico.

Por otro lado, por *producto imaginario* se entiende una construcción psicológica que se lleva a cabo entorno a los atributos y características antes mencionados, por lo que el Hospital H deberá fortalecer aquellas

características o valores que crea importante que se ubiquen en la mente del paciente. En este caso, el Hospital H deberá buscar convertirse en una institución de Confianza y Contención, incorporando estos valores, para que de esta forma los pacientes sientan que el hospital es seguro, comprometido, con foco en la familia, compartiendo conocimientos y promoviendo la salud, siempre con calidez y buena atención.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

A partir del análisis realizado, se propone que una de las acciones adecuadas a llevar adelante para cumplir el objetivo planteado consiste en una campaña de comunicación.

Esta campaña se desarrollará con base en los dos factores que se definieron como de mayor importancia, Contención y Confianza. La misma constará de seis etapas:

1. **Audiencia objetivo:** Como se menciona anteriormente se decidió categorizar a los pacientes en cuatro grandes grupos, fanáticos, conformes, neutros y disconformes. Se identificó que los pacientes con mayor potencial para dirigirse con la campaña son aquellos identificados como *conformes* y *neutros*, ya que son los que en un corto plazo pueden convertirse en pacientes fanáticos de manera más factible. Lo que lograría el Hospital H alcanzando este objetivo sería que los pacientes empiecen a tener comentarios positivos sobre el hospital haciendo un boca en boca más positivo, y menos técnico.

2. **Objetivo de la comunicación:** El mismo será lograr un vínculo emocional con este público objetivo, construyendo una relación de confianza, contención y empatía entre el paciente y el Hospital H.

3. **Mensaje a transmitir:** A partir de un relevamiento de lo que otras instituciones de salud referentes, definimos una serie de sugerencias que deben guiar a cualquiera de los mensajes que la organización vaya a transmitir durante esta campaña:

- Se propone una campaña centrada en los pacientes,

haciendo hincapié en los aspectos emocionales y los miedos que experimentan a la hora de acudir a un hospital. Se apelará a la realización de videos para reproducirse en pantallas dentro del Hospital H, que cuenten una pequeña historia (duración del video de aproximadamente un minuto) acerca de diferentes problemas de salud y la relación del paciente-medico más humana y empática que técnica, sin perder de vista el aspecto profesional que siempre se busca. La campaña debe identificarse con un slogan, como por ejemplo *“Sabemos cómo te sentís, queremos acompañarte en esos momentos”*.

- Los mensajes deben ser concisos, por ejemplo, contando una pequeña historia que refuerce el vínculo emocional del paciente con el hospital.

- Estos deben ser contenedores, permitiendo que los pacientes se sientan comprendidos y acompañados por la institución.

- Los protagonistas de la campaña deben ser los pacientes y lo que le sucede a ellos, pero siempre cuidando la imagen del médico y del hospital.

- Los mensajes deben ser lo suficientemente relevantes para conseguir un efecto derrame, es decir que puedan y sean transmitidos de boca en boca.

4. **Herramientas y medios:** Los medios que se recomiendan utilizar durante esta campaña son los siguientes:

- Transmitir videos institucionales por medio de pantallas ubicadas en los diferentes espacios de la institución, como salas de espera y pasillos principales, lo que permitirá alcanzar a todos los pacientes.

- Estos videos deberían ser replicados en redes sociales, como Facebook y Twitter, para generar interacción con los pacientes y aumentar el uso de las redes sociales. Teniendo en cuenta que este medio tiene actualmente un gran potencial de crecimiento.

- Se deberán crear mensajes que puedan ser transmitidos

por medio de folletos y revistas, tanto dentro del hospital como en la región.

- La comunicación de los trabajadores del hospital con los pacientes es un medio al cual se le debe dar la relevancia necesaria y perfeccionarla, y para esto recomendamos realizar capacitaciones en cuanto a los valores de la institución y cómo impartirlos hacia los pacientes. Este factor es de gran importancia, ya que de nada sirve trabajar sobre los valores a ser transmitidos, si dentro de la organización no prevalecen los mismos.

