

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ANTE  
UNA CRISIS CORPORATIVA EN EL SECTOR  
SALUD PRIVADA: CASO GRUPO SAN**

**PEDRO**

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

**Nicole Gabriela Maxdeo Holgado**

**Código 20140799**

**Manuel Jesus Flores Valdivia**

**Código 20140799**

Lima – Perú  
15 de Septiembre del 2020





**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ANTE  
UNA CRISIS CORPORATIVA EN EL SECTOR  
SALUD PRIVADA: CASO GRUPO SAN  
PEDRO**

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN EN ESPAÑOL.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.1 DEFINICIONES PREVIAS .....</b>  | <b>13</b> |
| <i>1.1.1 La comunicación.....</i>  | <i>13</i> |
| <i>1.1.2 La comunicación organizacional.....</i>   | <i>13</i> |
| <i>1.1.3 Comunicación interna.....</i>   | <i>13</i> |
| <i>1.1.4 Comunicación externa .....</i>  | <i>14</i> |
| <i>1.1.5 Cultura organizacional.....</i>   | <i>15</i> |
| <i>1.1.6 Stakeholders.....</i>   | <i>16</i> |
| <i>1.1.7 Imagen y reputación corporativa.....</i>  | <i>16</i> |
| <i>1.1.8 Las Relaciones públicas: .....</i>  | <i>18</i> |
| <i>1.1.9 Crisis Corporativa .....</i>  | <i>19</i> |
| <b>1.2 PANDEMIA Y ACCIONES DEL GOBIERNO PERUANO.....</b>   | <b>24</b> |
| <i>1.2.1 Crisis sanitaria internacional.....</i>   | <i>24</i> |
| <i>1.2.2 El Covid-19.....</i>  | <i>24</i> |
| <i>1.2.3 Acciones del Gobierno.....</i>  | <i>25</i> |
| <b>1.3 SALUD PRIVADA Y ACCIONES DEL GOBIERNO PERUANO EN TIEMPOS DE COVID-19</b>                              | <b>26</b> |
| <i>1.3.1 Constitución política del Perú 1993- El artículo 70. Contextualizando: .....</i>                    | <i>26</i> |
| <i>1.3.2 Comportamiento de las clínicas privadas en tiempos de Covid-19.....</i>                             | <i>26</i> |
| <i>1.3.3 Recomendación de la Defensoría del Pueblo .....</i>   | <i>27</i> |
| <i>1.3.4 Decreto legislativo N° 1466-2020.....</i>   | <i>28</i> |
| <i>Artículo 2 -Intercambio Prestacional de Salud. ....</i>   | <i>28</i> |
| <i>Artículo 8 – Del proceso de facturación y pago en e intercambio prestacional en salud..</i>               | <i>28</i> |
| <i>Artículo 11- Del mecanismo de solución de controversias en el intercambio prestacional de salud. ....</i> | <i>29</i> |
| <b>1.4 ANÁLISIS DE GRUPO SAN PEDRO .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>1.5 CASOS DE GESTIÓN DE CRISIS: .....</b>   | <b>40</b> |
| <i>Caso 1: Clínica San Pablo 2020.....</i>   | <i>40</i> |
| <i>Caso 2: Nike, Zion Williamson 2019.....</i>   | <i>41</i> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>2.1 DECISIONES PREVIAS .....</b>                               | <b>43</b>  |
| <b>PERFILES DE PERSONAL REQUERIDO: .....</b>                      | <b>45</b>  |
| <b>PÚBLICO OBJETIVO PRIORITARIO .....</b>                         | <b>48</b>  |
| <b>ROLES DE LOS ACTORES EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN: .....</b>     | <b>48</b>  |
| <b>ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN .....</b> | <b>49</b>  |
| <b>2.2 LAS ETAPAS DEL PLAN .....</b>                              | <b>50</b>  |
| <b>2.3 IDENTIDAD DEL PLAN .....</b>                               | <b>51</b>  |
| <b>2.4 LAS ESTRATEGIAS .....</b>                                  | <b>55</b>  |
| <i>OBJETIVO 1 .....</i>   | <i>55</i>  |
| <i>OBJETIVO 2 .....</i>   | <i>57</i>  |
| <i>OBJETIVO 3 .....</i>   | <i>61</i>  |
| <i>OBJETIVO 4 .....</i>   | <i>64</i>  |
| <i>OBJETIVO 5 .....</i>   | <i>69</i>  |
| <i>OBJETIVO 6 .....</i>   | <i>72</i>  |
| <i>OBJETIVO 7 .....</i>   | <i>78</i>  |
| <i>OBJETIVO 8 .....</i>   | <i>82</i>  |
| <i>OBJETIVO 9 .....</i>   | <i>86</i>  |
| <i>OBJETIVO 10 .....</i>  | <i>90</i>  |
| <i>OBJETIVO 11 .....</i>  | <i>92</i>  |
| <i>OBJETIVO 12 .....</i>  | <i>95</i>  |
| <b>2.5 CRONOGRAMA DE ACCIONES .....</b>                           | <b>97</b>  |
| <b>2.6 PRESUPUESTO .....</b>                                      | <b>97</b>  |
| <b>3. SUSTENTACIÓN.....</b>                                       | <b>98</b>  |
| 3.1 DIVISIÓN DEL PLAN .....                                       | 98         |
| 3.2 ROL DE LA COMUNICACIÓN .....                                  | 99         |
| 3.3 RELACIÓN CON LOS VALORES CORPORATIVOS .....                   | 100        |
| <b>4. RECOMENDACIONES .....</b>                                   | <b>101</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>   | <b>102</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>106</b> |

## **Dirección web de las piezas y producciones de comunicación parte del trabajo**

Carpeta con las piezas de comunicación:

[https://drive.google.com/drive/folders/1Kev90JbmbBUgY-Kellwq\\_e\\_ZXyCypQfz?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1Kev90JbmbBUgY-Kellwq_e_ZXyCypQfz?usp=sharing)



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |         |
|--|---------|
| Tabla 1. Matriz FODA .....   | pág. 35 |
| Tabla 2. Análisis de la competencia: sector privado .....              | pág. 36 |
| Tabla 3. Análisis de la competencia: sector público .....              | pág. 38 |
| Tabla 4. Perfil de puesto profesional en Relaciones Públicas .....     | pág. 45 |
| Tabla 5. Perfil de puesto profesional asesor Relaciones Públicas ..... | pág. 46 |
| Tabla 6. Perfil de puesto profesional Community manager .....          | pág. 47 |
| Tabla 7. Público objetivo prioritario externo .....                    | pág. 48 |
| Tabla 7. Roles de los actores en el plan de comunicación .....         | pág. 48 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |         |
|--|---------|
| Figura 1: Actividades permitidas durante el estado de emergencia ..... | pág. 25 |
| Figura 2: Organigrama de la Dirección de Imagen y Comunicación .....   | pág. 49 |
| Figura 3: Pilares del plan de comunicación .....                       | Pág. 52 |
| Figura 4: Paleta de colores del plan de comunicación .....             | Pág. 53 |
| Figura 5: Tipografía usada en la identidad de la marca .....           | Pág. 53 |
| Figura 6: Logo Grupo San Pedro .....                                   | Pág. 54 |



## RESUMEN EN ESPAÑOL

En plena coyuntura, como la que estamos viviendo, muchos problemas de la salud privada se vieron expuestos. Las malas gestiones y toma de decisiones, puede llevar a una empresa a verse involucrada en situaciones que perjudican a su imagen, reputación y relaciones con cada uno de sus públicos. Este fue el caso del Grupo San Pedro, pese a que tuvo un crecimiento basado en su historia y en la innovación constante, no supo como actuar frente a la incertidumbre que generó el Covid-19 y optó por el camino errado que lo llevó a grandes consecuencias, repercutiendo de sobremanera en sus relaciones con sus distintos públicos. En pro de salvaguardar y rescatar las buenas relaciones que se tuvieron en el pasado, el Grupo San Pedro, establecerá un plan de comunicación que se enfoque en recuperar la confianza de cada uno de sus públicos, logrando reestablecer las relaciones perdidas y, sobre todo, rescatar la buena imagen y reputación que con el tiempo supo ganar. Dicho plan tendrá como ejes principales la transparencia y humanidad, así como la coherencia entre lo que expresa como organización y lo que realiza en la práctica. Buscaremos revertir el mal momento, tomando cartas en el asunto, haciéndonos responsables y dando la cara ante el problema para poder afrontarlo.

### **Palabras clave:**

*Imagen, reputación, plan de comunicación, relaciones con los stakeholders, transparencia, humanidad.*

## ABSTRACT

In the middle of a situation like the one we are living; many private health problems were exposed. Bad management and decision making can lead a company to be involved in situations that damage its image, reputation and relationships with each of its audiences. This was the case of Grupo San Pedro, although it grew based on its history and constant innovation, it did not know how to act in the face of the uncertainty generated by Covid-19 and chose the wrong path that led to great consequences, greatly affecting their relationships with their different audiences.

In order to safeguard and rescue the good relationships that were had in the past, Grupo San Pedro will establish a communication plan that focuses on recovering the trust of each of its audiences, managing to re-establish lost relationships and above all, rescue the good image and reputation that with time it was able to gain. This plan will have transparency and humanity as its main axes, as well as coherence between what it expresses as an organization and what it does in practice. We will seek to reverse the bad moment, taking action on the matter, taking responsibility and facing the problem in order to face it.

### **Keywords:**

*Image, reputation, communication plan, relationships with stakeholders, transparency, humanity.*

## INTRODUCCIÓN

Nunca hubiéramos imaginado un panorama como el que vivimos ahora. En este contexto de estado de emergencia sanitaria, en el campo organización, las empresas son más susceptibles de sufrir una crisis organizacional. No importa en el rubro en el que se desarrolla la actividad empresarial, la crisis organizacional puede afectar de forma negativa la imagen y reputación de la empresa frente a sus stakeholders.

Así, con el avance de la tecnología, el grupo de interés de las empresas, tiene un rol más activo exigiendo una comunicación transparente, ya que disponen de herramientas que le otorgan un rol fiscalizador y ejecutor de su propia “auditoría”.

En la gestión organizacional, las empresas son propensas a tomar decisiones erróneas sin tener en cuenta los efectos que pueden ocasionar en la percepción de sus stakeholders hacia ellos. Desde este punto, es indispensable que las organizaciones cuenten con un área especializada en la imagen y comunicación que gestionen adecuadamente las relaciones públicas con los stakeholders, atendiendo a lo que ellos quieren transmitir y sobre todo, respondiendo oportunamente a sus reclamos, dudas o sugerencias.

Muy por el contrario, la mala gestión puede generar pérdidas importantes que atenten con los planes, objetivos e intereses empresariales que pueden llegar hasta la extinción de la organización. En este sentido, la gestión de comunicación en la organización se torna protagonista, actuando como la herramienta para el manejo de crisis corporativas y, sobre todo, crisis de imagen y reputación que genera en el grupo de interés desconfianza y rechazo.

De esta manera, en un ambiente de incertidumbre producido por la pandemia del Covid-19, el grupo empresarial San Pedro se ha envuelto en una crisis organizacional generadas por la toma de decisiones erróneas por sus líderes que ocasionaron la desconfianza de sus grupo de interés y percepción de imagen negativa de la sociedad. Por esta razón, se decide iniciar el plan de revertir esta crisis organizacional e imagen tomando decisiones determinantes velando por los interés de sus stakeholders.