5. **Calendario:** Para la efectividad de la campaña de comunicación es necesario generar pautas sobre los tiempos para los diferentes procesos, como diseño y control. Por ejemplo, al realizar una campaña en Facebook, medir los resultados de la misma luego de dos semanas.

Lo que se recomienda es generar comunicaciones especiales para fechas de gran importancia en cuestiones de salud, como el día de cáncer de mama, de lucha contra el autismo, entre otros.

6. **Medición para evaluar la campaña:** Como método de evaluación se seleccionaron dos de las preguntas realizadas en las encuestas, y explicadas en la sección de Diagnostico, volviendo a realizarlas y de este modo observar si se lograron a los objetivos establecidos y confirmando o no si la campaña tuvo el efecto deseado. Estas preguntas son:

- “¿Podría comparar a nuestra institución con otras similares de la región, indicando si es mejor, igual o peor?”, en las encuestas realizadas el resultado fue, tomando como referencia las dos variables críticas, para Calidad Humana 0,31 y para Calidad Medica 0,37, queriendo aumentar la percepción que de estos aspectos tienen los usuarios llegando a la valoración de 0,5 en el lapso de un año; y

- “Si tuviese que elegir una de las siguientes frases para definir su vínculo con nuestra institución, ¿Cuál sería?”, los

IMAGEN Y COMUNICACIÓN: EL CASO DE UN HOSPITAL COMUNITARIO
LOS LICENDIENTES
CATEGORÍA C

resultados fueron que solo el 9% de los pacientes lo siente como el hospital de su vida y el 56% como su hospital de confianza; siendo el objetivo aumentar las respuestas de “es el hospital de mi vida” y “es mi hospital de confianza” a 75% en un año.

CONCLUSIÓN

A partir de la importancia que la comunicación ha tomado para todas las organizaciones en la actualidad es que se desarrolló este trabajo de investigación. El mismo indagó la comunicación de una institución de salud regional con sus diferentes públicos, para luego centrarse uno, los pacientes, y realizar una serie de recomendaciones de alto impacto que permitan mejorar la imagen de esta organización en todos los públicos abordados.

Para conocer qué pensaban los diferentes públicos sobre la institución se realizaron encuestas, las cuales en el público objetivo permitieron abordar a los siguientes emergentes:

- Existe una relación directa entre la calidad profesional, la trayectoria y la imagen del hospital. Los pacientes de la organización percibieron como un atributo positivo y esperado a la Calidad Profesional.
- La Calidad Humana fue un atributo esperado por los pacientes pero no percibido como positivo en la organización.
- Los pacientes dieron una gran importancia al alto nivel de Tecnología de la organización, contrastándose con la visión negativa de atributos relacionados con la Limpieza y la Infraestructura.

Luego del diagnóstico realizado se puede definir que la organización no contaba con una personalidad de marca definida para ninguno de sus públicos, pero al ser los pacientes el público elegido para este trabajo, las recomendaciones tuvieron como fin desarrollar la personalidad de marca para este público en particular.

El público objetivo “pacientes” fue definido con base en que es éste uno de los ejes fundamentales sobre los que el crecimiento de la institución se desarrolla, son los más necesarios para el desarrollo futuro de la imagen del hospital y ellos mismos pueden colaborar en esta comunicación.

Para lograr la comunicación de la personalidad de marca adecuada se eligieron los atributos de confianza y contención para desarrollar campañas de

comunicación desde la institución hacia sus pacientes, entendiendo a estos atributos como fundamentales para generar un vínculo emotivo con los mismos.