Así, pues, bajo la Dirección del área de imagen y comunicación inicia el plan denominado KALLPAY KUSAQ, para recuperar la confianza de sus stakeholders, como también de la sociedad en general, utilizando la comunicación como vehículo principal para recuperar o reestablecer los lazos perdidos, así como para otorgar un escenario de puertas abiertas, basado en la transparencia para sus principales stakeholders internos y externos.

Resulta primordial establecerse, como marca, mostrando un vocero oficial y atendiendo rápidamente el problema sin dar cabida a malos entendidos y sobre todo salvaguardando los intereses de los principales stakeholders para mantener las buenas relaciones que se establecieron en el pasado.



# 1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

## 1.1 Definiciones previas

Para poder adentrarnos en el caso de estudio, es preciso definir conceptos básicos que nos permitan tener un esquema general de los puntos que se van a tratar en las estrategias.

### 1.1.1 La comunicación

La comunicación es la herramienta de transmisión de la información entre grupos sociales para convivir en un espacio determinado. Para Santos (2012) la comunicación se caracteriza por tener un carácter social, donde participa obligatoriamente una colectividad.

La comunicación posee 6 elementos:

- Emisor
- Receptor
- Mensaje
- Contexto
- Código
- Canal. (Jakobson, 1975)

### 1.1.2 La comunicación organizacional

Así pues, entendemos que la comunicación como tal, es una herramienta de transmisión de mensajes, entonces, ¿Qué es la comunicación organizacional? Esta hace referencia a la comunicación donde participan todos los colaboradores de una organización, intercambiando información. Kreps (1995) afirma que la característica de la comunicación organizacional se basa en un proceso por el cual los colaboradores recolectan información sobre su organización y, a la vez, tienen conocimiento de los cambios que ocurren en ella.

La comunicación organizacional se divide en:

- Comunicación interna
- Comunicación externa

Para fines del presente trabajo nos enfocaremos en la comunicación interna y externa

### 1.1.3 Comunicación interna

Toda organización está integrada por personas y la comunicación es un factor determinante para la integración de sus miembros. La comunicación interna de la

organización es una herramienta de gestión que permite fijar y conseguir objetivos, pero también motiva e informa a sus colaboradores.

Para Urcola & Urcola (2015), en las empresas, la comunicación interna se convierte en un elemento básico que determina el grado de trabajo en equipo y alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Podemos identificar estos tipos de comunicación interna:

- Formal
- Informal
- Individual
- Colectiva
- Verbal
- Escrita
- Electrónica. (Urcola & Urcola, 2015)

#### **1.1.4 Comunicación externa**

Como habíamos mencionado anteriormente, toda organización está conformada por personas y por ende es considerada como ente social. Por tal motivo, tiene la obligación de contar con una comunicación externa, eficiente y efectiva. Las organizaciones tienen la necesidad de interrelacionarse con su público externo y para ello, la comunicación externa es una herramienta indispensable y su buena gestión beneficiará a obtener buenos resultados que favorezcan a la rentabilidad de la organización. Según Agueda et al., (2008) la comunicación externa es la herramienta que transmite información hacia fuera de la organización, destinada a sus públicos externos, clientes, distribuidores, entre otros. De esta forma, la comunicación difundida por la organización es creada dentro de ella y tiene como destinatario a sujetos ajenos a la misma.

Para Abril et al., (2006) la comunicación externa posee contenido esencial dando a conocer la actividad de la organización y su impacto en la sociedad a través de los grupos de interés externos. Así, el objetivo de la comunicación externa es transmitir su filosofía organizacional, proyectando una imagen positiva de ella y ofrecer los distintos productos y servicios que ofrece al público externo de la empresa.

Ahora bien, para obtener buenos resultados en la comunicación externa es necesario el uso de instrumentos y herramientas de comunicación. Entre los que destacan están:

- La publicidad comercial

- La promoción
- El patrocinio
- Las relaciones Públicas (Sanz et al., 2005)

Las organizaciones que cuenten con una planificación integral de comunicación externa lograrán ser más competitivos, productivos y alcanzarán sus objetivos organizacionales. Asimismo, gestionando estratégicamente las herramientas e instrumentos de comunicación, generarán respuestas eficientes y vínculos con sus públicos externos.

### **1.1.5 Cultura organizacional**

Ya tenemos claro que es la comunicación y cómo se da en las organizaciones, ahora veamos un punto importante que forma parte del núcleo de la organización: La cultura. Esta, conforma una parte fundamental en todo tipo de organizaciones, pues, es esta la que otorga esa “esencia” a lo que se vive y realiza dentro de ella. Podemos afirmar que es esta la que caracteriza a las empresas y las hace ser como son, por ello, no hay dos iguales en el mundo.

En palabras de Sheen (2017), la cultura se entiende como el “modo de pensar, ser y actuar de una organización”, esta constituye el ADN de la organización, es percibida y practicada por los colaboradores en cada una de sus interacciones diarias, además de ello, la cultura otorga, como bien lo mencionamos, un punto de diferenciación frente a la competencia, muchas veces traducido en una ventaja frente a los demás. Esta cultura organizacional, posee 5 dimensiones que forman un punto clave a la hora de tomar decisiones, las cuales son:

- Distancia de poder
- Aversión a la incertidumbre
- Individualismo versus colectivismo
- Masculinidad versus Femenidad
- Orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo. Hofstede (2010)

Bajo esta premisa, entendemos que la cultura dentro de la organización representa un factor importante para la transformación, así como un vehículo para estimular la innovación dentro de ella.

### **1.1.6 Stakeholders**

Debemos de tener en claro que una organización posee relaciones estratégicas permanentes con personas y grupos, con la finalidad de cubrir sus intereses y alcanzar los objetivos organizacionales. Para Gonzales (2007) una organización es conformada como una pluralidad de agentes que intervienen en ella y la hacen posible. Así, a esa pluralidad de agentes se la denomina stakeholder. Los stakeholder, son grupos de interés que afectan y son afectados por las decisiones de la organización. En ese sentido, Freeman, Wicks & Parmar, (2004) sostiene que se considera un stakeholders como cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por los objetivos alcanzados de la organización. Cabe resaltar que cada organización debe identificar correctamente a sus stakeholders para crear relaciones estratégicas y, de esta manera, tomar las mejores decisiones organizacionales; por esta razón, es determinante una adecuada evaluación de la influencia e importancia de cada parte interesada.

Los stakeholders se dividen en dos sectores:

- Stakeholders internos
- Stakeholders externos

Dentro del grupo de los stakeholders internos, se encuentran los accionistas, directivos y colaboradores. Mientras que, en el grupo externo, corresponde a los clientes, proveedores, entidades financiera, sindicatos, Estado y sociedad.

### **1.1.7 Imagen y reputación corporativa**

Hasta hace unos años, la creación de empresas estaba orientada en dos objetivos: producir y vender. Se evidenciaba la falta de interés sobre los aspectos intangibles que conforman a una organización, entre ellas la imagen corporativa. La imagen para Villafañe (1996), es un modelo de la realidad, sin embargo, jamás se acercará a la realidad misma, pues el espectador o observador influye demasiado en el resultado. En efecto, en al aspecto organizacional, la imagen de las empresas es creada por la percepción, experiencia y construcciones mentales por parte del grupo de interés de la empresa.



Del mismo modo, Walker (2010) expresa que la imagen de una empresa se define como una imagen organizacional, refiriéndose a ésta como la imagen que la empresa desea reflejar y proyectar hacia sus grupos de interés. De esta manera, la imagen corporativa se asimila como la percepción vivida, por los miembros que conforman la organización, pero también de los grupos externos, dentro y fuera de la empresa.

Ahora bien, desde la perspectiva organizacional existen dos planteamientos sobre la imagen corporativa. En primer lugar, como refiere Walker (2010) la imagen corporativa es abordada como una imagen deseada que la organización busca proyectar hacia sus grupos de interés. Y, en segundo lugar, existe una perspectiva que según Dhalla (2007) la imagen corporativa se entiende como una percepción real que cualquier persona tiene de una empresa.

Un punto importante en este concepto, es que la imagen corporativa posee una relación permanente y directa con la identidad y cultura de la organización. En consecuencia, podemos afirmar que un factor determinante para la construcción de una imagen corporativa deseable es la identidad organizacional. Así, lo afirma García de los Salmones & Rodríguez del Bosque (2006) las empresas deben comprender que para influir en una imagen pública es necesario partir de una identidad corporativa bien definida, pues la imagen demanda realidad. La empresa al gestionar su identidad, esta gestionando al mismo tiempo su imagen de forma indirecta; aunque en la realidad existen pocas empresas que se preocupan en este aspecto.

Por otra parte, en este ámbito, recientemente existen teorías que afirman que la imagen corporativa es un concepto separado de la reputación. De este modo, para Fombrun (1996) explica que la reputación es el conjunto de percepciones que realizan los grupos de interés sobre la identidad de la empresa, siendo mas estable en el tiempo a comparación de la imagen de la empresa. Asimismo, existen autores que aseguran que la reputación es resultado del efecto de la acumulación de información. Según Fombrun & Shanley (1990) la reputación es el resultado del proceso de acumulación de información realizada por los grupos de interés a la empresa, pero también es el conocimiento de las distintas características valiosas de la empresa generando emociones a los grupos. Es decir que los grupos de interés juegan un papel determinante en este aspecto; ya que la reputación de una organización es el reflejo del cómo piensan y sienten los grupos en torno a ella.

Además, la reputación de una organización es considerada como un activo intangible de un gran valor y muy difícil de imitar por los competidores. Es así que cada empresa deberá gestionarla de acuerdo a sus intereses. A esto, según Surroca et.al.(2010) una buena gestión empresarial de la reputación crea ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo, diferenciando a una empresa del resto, captando más clientes y atrayendo a trabajadores calificados. Así, pues, algunos autores consideran que una buena reputación corporativa tiene como objetivo obstaculizar las acciones y movimientos de los competidores dentro del mercado, pero a la vez, obtener beneficios financieros.

Algunos de los beneficios de una buena gestión de la reputación corporativa son los siguientes:

- Atracción de personal más calificado del mercado laboral.
- Lealtad de los clientes y colaboradores
- Estabilidad de ingresos monetarios. Wessels (2003)

### **1.1.8 Las Relaciones públicas:**

Habiendo visto y teniendo en claro qué es la imagen de una empresa y cómo se gestiona, es oportuno mencionar un concepto muy relacionado con ello: Las Relaciones Públicas. Según Alberto García Duran, se entiende por relaciones públicas a “la función estratégica de dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos”. Esta está relacionada de manera directa con la resolución de conflictos y sirve de apoyo para la organización, en tanto que la mantiene informada sobre la opinión pública.

Por su parte, Barquero, en su libro “Manual de Relaciones Públicas Empresariales”, afirma que las relaciones públicas empresariales se encargan de mantener, con los distintos públicos de la organización, unas correctas relaciones para la viabilidad de la consecución de objetivos previamente fijados, que beneficien a mantener la buena reputación de la empresa. (1994, p. 77)

El principal objetivo de las relaciones públicas, en primera instancia, es el análisis de entorno actual para evitar situaciones desafortunadas a futuro que puedan influir de manera negativa en la empresa.

Así pues, si buscamos como organización establecer un proyecto de relaciones públicas, debemos tener en cuenta que la planificación lo es todo. El tema de este proyecto resulta de una iniciativa propia de la organización o deviene de un problema que se esté enfrentando actualmente.

Laluzza y Jordi Xifra en su libro Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa establecen un método para resolver los problemas, el cuál describimos a continuación:

1. Investigación: Fase inicial en la que pretendemos conocer el escenario actual. ¿Cuál es la organización? ¿Qué problemática presenta? ¿Qué públicos están involucrados?
2. Metas y objetivos: Para esta segunda fase, es necesario tener claro qué queremos lograr y saber a dónde queremos llegar. Es importante que determinemos en esta etapa, la influencia que queremos ejercer sobre el público previamente identificado, por ejemplo: ¿Queremos informar? ¿Queremos modificar un comportamiento?
3. Estrategia: Fase en la que planificamos y ponemos en marcha el proyecto para obtener los resultados que nos hemos planteado. Este proyecto debe tener un tema central sobre el cuál giran los mensajes y medios por los que buscamos llegar a nuestro público.
4. Evaluación: Etapa final que consta de dos partes, en la primera hacemos el seguimiento de nuestro proyecto y el ajuste, de ser necesario y en la segunda, evaluamos el grado de eficacia en su cumplimiento y si los objetivos fueron alcanzados o no.

### **1.1.9 Crisis Corporativa**

La idea de crisis nos suena un tanto abrumadora, pues, es una situación a la que ninguna empresa quisiera llegar. Joan Costa (2012) menciona que el principal miedo de los que se encargan de la gestión de la comunicación es la crisis, pues esta nos cae de sorpresa, es impredecible y puede, en el peor de los casos, arruinar la empresa.

Mostrándonos así dos escenarios: una buena gestión comunicativa, en la que la crisis se convierte en un punto de mejora para la organización y una no muy efectiva, que puede llegar, en el peor de los casos, a hundirla.

#### **- Categorías de crisis**

La crisis se puede distinguir en distintas categorías, estas pueden ser:

- Según su previsión
- Según sus consecuencias
- Según su forma. Rojas (2014)

Para efectos de este trabajo ahondaremos en las crisis según su previsión:

Las crisis, se pueden categorizar, según su previsión en:

- Predecibles: Aquellas que podemos anunciar su riesgo y consecuencias y que, a partir de ello, se pueden prevenir mediante estrategias.
- Imprevisibles: Situaciones que escapan de nuestras manos, no podemos controlarlas y son situaciones poco deseadas. Aquí vale la pena hacer un hincapié, pues, es precisamente este tipo de crisis que nos toca afrontar en nuestro contexto actual, una crisis de tipo sanitaria, imprevisible, que nos puso en *jaque mate*<sup>1</sup> para poder reinventarnos frente a los modos de gestión.

- **Etapas de crisis**

A continuación, se mencionarán las etapas de vida de la crisis en una organización.

Según Choque (2018) son 3 etapas:

- Etapa ignición: Situación en donde la crisis se manifiesta y muestra síntomas con sus impactos.
- Etapa expansión: Situación donde la crisis engloba y se manifiesta en toda la organización.
- Etapa declinación: Situación en el que la crisis comienza a desaparecer lentamente.

- **Elementos previos a una crisis**

Una organización debe contar con elementos que puedan contener la crisis adecuadamente a través de los diferentes esfuerzos internos de sus miembros. Así, pues, algunos de los elementos vitales que deben existir dentro de una organización son las siguientes:

- Un comité de crisis.
- Establecer la responsabilidad de sus integrantes.
- Los niveles de activación del comité.
- Un centro de control.
- Preguntas sobre los hechos.

---

<sup>1</sup> Expresión utilizada en el deporte del Ajedrez, tipo de jugada en la que se amenaza al Rey para que no pueda defenderse

- El formato del plan de contención.
- El formato del plan de comunicaciones.
- La secuencia de acción. Remy (2012)
- **Enfrentamiento a la crisis**

Es vital identificar la etapa de crisis en la que esta inmersa la organización; ya que de eso dependerá las medidas de abordarla correctamente.

- **Prevención:** Identificación anticipada de riesgos que puedan generar alguna crisis con el tiempo, debidamente abordados para su control.
- **Preparación:** Acción anticipada de adecuarse al evento negativo que no se puede evitar. Asimismo, la prevención y preparación trabajan conjuntamente en la gestión de riesgos.
- **Identificación:** Acción de reconocer las principales características que refleja la crisis en la organización.
- **Contención.** Actividad de controlar y contener la crisis para eludir la expansión de sus impactos negativos en la organización.
- **Solución.** Acción de neutralizar de manera parcial o total, las causas de la crisis, buscando la resolución de la crisis abordando desde su raíz.
- **Recuperación.** Recobrar la posición en todos los ámbitos que tenía la organización, antes que ocurriera la crisis.
- **Aprendizaje.** Evaluación del comportamiento y desempeño de la organización, antes, durante y después de la crisis.
- **Objetivos de la organización en momento de crisis.**

En el periodo de crisis, es de vital importancia que la organización tome las mejores decisiones, coordinadas y rápidas. Para ellos deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Abordar la crisis de forma profesional y eficaz para obtener el menor impacto en las operaciones.
- Transmitir y reflejar su preocupación y responsabilidad con todos sus grupos de interés.
- Asistir, apoyar y brindar asistencia a todos lo que hayan sido afectados por sus servicios y operaciones.
- Brindar y ayudar a conocer los hechos, a los medios de comunicación y también dar a conocer la capacidad de respuesta y transparencia.

- Realizar las acciones convenientes para mantener sus operaciones de manera eficiente durante el evento de crisis.
- Minimizar los daños comerciales, materiales y financieros de la organización.
- Descartar y disminuir cualquier tipo de margen de responsabilidad legal.
- Transmitir sus compromisos vigentes y valores corporativos, incluso en circunstancias difíciles. Remy (2012)

- **Gestión de crisis**

Cuando se habla de gestión de crisis se refiere a la manera de cómo una organización encara una situación de crisis imprevista que afecta el funcionamiento organizacional. Hay que tener en cuenta que dependerá de cada organización, la forma en como trate y maneje la situación, para obtener el control y determinar la gravedad. Así, pues, se reflejará la capacidad de cada organización en contrarrestar una situación crisis a través de los efectos en su reputación corporativa, la continuidad de los servicios o productos en el mercado y la valoración financiera. De esta manera, lo importante es que así sea una crisis pequeña o de gran escala, la organización siempre la enfrentará con sus recursos; sin embargo, se debe asegurar que la organización este preparada para confrontarla. Por otra parte, se debe tener claro que, en el ámbito empresarial, no existe alguna organización que pueda identificar con exactitud la crisis que enfrentará, en un futuro, en su recorrido por el mercado.

- **La comunicación en la gestión de crisis**

En un contexto de crisis, la comunicación se convierte en un elemento fundamental para mitigar los posibles daños o resguardar la imagen y reputación de la organización. En esa situación, la comunicación es la respuesta mas adecuada. Según Piñuel (1997) la comunicación es la herramienta que frena todo tipo de crisis y la enfrenta para que la perdida de crédito e imagen sea mínima.

La crisis creará siempre una opinión publica sobre su suceso. Por esta razón, la organización esta obligada a crear un conjunto de acciones comunicativas que transmitan información sobre lo que esta sucediendo y, las decisiones tomadas para enfrentar la situación. Así lo afirma Marín (2000) la opinión publica exige a la organización, una explicación de los sucesos y decisiones que se toman en un

contexto de crisis por lo que obliga la implementación de acciones de comunicación. En efecto, la planificación de la comunicación en la gestión de crisis no debe ser improvisada; ya que esta en juego la imagen y reputación de la organización.

### **Modelos de gestión de comunicación de crisis**

Luego de revisar bibliografías relacionadas a los modelos de gestión de comunicación en situaciones de crisis, hemos decidido analizar 3 modelos.

- **El modelo de Cebolla de Paunchat y Mitroff (1992)**

El presente modelo se le denomina cebolla; ya que, está compuesta por capas centradas que conforman niveles diferentes. Estas capas remiten a un nivel diferente de la realidad. En el nivel 1 aborda el estudio desde el ámbito psicológico; el nivel 2 desde la antropología y sociología; nivel 3 relacionada la teoría de la organización; y el nivel 4 puede ser estudiado desde la gestión de negocios.

- **El modelo de crisis evitables y no evitables de Gónzales (1998).**

Para este modelo, la gestión de comunicación de crisis se divide en dos partes. En primer lugar, una parte donde se maneja el proceso de gestión de crisis en situaciones que se consideran evitables a través de la intervención de la organización. En segundo lugar, otra parte, donde se presentan situaciones que no son evitables y, las acciones deben limitarse en contener o minimizar los efectos negativos que una crisis pueda generar a una organización.

- **El modelo de relaciones publicas de crisis de Marra (1998)**

Este modelo refiere que la clave de una buena gestión de la comunicación en contextos de crisis, depende de las relaciones que mantiene la organización con sus públicos relevantes. Pero, además, atribuye a la gestión de la cultura comunicacional de la organización y las relaciones publicas, como factores determinantes para el éxito de la gestión de crisis.

## **1.2 Pandemia y Acciones del Gobierno Peruano**

### **1.2.1 Crisis sanitaria internacional**

Se define como una circunstancia global imprevista producida por una enfermedad, que pone en extremo peligro la salud de las personas, con propagación rápida e incremento acelerado de letalidad. Para la Organización Mundial de la Salud (OMS) se refiere al brote de una enfermedad que afecta a más de un país teniendo un impacto inusual e inesperado requiriendo una estrategia coordinada internacional para enfrentarlo.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) los grados de emergencia se clasifican en lo siguiente:

- Sin clasificar: Suceso evaluado, pero no es necesario una respuesta por parte de la (OMS).
- Grado 1: Suceso que afecta a uno o varios países con consecuencias mínimas en la salud pública y requiriendo la respuesta de la (OMS).
- Grado 2: Evento que afecta a uno o varios países con consecuencias considerables en la salud pública requiriendo la respuesta de la (OMS).
- Grado 3: Evento que afecta a uno o varios países con consecuencias sustanciales en la salud pública requiriendo la intervención inmediata de la (OMS).

### **1.2.2 El Covid-19**

Siguiendo con la línea de las enfermedades que en los últimos años azotaron a nuestro país, recientemente se dio a conocer el brote de un nuevo virus conocido como el COVID-19, este forma parte de una extensa familia de virus que causan infecciones respiratorias, estallando su brote en Wuhan (China) en diciembre 2019. Dentro de los síntomas más comunes del COVID-19 están: la fiebre, tos seca y el cansancio, pero también existen síntomas menos frecuentes que afectan a algunas personas como son los dolores y molestias, congestión nasal, el dolor de cabeza, la conjuntivitis, el dolor de garganta, la diarrea, la pérdida del gusto o el olfato y las erupciones cutáneas. Es preciso indicar que la OMS señala que las personas mayores y las que padecen de afecciones médicas previas tienen mayor probabilidad de contagio del virus; sin embargo, cualquier persona puede contraer el COVID-19.



### 1.2.3 Acciones del Gobierno

Tras haberse detectado los primeros casos de personas contagiadas por el Covid-19, el Gobierno tuvo que tomar decisiones políticas para enfrentar y contener los contagios del virus. El Gobierno presenta el 15 de marzo del presente año, el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, donde se declara el estado de emergencia nacional por las graves circunstancias que afecta la vida de la Nación a consecuencia del brote del Covid-19.

Desde el primer Decreto Supremo presentado, hasta entonces se han emitido un aproximado de 67 Decretos Supremos de Urgencia orientado al Covid-19.