Más allá de lo expuesto, se debe comprender que este es un proceso de mejora continua que recién comienza y que a futuro debería integrar a los públicos que no fueron definidos como objetivo en esta investigación, para así poder lograr un crecimiento integral y sostenido.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta utilizada

Anexo 1: Modelo de encuesta utilizada

Encuesta N°: _____ **Encuestador:** _____ **Fecha:** _____

Internación Cons. Externos

1. Sexo: M F

2. Edad: 18-24 25-35 36-45 46-60 61 a 70 >70 < 18 (*fin de la encuesta*)

3. Ocupación: Estudiante Docente Profesional Independiente Empleado Público
 Empleado Privado Comerciante Ama de Casa Jubilado N/C
 Otro: _____

4. ¿Dónde vive?:

5. ¿Tiene obra social? No (*pasa a pregunta 7*) Si

6. ¿Cuál?

7. ¿En qué sector está siendo atendido?

8. Según su nivel de ingresos, ¿me podría indicar a cuál de las siguientes categorías considerará Ud. que pertenece?

Clase Baja Media Baja Media Media Alta Alta N/C

9. ¿Cuáles son las características ideales que Ud. espera en una institución de salud?

10. Del siguiente listado de características. ¿Podría indicarnos las 5 que tendría su hospital ideal? (*I - RM Mostrar tarjeta*)

Calidad humana/ trato/ empatía/ contención	Resolución de problemas
Calidad profesional/ profesionalismo	Accesibilidad (todas las OS, médicos bono "A")
Infraestructura/ instalaciones	Seguridad (menos error médico)
Tecnología	Tiempos de espera
Atención administrativa	Limpieza
Gestión de turnos (facilidad, cumplimiento)	Comodidad
Servicio de hotelería	Médicos reconocidos
Trayectoria	Informatización (turnos online, portal del paciente)
Vínculo con la comunidad (ej. campañas de prevención, cursos)	Que tenga docencia e investigación
Variedad de especialidades y servicios ofrecidos	Acreditaciones en calidad (ej. CENAS)
Gestión ordenada y eficiente	Nivel de complejidad
Marketing y comunicación	Otro:
Pertenencia y compromiso de su personal	

11. Además del Hospital H, ¿qué otras instituciones de salud conoce Ud. en la ciudad?

12. Le pido si podría completar la siguientes frases según su opinion: (A)

a- La mejor institución de salud de la ciudad es:

b- La institución de salud con mejor calidad médica/ profesional de la ciudad es:

c- La institución de salud con mejores instalaciones/ tecnología de la ciudad es:

d- La institución de salud que mejor calidad humana/ trato con el paciente tiene en la ciudad es: _____

e- La institución de salud que mejor atención administrativa tiene en la ciudad es:

f- La institución de salud que mejor servicio de internación tiene en la ciudad es:

13. Si tuviera que definir al Hospital H con dos palabras o una frase corta ¿cuál/es sería/n? (E)

14. ¿Por qué razones eligió al Hospital H para atenderte? (E-RM-Máximo 5) Calidad humana/ trato/ empatía/ contención Calidad profesional/ profesionalismo Mi médico de confianza atiende acá Trabaja con mi OS Me derivaron Siempre vine acá. Me queda cerca Te atienden rápido Es el mejor de la región. NS

Otro. ¿Cuál? _____

15. De todas estas cualidades, elija 4 que asocie con el Hospital H (I - RM - Mostrar tarjeta)

Amigable Honesto Socialmente Resp. Confiable Seguro Tecnológico a la Moda Juvenil Innovador

Elegante Prestigioso Exclusivo Arrogante Autoritario Masculino Simple

16. ¿Nos podría indicar cuál de las siguientes imágenes representan mejor al Hospital H?

A B C D NC

17. Si el Hospital H fuera una emoción, ¿Cuál sería? (E) Felicidad Miedo Sorpresa Desprecio Tristeza Ira Gratitud Serenidad Orgullo Inspiración Amor Frustración Decepción Agonía Incertidumbre NC Otro:

18. Si tuviera que elegir una de las siguientes frases para definir su vínculo con el Hospital H, ¿cuál sería? I - RU

El hospital H es parte de mi vida El hospital H es mi hospital de confianza/ cabecera Es solo un hospital más de la región Es un mal necesario Es un desastre NC

19. ¿En que cree Ud. que el hospital H se destaca?