Luego de haber declarado el estado de emergencia, el Gobierno del Perú decretó una serie de actividades conocidas como prioritarias, las cuales continúan actuando durante esta inmovilización social obligatoria.

#### ACTIVIDADES PERMITIDAS



Figura 1. Actividades permitidas durante el estado de emergencia

Fuente: Webinar: ¿CÓMO PREVENIR RIESGOS PENALES Y LABORALES Y CÓMO REACCIONAR ANTE LA AUTORIDAD PENAL Y LABORAL DURANTE EL ESTADO DE EMERGENCIA?

recopilado de: <https://prcp.com.pe/wp-content/uploads/2020/03/PPT-WEBINAR-C%C3%B3mo-evitar-o-mitigar-riesgos-penales-laborales-en-el-marco-de-las-disposiciones-emitidas-por-el-COVID-19.pdf>

## **1.3 Salud Privada y acciones Del Gobierno Peruano en tiempos de Covid-19**

### **1.3.1 Constitución política del Perú 1993- El artículo 70. Contextualizando:**

Para llevar a cabo el presente trabajo es necesario aludir a la Constitución Política Del Perú, en especial importancia al capítulo III, artículo 70.

#### **Capitulo III de la propiedad, Artículo 70**

En resumen, el artículo 70, menciona que el derecho de la propiedad es inviolable, pues el Estado lo garantiza. Este derecho debe ejercerse en armonía con el bien común y dentro de los límites de ley. A nadie puede privarse de su propiedad; sin embargo, alude que solamente el Estado lo puede hacer exclusivamente por causa de seguridad nacional o necesidad pública, previo pago en efectivo de indemnización por el perjuicio.

#### **1.3.2 Comportamiento de las clínicas privadas en tiempos de Covid-19**

La Constitución Política del Estado, en su artículo 2 inciso 16 reconoce la propiedad como derecho fundamental. En su artículo 70, establece que: “El derecho y la propiedad es inviolable. El Estado lo garantiza. Se ejerce en armonía con el bien común y dentro de los límites de la ley. A nadie puede privarse de su propiedad si no, exclusivamente, por causa de Seguridad Nacional o necesidad pública, declarada por ley, y previo pago en efectivo indemnización justipreciada que incluya compensación por el eventual perjuicio. Hay acción ante el Poder Judicial para contestar el valor de la propiedad que el Estado haya señalado en el procedimiento expropiatorio”.

De la lectura del texto constitucional antes citado, se advierte que el ejercicio del derecho de la propiedad debe hacerse, en armonía con el bien común. En este caso las clínicas de atención médica privadas, en una situación de una calamidad social, pretendieron sacar un provecho precisamente en momentos en que la pandemia del Covid-19 había hecho colapsar los hospitales centros médicos de atención estatal, aplicando o cobrando tarifas elevadísimas y negándose a atender en algunos casos a los enfermos afectados por el covid-19. En esas circunstancias dejando de lado el principio de solidaridad humana pretendieron aprovechar para sí con fines de lucro condicionando la atención con tarifas excesivamente elevadas, demostrando con ello su interés de lucrar en una situación de calamidad social; es decir, pretendieron hacer fortuna de esta situación crítica en que el país se encontraba.

En este caso los propietarios administradores de las clínicas privadas, se habían olvidado de usar estos centros de salud en función a la armonía social o el interés común que debería primar en estas circunstancias, sin embargo, actuaron exclusivamente en función a los intereses particulares, de los propietarios y administradores de dichos centros de atención médica particular, no obstante la situación de emergencia en que se encontraba el país, lo que generó un escándalo y consiguiente desprestigio y mala imagen de las clínicas particulares, ya que, cuando el Estado propuso celebrar un convenio, las clínicas privadas no querían bajar las tarifas, por el contrario se ratificaron en pretender cobrar tarifas elevadas al propio Estado por lo que, el Presidente Constitucional de la República Ingeniero Martín Vizcarra Cornejo, se vio obligado a dar un plazo de 48 horas para que las clínicas particulares armonicen el precio o atención médica para los enfermos de Covid-19, amenazándolos con expropiarlas en aplicación del artículo 70 de la Constitución Política ya citado.

La avaricia de las clínicas privadas esto es de sus propietarios y administradores quienes pretendían aprovechar para aumentar fortuna y sacar provecho de una situación calamitosa, que afectaba al pueblo peruano generando una mala imagen de las clínicas privadas debido a la falta de una visión y de comprensión de sus administradores quienes es lejos de actuar con el principio de solidaridad humana aprovecharon la situación para cobrar tarifas elevadas a los enfermos del Covid-19.

Al efecto las advertencias que enunció públicamente una conferencia de prensa el Presidente Constitucional de la República surtió todos los efectos y es así que los administradores de las clínicas privadas llegaron a un entendimiento celebrando un convenio con fecha junio del año en curso, pero a costa de la pérdida de imagen de las clínicas privadas como centro de atención particular que sólo buscan el lucro e incluso el escándalo fue tan grande que mostró una mala imagen, de dichos centros de salud privada, reflejando que el interés común no les importaba.

### **1.3.3 Recomendación de la Defensoría del Pueblo**

El 28 de mayo del 2020, la Defensoría del Pueblo se dirige a la Superintendencia Nacional de Salud, a través del Oficio N° 258-2020-DP/AMASPPI donde hace referencia sobre las denuncias difundidas por los medios de comunicación sobre las diversas personas que se han visto sorprendidas por el alto costo que deben asumir por el diagnóstico, tratamiento e internamiento por el covid-19.

La Defensoría del Pueblo recomienda a la Superintendencia Nacional de Salud lo siguiente:

- Implementar una plataforma que brinde información comparativa de precios de los servicios que ofrecen las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.
- Implementar reportes semanales, mensuales y anuales de monitoreo de la tendencias de precios de los servicios que ofrecen las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.
- Crear medidas innovadoras de protección de los usuarios ante contextos de riesgo relacionadas a la situación de los tarifarios de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.

#### **1.3.4 Decreto legislativo N° 1466-2020**

El 21 de abril se publica el decreto legislativo N° 1466-2020, mediante la ley N° 31011, el Congreso de la Republica otorga la facultad al Poder Ejecutivo legislar en diversas materia para la atención de la emergencia sanitaria generada por el covid-19. De esta manera el Poder Ejecutivo emite el decreto legislativo que aprueba disposiciones para fortalecer y facilitar la implementación del intercambio prestacional en salud en el sistema nacional de salud, que permitan la adecuada y plena prestación de los servicios de prevención y atención de salud para las personas contagiadas y con riesgo de contagio por covid-19. En los siguientes párrafos se mencionarán los artículos mas resaltantes para fines del trabajo:

#### **Artículo 2 -Intercambio Prestacional de Salud.**

El intercambio prestacional de salud son los procesos y acciones de articulación, subsidiariedad interinstitucional público – público, público – privado que garanticen el otorgamiento y financiamiento de las prestaciones de servicios de salud que requieran todas las personas en el territorio nacional.

#### **Artículo 8 – Del proceso de facturación y pago en el intercambio prestacional en salud.**

En este artículo sostiene que las IAFAS, UGIPRESS e IPRESS privada o publicas realizan la facturación por la prestación de servicios de salud ofrecido a las personas contagiadas por el covid-19. Así, también, afirma que las transacciones se realizaran de manera electrónica.

## **Artículo 11- Del mecanismo de solución de controversias en el intercambio prestacional de salud.**

En este punto, el Decreto Legislativo, refiere que en caso existiera controversias entre las partes del intercambio de prestacional de salud se debe tratar de manera directa. Asimismo, explica que si en el caso que persista al controversia se debe resolver a través de mecanismos de solución de controversias en aquellos centros conciliadores.

Además, el Decreto manifiesta disposiciones complementarias finales. Una a destacar es la que manifiesta que las prestaciones de servicio de salud que se brinde a las personas portadores o con riesgo al covid-19, son excepcionalmente cubiertas financieramente por la IAFAS.

### **1.4 Análisis de Grupo San Pedro**

El presente trabajo se centrará en el análisis del Grupo San Pedro- Centro Médico Hospitalario, institución que supo valerse de la visión, innovación tecnológica y la pasión por el servicio para poder crecer a nivel mundial.

Conozcamos un poco más del Grupo San Pedro:

- **Historia:**

Nace en 1990 como el resultado de una iniciativa de un grupo de médicos para formar una institución especializada en temas cardíacos y coronarios. Desde sus inicios, el Grupo San Pedro tuvo una idea visionaria de crecimiento, apostando por la inversión en equipos de tecnología de punta y especialización de sus profesionales, así como la oportunidad de formar convenios con clínicas estadounidenses y europeas.

Con todo estos antecedentes, el Grupo San Pedro logra posicionarse como una clínica con mayor reputación de la ciudad, atrayendo pacientes de toda América del Sur.

En estos últimos 30 años, la institución ha crecido notablemente, pasando de ser una clínica de 4 pisos con tan solo 40 consultorios y 50 camas a convertirse en un Centro Médico Hospitalario. Actualmente, cuenta con presencia a nivel nacional con 9 sedes en

total: 4 sedes en Lima, en los distritos de Surco, San Isidro, Los Olivos y San Miguel. Así como 5 sedes en provincias: Arequipa, Chiclayo, Trujillo, Ica y Huaraz. Pasando a contar con 50 especialidades médicas, 600 consultorios, más de 1000 camas y con un staff médico de 850 entre doctores, enfermeras y técnicos de primer nivel.

No dejando de lado su crecimiento, en el 2003 fundan el Instituto Tecnológico de Salud San Pedro, dedicado a la capacitación en carreras técnicas de salud y negocios vinculados al rubro, tales como:

- Enfermería técnica
  - Farmacia
  - Fisioterapia y rehabilitación
  - Laboratorio clínico
  - Prótesis dental
  - Optometría
  - Administración de empresas de salud
- **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 del servicio y tarifas justas.
  - **Convenios:**  
El Grupo San Pedro cuenta con los mejores convenios de atención médica con las principales compañías de seguros a nivel nacional e internacional. Negociando siempre las mejores tarifas asistenciales en pro de sus clientes, así como sistemas de pólizas internacionales.  
Se destaca la cobertura del servicio especial del Grupo San Pedro para centros mineros y empresas que se encuentran fuera de sus zonas de cobertura geográfica,

contando con mini clínicas modernas y personal enfocado en brindar una atención 24/7.

Por otra parte, es oportuno mencionar que parte del crecimiento del Grupo San Pedro se ha logrado por el aporte de grupos de inversores que han percibido rentable invertir en la institución.

### **La comunicación en el Grupo San Pedro:**

- **Los equipos encargados:**

- **Dirección de relaciones públicas:** Fundada el 2003 como un órgano independiente que responde a la Gerencia General. Dicho equipo se encarga de las actividades de auspicios, ferias de salud y de la presencia de la marca en actividades relevantes, así como la gestión de la reputación y dar seguimiento a los casos objeto de demanda. El director de esta unidad, según el manual de crisis, es el vocero oficial de la organización.
- **Área de marketing:** Encargados de la creación, lanzamiento y seguimiento comercial y publicitario a los productos y programas que tienen las sedes a nivel nacional. Gestiona la marca y maneja las redes sociales de la institución. Reporta directamente a la Dirección de Administración y finanzas.
- **Dirección de RRHH:** Cuenta con la unidad de comunicación interna encargados de las relaciones internas de la institución.

Además de ello, la institución cuenta con un comité de comunicación, conformado por la Dirección de RRPP, Marketing y Comunicación Interna.

- **La comunicación externa:** El Grupo San Pedro cuenta con 2 cuentas de redes sociales: Facebook e Instagram, dedicadas a comunicar sobre los acontecimientos importantes de la institución, comunicados, entre otras. Por otra parte, también cuenta con presencia en la prensa nacional para informar a los grupos de interés sobre todos los acontecimientos en el Grupo San Pedro y servir de escaparate para generar un mayor impacto en la reputación y la imagen de la marca.

### **Con miras al futuro, los planes para el 2020:**

Tras el éxito obtenido en el 2019, el Grupo San Pedro renegocia los contratos con las compañías de seguros con un incremento de 15% del deducible para todas sus redes

asistenciales, en las sedes de Surco y San Isidro, el incremento fue del 20%. Además, se establecen contratos con compañías mineras y de explotación de gas.

Debido al correcto manejo de las redes sociales y a su promoción, los programas de prevención de salud se incrementaron en un 32%.

Finalmente, las nuevas tecnologías adoptadas permitieron el impulso del grupo, por lo que decidieron invertir cerca de 80 millones de soles y solicitar, nuevamente, el apoyo de sus inversores, tras las estrechas relaciones que se mantenían.

### **El grupo San Pedro y la pandemia:**

Llegó el inesperado Covid-19, ante ello, el Gobierno del Perú declara el estado de emergencia el 16 de Marzo del 2020 y la inmovilidad nacional para retrasar la propagación del virus y evitar el colapso del sistema de salud. Se mantuvo la cuarentena hasta el 1 de Julio, decretándose medidas para mantener el distanciamiento social obligatorio.

Bajo este contexto, los seguros privados no contemplaban en sus pólizas la cobertura para casos de COVID-19, por lo que siguieron atendiendo casos de emergencias, sin embargo, tras el repentino incremento de casos y el colapso del sistema nacional de salud, el Gobierno del Perú dictamina que las clínicas deberían cerrar su atención médica ambulatoria y proceder con la atención de casos COVID-19.

### **Las clínicas privadas y su comportamiento:**

Frente a la inusitada proliferación del virus, las clínicas privadas tuvieron que organizarse, de tal forma que implementaron en el ínterin los protocolos y medidas de seguridad sanitarias para combatir la pandemia.

No todo salió bien, pues, a mediados de junio, la prensa saca la peor cara de la moneda, presentando una serie de denuncias contra las clínicas privadas y sus excesivos cobros en sus servicios médicos, así como en la venta de medicamentos para pacientes que carecían de seguro, delicado caso en el que el Grupo San Pedro se vio involucrado.

El caso se les escapó de las manos, las redes sociales, prontamente, se encontraban inundadas de comentarios negativos, por parte de los familiares de los pacientes que se vieron afectados, haciendo hincapié en los cobros irregulares solicitando la intervención del gobierno.



Como consecuencia de ello, el Gobierno anunció un plazo de 48 horas a las clínicas para que negociaran con el estado y que propongán tarifas razonables para la atención de pacientes COVID, de lo contrario serían sancionadas en cumplimiento del artículo 70 de la constitución que dispone la expropiación de dichas clínicas.

### **¿Cómo responde el Grupo San Pedro?**

Como respuesta a las denuncias, el Grupo San Pedro opta por emitir un comunicado enviado únicamente a los medios de comunicación, dejando de lado el punto de quiebre que eran las redes sociales.

Parte de esta crisis fue la poca participación del vocero principal de la organización, llegando a ocultar comentarios en las redes sociales y evitando todo tipo de respuesta por estos medios que requerían un rápido actuar.

**Grupo de interés:** En el Grupo San Pedro podemos identificar los siguientes stakeholders:

- Colaboradores, nuestro equipo comprometido y la primera línea de respuesta en las sedes del Grupo San Pedro. Personal médico, administrativo y staff técnico, caracterizados por tener una cultura de trabajo en equipo, vocación de servicio fuertemente arraigada y profesionalismo. Como institución, buscamos establecer lazos basados en la lealtad y compromiso a largo plazo, buscando cuidarlos y valorar su trabajo en cada paso del camino.
- Inversionistas, nuestra principal fuente de crecimiento, grupo de empresarios, nacionales e internacionales, con ganas de invertir en nuestra organización y de reeditar sus inversiones en el menor plazo posible. Nuestra relación con ellos se basa en una negociación constante, velando siempre porque ambas partes salgan beneficiadas y buscamos que la comunicación sea directa, frontal y basada en la confianza para seguir concretando acuerdos a futuro.
- Compañías de seguros, nacionales e internacionales, garantizan la mayor cobertura de atención de nuestros pacientes. Con ellas, tenemos convenios en las tarifas de atención y sistemas preferenciales. Buscamos mantener una estrecha relación que beneficie a nuestra cultura de servicio, en tanto que permiten a nuestros clientes atenderse a nivel nacional e internacional. Nuestra imagen

proyectada hacia ellos, debe basarse en una organización confiable, sólida y con credibilidad.

- Clientes, nuestros actuales asociados que se atienden en nuestras instalaciones a nivel nacional. Buscamos mantener las buenas relaciones con ellos, garantizándoles la confianza de siempre y la misma atención basada en la vocación de servicio.
- Pacientes, nuestro principal pilar, por ellos es que garantizamos el mejor servicio del país con los mejores profesionales y la mejor cobertura a nivel nacional e internacional, así como los mejores planes de atención y tarifas especiales en nuestras clínicas aliadas. Nuestra relación con ellos debe basarse en una buena imagen, credibilidad, confianza y atención especializada con tecnología de punta.
- Clínicas aliadas, establecimientos en Estados Unidos y Europa que refuerzan nuestra presencia de marca y la buena reputación del Grupo San Pedro. Nos permiten garantizar mayor cobertura en la atención de nuestros clientes. LA imagen que proyectamos hacia ellos debe basarse en la confianza y la buena reputación.
- Estudiantes del Instituto Tecnológico, profesionales en formación, buscamos que reciban una óptima educación con capacitaciones constantes para que puedan desempeñar sus capacidades en pro de servir al cliente y en cualquier tipo de situación. Para ellos, buscamos representar una institución de prestigio, su casa de estudios en la que puedan explotar al máximo sus conocimientos y habilidades.
- Medios de comunicación, encargados de difundir la información del caso y nuestra principal vitrina y punto de oportunidad para dar a conocer lo que se viene trabajando en la organización
- Gobierno, nuestro principal órgano regulador, nos brindan políticas sobre las que debemos actuar.

### Matriz Foda:

Tras lo expuesto líneas arriba sobre el Grupo San Pedro, podemos recalcar cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la siguiente matriz:

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 30 años de trayectoria en el sector salud</li><li>- Cuenta con presencia a nivel nacional, con 9 sedes.</li><li>- Cultura orientada a la innovación</li><li>- Referente en innovación y cultura de servicio</li><li>- Profesionales ampliamente capacitados</li><li>- Posee convenios de atención médica a nivel nacional e internacional.</li><li>- Cuenta con un alma mater que forma a profesionales técnicos de primer nivel</li><li>- Reinversión de ganancias para comprar acciones de los inversionistas y garantizar su completa gestión.</li><li>- buenos convenios con compañías de seguros</li></ul> | <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Carencia de un comité supervisor en temas de crisis.</li><li>- Falta de protocolos de acción ante eventuales situaciones de crisis.</li><li>- Poco énfasis en canales de comunicación externa para dar respuesta rápida.</li><li>- Carencia de un plan de comunicación externa ante situación de crisis inesperada.</li><li>- Poca o nula presencia del director de RRPP</li><li>- Deficiente asesoría en temas legales y de RRPP</li></ul> |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aprovechar los convenios internacionales para crecimiento a futuro.</li><li>- Contar con el personal que están formando en el instituto como próximos colaboradores</li><li>- explotar sus redes sociales como principales vitrinas de la marca.</li></ul>   | <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Crisis mundial inesperada</li><li>- Decisiones políticas por el Gobierno.</li><li>- Debilitación de la imagen y reputación</li><li>- Inesperado cambio de los protocolos de atención a los clientes</li><li>- Decisiones a nivel gubernamental en el sector salud.</li></ul>   |

## Análisis de la competencia:

Ahora que ya conocemos la situación actual del grupo San Pedro, conozcamos un poco de su competencia.

En lo que respecta al sector privado, la selección de las clínicas se basa en la presencia que tiene el Grupo San Pedro en las regiones de Lima, Ica, Arequipa, Trujillo, Huaraz y Chiclayo.

Revisaremos un poco de su historia, su misión, visión, valores y especialidades, en el siguiente cuadro:

| Nombre   | Historia   | Ubicación | Misión y Visión  | Valores   | Especialidades   |
|--|--|-----------|--|---|--|
| Clínica San Pablo<br>Fuente:<br><a href="https://www.sanpablo.com.pe/">https://www.sanpablo.com.pe/</a>                              | El Grupo San Pablo nace en 1991. Actualmente cuenta con 10 centros de salud en el país, 7 en Lima, 1 en Huaraz, 1 en Trujillo y 1 en Arequipa.   | Lima      | Misión: "Lograr la satisfacción y confianza de nuestros pacientes y colaboradores"<br><br>Visión: Mantenernos como la red privada de salud más grande del país, con personal altamente capacitado, motivado y apoyado en tecnología de punta   | Honestidad y Lealtad<br>Comunicación<br>Excelencia enfocada en el paciente<br>Trabajo en equipo<br>Liderazgo      | Inmunología<br>Cardiología<br>Cirugía estética<br>Cirugía cardiovascular<br>Cirugía general<br>Cirugía facial<br>Cirugía oncológica<br>Cirugía torácica<br>Dermatología<br>Ginecología<br>Endocrinología<br>Gastroenterología<br>Geriatría<br>Neumología<br>Nefrología<br>Infectología<br>Nutrición<br>Odontología<br>Pediatria<br>Psicología<br>Oftalmología<br>Estimulación temprana<br>Neurología |
| Clínica Arequipa<br>Fuente:<br><a href="https://www.clinicarequipa.com.pe/nosotros/">https://www.clinicarequipa.com.pe/nosotros/</a> | Clínica Arequipa S.A. se inauguró el 24 de junio 1972, la misma que ha venido funcionando de forma ininterrumpida por más de 47 años.  | Arequipa  | Misión: Brindar servicios de salud de calidad, haciendo sentir a nuestros pacientes que su salud está en las mejores manos, con personal altamente capacitado y comprometido con la tecnología médica avanzada, orientada permanentemente hacia la excelencia.<br><br>Visión: Ser la Clínica líder en el ámbito de la Región Sur diferenciada y reconocida por mantener atención de calidad con responsabilidad social y económica con sus colaboradores, proveedores y accionistas. | Excelencia Enfocada al Servicio<br>Actitud Positiva<br>Compromiso<br>Integridad<br>Liderazgo                      | Ginecología y Obstetricia<br>Pediatria<br>Ortopedia y Traumatología<br>Cirugía General<br>Gastroenterología  |
| Clínica San Vicente<br>Fuente:<br><a href="http://www.clinicasanvicente.pe/">http://www.clinicasanvicente.pe/</a>                    | En el año 2007 un grupo de reconocidos médicos especialistas liderados por la Dra. Julia Rosa Fernandez Benavides y el Dr. José Alfredo Hernandez Anchante, fundaron el Centro Médico San Vicente con un ambicioso objetivo de brindar salud de calidad con calidez. | Ica       | Misión: "Brindar servicios de salud de alta calidad por médicos especialistas, haciendo sentir a nuestros pacientes que su salud está en las mejores manos. Ofreciendo calidad, calidez e innovación en nuestros servicios".<br><br>Visión: Ser una institución líder en el sistema privado de salud, con especialistas altamente capacitados y contar con equipos biomédicos de tecnología de   | Honestidad<br>Lealtad<br>Responsabilidad<br>Puntualidad<br>Dedicación<br>Trabajo en equipo<br>Orden<br>Integridad | Ginecología y Obstetricia<br>Pediatria<br>Medicina Interna<br>Cirugía plástica y general<br>Gastroenterología<br>Radiografía<br>Oncología<br>Odontología<br>Urología   |