20. ¿En que cree Ud. que el hospital H debería mejorar?

21. Califique del 1 al 5 al Hospital H (siendo 1 el mas bajo y 5 el mas alto) en relación a los siguientes aspectos (para las notas bajas preguntar en qué podría mejorar y anotar en comentarios):

1	2	3	4	5	NC	Comentarios
---	---	---	---	---	----	-------------

IMAGEN Y COMUNICACIÓN: EL CASO DE UN HOSPITAL COMUNITARIO
LOS LICENDIENTES
CATEGORÍA C

Servicio en general							
Calidad Humana/ trato con el paciente							
Calidad Médica / Profesionalismo							
Instalaciones/ Tecnología							
Atención administrativa							
Servicio de internación							

22. En que otra institución de salud se atendería si el hospital H no existiera. (E)

- En otro Centro de Salud de Similares características En otro Centro de Salud donde atienda mi médico Donde mi OS tenga convenio NC Otro:

23. ¿Podría comparar al hospital H con otras instituciones similares de la región, indicando si el hospital H es mejor (M), igual (I) o peor (P)?

	M	I	P	NS/NC
Servicio en general				
Calidad Humana/ trato con el paciente				
Calidad Médica / Profesionalismo				
Instalaciones/ Tecnología				
Atención administrativa				
Servicio de internación				

24. ¿Volvería a atenderse en el hospital H Si No → ¿Por qué?: _____
Depende → ¿De qué? : _____ NS/NC

25. Si el profesional con el que se atiende cambiase de hospital, ¿seguiría Ud. concurriendo al Hospital H? SI NO

26. ¿Recuerda haber visto alguna publicidad del hospital H? No Si.Cuál? _____ NS/NC

27. ¿Sigue al hospital H en redes sociales? Si No -> Cual? _____

28. ¿Conocé Ud. el portal del paciente del Hospital? NO SI 28.1 Lo utilizará? NO SI

29. ¿Conoce la página web del hospital H? NO SI

29.1. ¿Qué tipo de información ha buscado en la misma? Profesionales Turnos Servicios Horarios OS
 Dirección Teléfono N/C Otros.....

OBSERVACIONES:

Anexo 2: Cualidades del Modelo Aaker

IMAGEN Y COMUNICACIÓN: EL CASO DE UN HOSPITAL COMUNITARIO
LOS LICENDIENTES
CATEGORÍA C

SINCERIDAD	EMOTIVIDAD	COMPETENCIA	SOFISTICACIÓN	RESISTENCIA
Pragmatica	Audaz	Confiable	Clase	Rústico
Orientada a la familia	Excitante	Trabajador	Glamoroso	Masculino
De barrio	Extravagante	Seguro	Buena Apariencia	Activo
Trabajaroda	Elegante	Eficiente	Presuntuoso	Atlético
Honesto	Provocativo	Fiable	Refinado	Rudo
Realista	Cool	Cuidadoso	Encantador	Duro
Ético	Joven	Inteligente	Femenino	Fuerte
Comedido	Vivaz	Técnico	Suave	Concreto
Cariñoso	Extrovertido	Corporativo	Sensual	
Integro	Aventurero	Serio	Gentil	
Genuino	Imaginativo	Exitoso		
Auténtico	Original	Líder		
Atemporal	Ocurrente	Confiado		
Clásico	Artístico	Influyente		
	Divertido			
	Actualizado			
	Independiente			
	contemporáneo			
	Innovador			
	A la moda			

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*.
- Ficha de Cátedra, F. d. (2016). *BRAND KEY - Modelo de construcción de Marca*.
- Kinncar, T., & Taylor, J. (1994). *Investigacion de mercado*. México: McGraw-Hill.
- López Vázquez, B. (2007). *Publicidad emocional. Estrategias creativas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Strickland, T. y. (2007). *Administración Estratégica 15ª edición*. McGraw-Hill.
- Wilensky, A. (1993). *Política de negocios*. Macchi.
- Wilensky, A. L. (1997). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial Srl.