|   |  |          |  |  |   |
|---|--|----------|--|--|---|
|   |  |          | punta, y brindar servicios de hotelería hospitalaria con atención oportuna y eficiente.  |  | Neurología<br>Neurocirugía<br>Cardiología   |
| CLINICA PERUANO - AMERICANA<br>Fuente:<br><a href="http://clipam.pe/">http://clipam.pe/</a>   | Estamos acompañándote por mas de 50 años en el cuidado de tu Salud.<br>Líder en la Atención Médica Ambulatoria, Emergencia y Hospitalaria.   | Trujillo | Misión: Somos una clínica privada que brinda servicios integrales de salud, que contribuye a mejorar la calidad de vida de la familia y la comunidad; con el recurso humano y equipamiento adecuado, para otorgar la atención deseada del paciente.<br><br>Visión: Ser una clínica líder en la región, en servicios de salud integral y especializada, contribuyendo así a tener una población sana; con personal comprometido y con una infraestructura optima.                             |  | Laboratorio y Patología Clínica.<br>Farmacia.<br>Radiología Digital.<br>Tomografía Computarizada.<br>Densitometría ósea.<br>Prueba de Esfuerzo.<br>Medicina Física y Rehabilitación.  |
| Clínica Max Salud – Avisal Fuente:<br><a href="http://www.maxsaludavisal.com.pe/1a-clinica/presentacion">http://www.maxsaludavisal.com.pe/1a-clinica/presentacion</a>       | En la región Lambayeque, la Clínica Max Salud – Avisal, surge como una institución con adecuada infraestructura, bien equipada, recursos profesionales de alta capacidad y poder resolutivo, atendiendo a pacientes de mediano y bajo nivel socioeconómico en forma oportuna y eficiente.  | Chiclayo | Misión: La clínica Max Salud Avisal, es una institución privada; auto sostenible y abierta, que brinda servicios integrales y accesibles de salud, en forma individual y colectiva, en el proceso Salud – Enfermedad; de la población de la Macro región Norte.<br><br>Visión: Somos una clínica que ofrece la mejor alternativa en la prestación de servicios en el área materno-infantil y en la predicción de enfermedades oncológicas y crónicas degenerativas en la Macro región Norte. | Empatía y trato humano.<br>Trabajo en equipo.<br>Excelencia médica.<br>Compromiso social.<br>Comunicación.<br>Lealtad. | Anestesiología<br>Cardiología<br>Cirugía cardiovascular<br>Cirugía general<br>Cirugía laparoscópica<br>Dermatología<br>Endocrinología<br>Gastroenterología<br>Gineco - obstetricia<br>Hematología<br>Imagenología<br>Medicina física y Rehabilitación<br>Medicina general<br>Medicina interna<br>Nefrología<br>Neumología<br>Neurocirugía<br>Neurología<br>Nutrición<br>Odontología<br>Oftalmología<br>Otorrinolaringología<br>Pediatria<br>Psicología<br>Reumatología<br>Traumatología<br>Urología |
| Clínica Nuestra Señora de las Mercedes Fuente:<br><a href="http://www.clinica-nsd.com/2019/12/27/sobre-nosotros/">http://www.clinica-nsd.com/2019/12/27/sobre-nosotros/</a> | Desde nuestros inicios, la Clínica Nuestra Señora de las Mercedes ha perseguido un fin orientado al servicio de la comunidad de la región Ancash, valorando la vida desde la infancia hasta la senectud, brindando los mejores servicios de salud accesibles a todos nuestros pacientes sin discriminación, y apostando por la incorporación de la tecnología de punta para alcanzar la excelencia y mejorar la calidad de nuestros servicios. | Huaraz   | Misión: “Somos una Institución que ofrece el mas cálido trato a nuestros pacientes y mantener la confianza de nuestros colaboradores”.<br><br>Visión: Lograr mejorar la calidad, buscando la excelencia como Institución privada de salud más reconocida de la Región, con personal altamente capacitado, motivado y apoyado en la tecnología.   | Honestidad y Lealtad<br>Comunicación<br>Excelencia enfocada en el paciente<br>Trabajo en equipo<br>Liderazgo.          | Psicología<br>Medicina General<br>Pediatria<br>Ginecología  |

Con respecto al sector público:

| Nombre  | Historia   | Ubicación | Misión y Visión   | Valores  | Especialidades   |
|---|--|-----------|---|--|--|
| Hospital Nacional Arzobispo Loayza<br>Fuente: <a href="http://www.hospitalloayza.gob.pe/">http://www.hospitalloayza.gob.pe/</a> | El Hospital Nacional Arzobispo Loayza cuenta ya con 457 años de existencia, fundado en 1549, su historia puede ser dividida en dos etapas, claramente definidas.   | Lima      | Misión:<br>“Brindamos atención integral de alta especialización a nuestros pacientes, usuarios y familia, en la recuperación, protección, haciendo docencia e investigación de manera continua, con inclusión social y aseguramiento universal.”<br><br>Visión: “Al 2021 ser un equipo humano de excelencia en la atención de sus pacientes, usuarios y familia que actúa con bondad, calidez, empatía y contribuye a su calidad de vida, alivio, satisfacción y felicidad.”  | Respeto<br>Integridad<br>Responsabilidad<br>Eficiencia<br>Proactividad<br>Cooperación<br>Vocación de servicio<br>Objetividad<br>Cordialidad<br>Identidad | Medicina cirugía<br>Especialidades quirúrgicas<br>Ginecología<br>Obstetricia<br>Pediatria<br>Unidad de cuidados intensivos   |
| Hospital III Regional Honorio Delgado Arequipa<br>Fuente: <a href="http://www.hrhda.gob.pe/">http://www.hrhda.gob.pe/</a>       | Que los sanos no se enfermen y que los enfermos no se mueran, reza el lema con el que fue creado hace 48 años, el Hospital Regional Honorio Delgado, nosocomio que pese a sus presupuestos, ha logrado sobrevivir salvando muchas vidas humanas curando y asistiendo a miles de personas a lo largo de su vida institucional.  | Arequipa  | Misión: Artículo 8º Reglamento de Organización y funciones Prevenir y proteger de los riesgos y daños, recuperar la salud y rehabilitar las capacidades de la población, en condiciones de equidad y plena accesibilidad<br><br>Visión: Artículo 7º Reglamento de Organización y funciones Ser un Hospital líder al servicio de la población de los Departamentos del sur del país, brindando atención integral de salud de alta especialización, docencia e investigación; con tecnología modernas y personal altamente especializado.   |  | Ginecología y Obstetricia<br>Pediatria<br>Medicina<br>Traumatología<br>Cirugía   |
| Hospital Regional de Ica<br>Fuente: <a href="https://www.hrica.gob.pe/">https://www.hrica.gob.pe/</a>                           | El Hospital fue constituido en el año 1964 dentro de un área de 39,254 m2 para efectos del financiamiento contó con el apoyo del Fondo Nacional de Salud y Bienestar Social, asumiéndose un costo de 72 millones de soles aprobado mediante Ley del Ministerio de Salud N° 27657 y su reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 013-2002-SA, esta a cargo de brindar atención a alta complejidad, garantizando por los servicios de especialidad y sub-especialidad e las diferentes áreas medicas. | Ica       | Misión: El Hospital Regional de Ica, es una Institución del Ministerio de Salud cuyos trabajadores identificados con ella, laboramos en equipo brindando una atención preventiva, promocional, recuperativa y de rehabilitación del usuario, con profesionalismo, calidad, calidez y equidad Comprometidos con la Construcción de un nuevo Hospital y continuar siendo la Institución de mayor capacidad Resolutiva de la Región.<br><br>Visión: En el año 2016 el Hospital Regional de Ica estará constituido como un Hospital seguro y Acreditado en el nivel III-1 del MINSA, considerado el de mayor capacidad Resolutiva de la Región. Contando con un personal capacitado y certificado. Que realiza funciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de enfermedades transmisibles y no transmisibles. Para lo que cuenta con servicios especializados con equipamiento de alta tecnología, cumpliendo con las normas de bioseguridad y protección del medio ambiente. Orientado a mejorar la calidad de vida del usuario; a través de: la investigación científica y tecnológica, una administración eficiente, cobertura al 100% del SIS y aplicando la Medicina basada en evidencias. Habiendo logrado una adecuada coordinación con sus aliados estratégicos. | Honestidad<br>Respeto<br>Honradez<br>Puntualidad<br>Lealtad<br>Responsabilidad<br>Equidad<br>Veracidad<br>Profesionalismo<br>Congruencia                 | Anatomía patológica<br>neurología<br>odontología<br>laboratorio clínico<br>medicina interna<br>oftalmología<br>nutrición<br>medicina física y rehabilitación<br>otorrinolaringología<br>a psicología<br>cirugía oncológica<br>emergencia y cuidados intensivos<br>cirugía especializada<br>resonancia magnética<br>cardiología<br>cirugía general<br>urología<br>medicina del niño<br>anestesiología y centro quirúrgico<br>traumatología<br>endocrinología<br>pediatria<br>traslado en ambulancia<br>ecografía<br>obstetricia<br>tópico<br>dermatología<br><b>Ginecología</b> |

|  |   |                 |   |   |
|--|---|-----------------|---|---|
| <p>Hospital Belén de Trujillo<br/>Fuente:<br/><a href="https://www.hbt.gob.pe/">https://www.hbt.gob.pe/</a></p>  | <p><b>FUE FUNDADO</b> el 11 de Mayo de 1551, en cabildo abierto con el nombre de <b>Hospital Santiago</b>, ubicado junto a la ermita de Santa Ana (Hoy iglesia de Santa Ana), en terreno donado por don Juan de Sandoval esposo de la filántropa dama peruana doña Florencia de Mora.</p> | <p>Trujillo</p> | <p>Misión: “Somos un hospital especializado referencial asistencial docente, categorizados en el nivel III-1, comprometidos en brindar atención integral a la población, con solidaridad y equidad, articulados al sistema nacional de salud”.</p> <p>Visión: “Ser un hospital referencial macro regional especializado y acreditado en la resolución de problemas de alta complejidad, en un clima organizacional de satisfacción del usuario interno y externo de acuerdo al perfil epidemiológico regional”.</p> | <p>Centro obstétrico<br/>Centro quirúrgico<br/>Hospitalización<br/>Unidad de cuidados intensivos<br/>Patología clínica<br/>Anatomía patológica<br/>Diagnostico por imágenes<br/>Medicina de rehabilitación<br/>Nutrición y dietética<br/>Centro de hemoterapia y banco de sangre<br/>Farmacia<br/>Central de esterilización</p>   |
| <p>Hospital Regional de Lambayeque<br/>Fuente:<br/><a href="https://www.regional.lambayeque.gob.pe/web/?pass=MTc0MDAw">https://www.regional.lambayeque.gob.pe/web/?pass=MTc0MDAw</a></p> | <p>El Hospital Regional Lambayeque, es una de las instituciones de mayor importancia y complejidad de la Región Lambayeque, tanto que constituye un Hospital con nivel III-1, es decir nosocomio de ALTA COMPLEJIDAD.</p>   | <p>Chiclayo</p> | <p>Misión: Somos el Hospital Regional Lambayeque de alta complejidad que brinda servicios integrales de salud, con calidad, equidad y eficiencia, con personal calificado, competente y comprometido, desarrollando Investigación y Docencia, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.</p> <p>Visión: Ser al 2019 un hospital docente y de investigación, líder, competitivo y reconocido a nivel nacional e internacional, que satisface las necesidades de salud de las personas.</p>          | <p>Anestesiología<br/>Cardiología<br/>Cardiología<br/>Pediátrica<br/>Cirugía de tórax y Cardiovascular<br/>Cirugía General<br/>Cirugía Pediátrica<br/>Cirugía Plástica<br/>Cirugía<br/>Oftalmológica<br/>Cirugía<br/>Oncológica<br/>Dermatología<br/>Endocrinología<br/>Endocrinología<br/>Pediátrica<br/>Gastroenterología<br/>Gastropediatria<br/>Geriatría<br/>Ginecología<br/>Ginecología<br/>Materno Neonatal<br/>Ginecología<br/>Oncológica<br/>Hematología<br/>Infectología<br/>Medicina Familiar<br/>Medicina Física<br/>Medicina<br/>Intensiva<br/>Medicina Interna<br/>Medicina<br/>Ocupacional<br/>Nefrología<br/>Neumología<br/>Neurocirugía<br/>Neurología<br/>Neurología<br/>Pediátrica<br/>Nutrición<br/>Odontología<br/>Oftalmología<br/>Oncología<br/>Otorrinolaringología<br/>Pediatria<br/>Psicología<br/>Psiquiatría<br/>Reumatología<br/>Tópico<br/>Traumatología<br/>Urología</p> |

|   |  |        |   |  |   |
|---|--|--------|---|--|---|
| Hospital Víctor Ramos Guardia - Huaraz<br>Fuente: <a href="https://www.hospitalvrg.gob.pe/#/inicio">https://www.hospitalvrg.gob.pe/#/inicio</a> | El Hospital Víctor Ramos Guardia (HVRG) fue inaugurado el 07 de diciembre de 1963, como Hospital Centro de Salud de Huaraz, cuando la población apenas alcanzaba los 30,000 hab. | Huaraz | Misión: Somos el Hospital “Víctor Ramos Guardia” de la Ciudad de Huaraz, de Nivel II-2, que brindamos atención de servicios especializados en salud, a la población Local y Regional de Ancash. Con calidad, calidez, eficiencia, eficacia y tecnología.<br><br>Visión: Al 2030, el Hospital “Víctor Ramos Guardia” de la Ciudad de Huaraz será una institución líder en prestaciones de Salud acreditados, de Nivel III-1, con infraestructura, equipamiento y tecnología especializada, potencial humano comprometido, cultura organizacional y respeto a la interculturalidad. | Ética<br>Equidad<br>Calidad en el servicio<br>Personal innovador<br>Trabajo en equipo<br>Eficiencia<br>Eficacia en la atención | Cirugía General<br>Cirugía<br>Laparoscópica<br>Endocrinología<br>Gastroenterología<br>Ginecología y Obstetricia<br>Medicina Interna<br>Neonatología<br>Neurología<br>Neumología<br>Neurocirugía<br>Odontología<br>Oftalmología<br>Otorrino<br>Pediatría<br>Psiquiatría<br>Traumatología<br>Urología |
|---|--|--------|---|--|---|

### 1.5 Casos de gestión de crisis:

Es oportuno revisar casos de empresas que hayan atravesado por un problema como el nuestro para poder darnos un escenario más claro al cuál nos estamos enfrentado:

#### Caso 1: Clínica San Pablo 2020

##### - Los sucesos:

En el mes de junio, el Señor Pérez, asegurado en la clínica San Pablo, acude a sus instalaciones por síntomas de fiebre y complicaciones respiratorias mínimas que hacían sospechar de un contagio de covid-19. Pero al ser atendido por los doctores de la clínica, fue diagnosticado como una simple neumonía. Tras unos días, le realizan la prueba molecular resultado positivo a covid-19. Lamentablemente, el servicio brindado por la clínica, no fue la adecuada, pues no actuaron con tiempo para controlar la enfermedad. Pero, además, a pesar que el Sr Pérez era asegurado, la clínica obligaba a sus familiares a comprar medicamentos sumamente caros que se necesitaban diariamente. Lamentablemente el 19 de junio, fallece el señor Pérez, por un mal diagnóstico y un servicio que deja mucho que desear a pesar de los altos costos que demanda un seguro privado. Pero eso no fue todo, tras la muerte del señor, la clínica notifica a sus familiares directos de los costos totales del servicio que se brindó al fallecido. La cuenta que debían cancelar abordaba los 400 mil soles, de los cuales el seguro solo cubriría 200 mil soles. La clínica San Pablo se negaba a entregar el cuerpo del señor Pérez, si es que no se cancelaba los 200 mil soles. La familia y la clínica llegan a un acuerdo, donde los familiares se comprometen en pagar la deuda en cuotas de 6500 soles por el tiempo de 18 meses, pero con una penalidad de 20 mil soles que debían pagar para recoger el cadáver del señor Pérez. La familia angustiada y triste acepta todo el trato de la clínica.



El 24 de junio, se hace publico este caso, a través del hijo del señor Pérez denunciando el abuso cometido de la clínica hacia su familia, acudiendo a los medio de comunicación (radio y tv nacional).

- **Respuesta ante la crisis**

El grupo San Pablo responde a la grave denuncia, a través de un comunicado de prensa haciendo un mea culpa y aceptando que en el contexto de la emergencia sanitaria han salido a flote una serie de errores que existen en el sector de la salud privada. El comunicado de prensa solo fue presentado a los medios de comunicación (radio y tv nacional)

En el comunicado de prensa, la clínica San Pablo explica las medidas que han tomado:

- Se dispone una tarifa solidaria a la relación de medicamentos relacionado con el tratamiento del Covid -19 para los pacientes que no cuenten con algún seguro.
- Se procede a devolver los montos que hubieran sido pagados por los pacientes atendidos en la unidad de cuidado intensivos, por encima de la cifra acordada (55,000 + IGV)
- Se procede a condonar todas las deudas de todos los pacientes que se hayan atendido en las clínicas San Pablo y que no contaban con ningún tipo de seguro.
- Se cubre hasta el 100% de lo establecido en el plan de salud, a todo los pacientes afiliados en las clínicas San Pablo.

**Conclusiones**

- La Clínica San Pablo tuvo una respuesta casi inmediata a través del comunicado de prensa que presentó a los medio de prensa (radio y tv nacional).
- El Grupo San Pablo acepta los errores cometidos haciendo un mea culpa que en este contexto situacional era muy necesario para de alguna manera hacerse cargo de las consecuencias e iniciar las medidas necesarias para contener esta crisis.
- Al no presentar un vocero que, de la cara en esta situación compleja, se hace evidente la falta de compromiso del Grupo empresarial con sus stakeholders.
- Asimismo, no utilizaron sus redes sociales para publicar algún comunicado con respecto a este problema complejo, por lo que refleja una actitud débil en tiempos de crisis.

**Caso 2: Nike, Zion Williamson 2019**

- **Los sucesos:**

Los hechos ocurrieron en febrero del 2019, en el partido de la liga de básquet universitario entre la Universidad de Duke vs la Universidad de Carolina del Norte. El jugador y promesa Zion Williamson, una de las promesas del básquet universitario sufre una lesión a la rodilla debido a una circunstancia poco usual; ya que la zapatilla de la marca Nike, utilizada por este jugador, se rompió completamente desde el talón hasta los dedos lo que generó que el pie del jugador saliera por completo del calzado. Durante la caída, el jugador no pudo frenar provocando una lesión en la rodilla izquierda. Luego de conocer el incidente, Nike fue blanco de burlas en las redes sociales generando un impacto negativo de la imagen de marca deportiva. Las acciones de Nike registraron un descenso de; 15% lo que equivale a 1200 millones de dólares, al abrirse la bolsa de valores de Wall Street.

- **Respuesta ante la crisis**

Enseguida de enterarse del incidente, el área de relaciones públicas de Nike salió al frente con un comunicado de prensa y redes sociales. En el comunicado la multinacional minimizaba la situación asegurando que se trataba de un hecho aislado y manifestando su preocupación hacia el jugador deseándole una pronta recuperación. Asimismo, en el comunicado Nike manifestaba y afirmaba que la calidad y rendimiento de sus productos eran de suma importancia para ellos pero también se comprometía a identificar de inmediato el problema que generó esta situación negativa al jugador.

- **Conclusiones**

Las acciones por parte del área de relaciones públicas de Nike, transmiten compromiso por brindar un producto de calidad a sus clientes. Asimismo, refleja transparencia al publicar el comunicado en sus redes sociales a pesar de las burlas que sufría. Pero, sobre todo, el comunicado refleja la preocupación por la salud del damnificado deseándole su pronta recuperación. Es decir, el comunicado de prensa emitido por el área de relaciones públicas de la multinacional, manifiesta la preocupación por sus clientes, afirmando su total compromiso de brindar calzados de calidad. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, se pudo acompañar el comunicado de prensa, con una visita personal de un gerente representativo de Nike al damnificado para ofrecerle apoyo emocional directamente y, así generar un sentido de valoración de la multinacional hacia el jugador de básquet.

## 2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Tras la contextualización del caso descrito líneas arriba, el Grupo San Pedro decide establecer una Dirección de Imagen y Comunicación, de la cuál dependerá el área de Relaciones Públicas, para poner en marcha un plan de comunicación externa que permita a la organización salir de este mal momento y recuperar la buena reputación que se vino construyendo con su larga trayectoria, así como las relaciones de confianza con sus distintos públicos. Cabe mencionar que esta dirección, será una unidad centralizada que prestará apoyo a todas las clínicas de la red y al instituto tecnológico.

El plan propuesto tiene dos objetivos transversales: recuperar la reputación y la confianza de los principales stakeholders. En principio, analizando el panorama, el Grupo San Pedro, no tuvo una respuesta eficaz, cometió errores terribles como el ocultar los comentarios y no salir a dar la cara, a pesar que tuvo un responsable del área. En base a ello, disponemos que la mejor forma de salir del problema es aceptando nuestras culpas, asumiendo las responsabilidades y renovarnos para obtener los resultados que deseamos. Nuestra Dirección de Imagen y Comunicación, si bien tiene cierta autonomía dentro de la organización, deberá trabajar de manera conjunta con las demás áreas, es aquí que reafirmamos nuestro valor de trabajo en equipo, para sacar adelante, todos juntos al Grupo San Pedro.

No sólo se vio afectado nuestro público externo, es para ellos que gira en torno este plan, pero queremos recalcar la importancia de reconstruir los lazos internos para poder proyectar lo mejor de nosotros en esta lucha por recuperar lo que nuestros errores nos arrebataron.

### 2.1 Decisiones previas

Antes de comenzar, es fundamental dar a conocer las decisiones tomadas en la organización y de la Dirección de Imagen y Comunicación.

En primer lugar, la Dirección de Imagen y Comunicación junto con la Dirección general convocarán a una reunión con todos los directores de todas las áreas que conforman la organización, con el objetivo de transmitir un mensaje alentador e inspirador para reafirmar nuestro compromiso de revertir la situación actual, con la ayuda de todo el equipo San Pedro.

En segundo lugar, la Dirección de imagen y comunicación, removerá del cargo al director de la unidad de relaciones públicas debido a que su gestión no estuvo al nivel profesional esperado por la organización, ante esta situación de crisis. Dicho director permanecerá en la organización, pero en otra área, desde nuestra posición, reconocemos el esfuerzo que puso en su puesto, pero no es lo que esperábamos para afrontar la complicada situación por la que estamos atravesando.

En tercer lugar, la Dirección de imagen y comunicación, contratará a un profesional especializado en relaciones públicas y asimismo, a un asesor especializado en gestión de crisis reputacional, de esta manera, los dos profesionales trabajarán conjuntamente con la Dirección de imagen y comunicación para la realización del plan comunicativo propuesto.

En cuarto lugar, dentro de la unidad de Relaciones Públicas, se creará una sub-área “Gestión de reputación online” que estará a cargo de un profesional especializado en community manager en redes sociales, encargado de resarcir los errores del pasado: dar una respuesta inmediata y oportuna a los comentarios y mensajes vertidos en nuestra cuenta de Facebook e Instagram, con el fin de que nuestro público pueda identificar que estamos presentes, que damos la cara y que nos comprometemos con tomar cartas en el asunto y salir del mal momento. Con este responsable, buscamos demostrar que, en el Grupo San Pedro, no ocultamos nada, estamos comprometidos con la transparencia y con la oportuna respuesta al público que exige nuestro actuar.

En quinto lugar, la Dirección de Imagen y Comunicación establecerá la unidad call center “San Pedro te escucha” del cual estará dirigida por un representante de la dirección de imagen y comunicación. En dicha unidad, el principal objetivo es de establecer un lazo más directo entre nuestro público externo (pacientes, clientes, estudiantes, inversionistas) para poder absolver sus dudas, responder sus comentarios, aceptar sus sugerencias, entre otros.

En sexto lugar, se creará la “unidad de denuncias” dirigida por un representante de la unidad de relaciones públicas y de la dirección de imagen y comunicación. Esta unidad tiene como propósito el dar solución a los casos irregulares que nos transmita nuestro

público externo, dar seguimiento en los casos que quedaron pendientes tras el suceso ocurrido y responder ante eventuales irregularidades que nos hagan llegar.

### **Perfiles de personal requerido:**

En cuanto a la contratación del personal requerido, buscamos un experto que nos saque de este mal momento, basado en las siguientes aptitudes:

- Puesto: Profesional especializado en Relaciones Publicas (1 plaza)

Generalidades

#### ***Objeto de Convocatoria***

Contratar los servicio de un (01) Profesional Especialista, para la unidad de Relaciones Publicas de la Dirección de imagen y comunicación del Grupo San Pedro, Lima.

#### ***Perfil del puesto:***

| Requisitos Mínimos                      | Detalle   |
|---|---|
| Formación académica                     | - Título Universitario en: Relaciones Publicas, con especialidad en gestión de imagen y reputación  |
| Experiencia                             | -Experiencia Profesional no menor de 5 años.<br>-Experiencia laboral en el sector privado o publico no menor de 5 años.   |
| Conocimientos                           | -Marketing estratégico<br>-Gestión de mejora continua en Relaciones públicas<br>-Gestión de crisis organizacional<br>-Gestión de plataformas digitales y redes sociales |
| Cursos y/o Programas de especialización | -Maestría en Gestión de crisis organizacional<br>-Diplomado en Gestión de crisis<br>-Diplomado en Gestión de Relaciones Publicas  |
| Habilidades y Competencias              | -Liderazgo<br>-Creatividad<br>-Trabajo en equipo<br>-Comunicación asertiva<br>-Honestidad, Confiabilidad y Respeto<br>-Orientación a resultados                         |

- Puesto: Asesor Profesional especializado de Relaciones Publicas (1 plaza)

Generalidades

**Objeto de Convocatoria**

Contratar los servicio de un (01) Profesional Especialista en asesoramiento, para la unidad de Relaciones Publicas de la Dirección de imagen y comunicación del Grupo San Pedro, Lima.

**Perfil del puesto:**

| Requisitos Mínimos                      | Detalle  |
|---|--|
| Formación académica, Grado Académico    | - Titulo Universitario y Colegiado en: Comunicación  |
| Experiencia                             | -Experiencia Profesional no menor de 5 años.<br>-Experiencia laboral en el sector privado o publico no menor de 4 años.  |
| Conocimientos                           | -Gestión de comunicación organizacional<br>-Marketing estratégico<br>-Gestión de mejora continua en Relaciones públicas<br>-Gestión de crisis organizacional<br>-Gestión de plataformas digitales y redes sociales |
| Cursos y/o Programas de especialización | -Diplomado en gestión de comunicación corporativa.<br>-Maestría en Marketing estratégico<br>-Diplomado en Gestión de Relaciones Publicas   |
| Habilidades y Competencias              | -Liderazgo<br>-Creatividad<br>-Trabajo en equipo<br>-Comunicación asertiva<br>-Honestidad, Confiabilidad y Respeto<br>-Orientación a resultados  |

- Puesto: Profesional especializado Community manager (1 plaza)

Generalidades

**Objeto de Convocatoria**

Contratar los servicio de un (01) Profesional Especialista Community manager, para la unidad de Relaciones Publicas de la Dirección de imagen y comunicación del Grupo San Pedro, Lima.

***Perfil del puesto:***

| Requisitos Mínimos                      | Detalle  |
|---|--|
| Formación académica, Grado Académico    | - Título Universitario y Colegiado en: Comunicación, Marketing o afines.   |
| Experiencia                             | -Experiencia Profesional no menor de 4 años.<br>-Experiencia laboral en el sector privado o publico no menor de 3 años.  |
| Conocimientos                           | -Gestión de contenidos audiovisuales.<br>-Marketing estratégico<br>-Gestión de mejora continua en Plataformas digitales<br>-Gestión de crisis organizacional<br>-Gestión de plataformas digitales y redes sociales |
| Cursos y/o Programas de especialización | -Maestría en creación de contenidos multimedia.<br>-Maestría en Marketing estratégico<br>-Diplomado en Social media & content management.  |
| Habilidades y Competencias              | -Liderazgo<br>-Creatividad<br>-Trabajo en equipo<br>-Comunicación asertiva<br>-Honestidad, Confiabilidad y Respeto<br>-Orientación a resultados  |

### **Público objetivo prioritario**

Paso preliminar a desarrollar el plan, hemos identificado nuestros stakeholders prioritarios, divididos en externos e internos, los cuáles detallamos a continuación:

|  |
|--|
| <b>Público objetivo prioritario Externo</b>                                |
| Afectados: Por nuestras mala decisiones organizacionales                   |
| Clientes: Socios, afiliados y asegurados                                   |
| Medios de comunicación: Medios masivos tradicionales                       |
| Inversionistas: Actuales y posibles inversionistas                         |
| Sociedad: Opinión publica y comunidad.                                     |
| <b>Publico objetivo prioritario Interno</b>                                |
| Colaboradores: Doctores, enfermeras, técnicos y estudiantes del Instituto. |

### **Roles de los actores en el plan de comunicación:**

Así mismo, detallamos los roles desempeñaran por cada uno de nuestros actores:

| Grupo de interés                                  | Rol a desempeñar  |
|---|---|
| Director de la dirección de imagen y comunicación | Será quien, de la cara, el encargado de hacerse cargo del problema y en conjunto a todo el equipo, dar la pronta solución al problema   |
| Unidad de relaciones públicas                     | Caminarán de la mano junto con la unidad de Imagen y comunicación. Son los principales responsables de las correctas relaciones con los medios y opinión pública.   |
| Gestión de Reputación online                      | Encargado de la rápida respuesta pronta solución de problemas. El principal nexo entre cliente y público en general con la organización   |
| Call center “San Pedro te escucha”                | Encargados de establecer una comunicación basada en la respuesta a las dudas y quejas que presenten los interesados.  |
| Unidad de denuncias                               | Recepcionan las llamadas y quejas para establecer cómo se van a solucionar. Esta unidad nos permitirá demostrar el interés y preocupación necesaria para atender las irregularidades y verificar en qué estamos fallando. |



|                              |  |
|------------------------------|--|
| Área de comunicación interna | Encargados de calmar las aguas dentro de la organización. Velarán por que nuestro público interno mantenga un correcto clima laboral, informando a cada paso del camino. |
| Medios de comunicación       | Nuestra principal vitrina para demostrar que sí podemos cambiar y que nuestros procesos se basan en la transparencia y en subsanar nuestros errores.                     |

### **Organigrama de la Dirección de Imagen y Comunicación**

Finalmente, presentamos el organigrama de la Dirección de Imagen y Comunicación.

En primera instancia se encuentra el directorio, responsable de todo el departamento y del buen cumplimiento de las estrategias y acciones propuestas para el plan.

En segundo lugar, se encuentra la unidad de relaciones públicas, que responde directamente al directorio. Esta unidad se encarga de mejorar y establecer correctas relaciones con nuestros stakeholders externos y mejorar la imagen del Grupo San Pedro a través de las estrategias propuestas y monitorear constantemente la eficiente ejecución de las acciones y verificar los resultados para dar reporte a dirección.

De la Unidad de Relaciones Públicas, se desglosan los departamentos de: Gestión de reputación online, Call center San Pedro te escucha y el departamento de denuncias, todos ellos, responden directamente a la Unidad de Relaciones públicas. Con respecto al departamento de Gestión de reputación online, encargados de mejorar la reputación y la imagen del Grupo San Pedro en las redes sociales. ¿Por qué? pues, se tuvo una deficiente gestión de las respuestas y los comentarios de los clientes que, en su momento, merecían una respuesta. Por ello, esta sub área, se encargará de dar solución y pronta respuesta a las solicitudes de los clientes. El área de Call center, tendrá la función de atender las solicitudes de los clientes, sus dudas y sus reclamos. Así mismo, tendrá a su cargo el seguimiento de los casos pendientes de las devoluciones pendientes a los clientes y afectados. Finalmente, la unidad de denuncias, se encargará de recopilar y contestar todos aquellos casos en los que se denuncien irregularidades, para su pronta atención. Brindarán la asesoría necesaria para que nuestros stakeholders encuentren una pronta solución.



Figura 2. Organigrama de la Dirección de Imagen y Comunicación  
Fuente: Elaboración Propia

## 2.2 Las etapas del plan

Nuestro plan de comunicación externa se basa en recuperar tanto la imagen y reputación, así como la confianza de nuestros públicos. Bajo esta premisa, decidimos establecer 4 etapas para subsanar nuestros errores y recuperar la reputación y las buenas relaciones de confianza. ¿Por qué estructurarlo a manera de etapas? Porque uno, después de una caída tan grande, se levanta, evalúa lo sucedido y se pone en marcha nuevamente, no corre, no lo hace de manera precipitada, sino que tras la experiencia es más cauto, es decir, camina. Las etapas están orientadas hacia nuestros grupos de interés funcionando conjuntamente y constante hasta el término del plan. De esta manera, la finalidad de establecer estas etapas es ordenar y monitorear los proceso de ejecución y evaluar los resultados de las estrategias y acciones establecidas en el plan. Dichas etapas estarán expuestas líneas abajo.

## 2.3 Identidad del plan

El plan de comunicación externa llevará por nombre: KALLPAY KUSAQ (esfuerzo rápido y arduo). Este, fue elegido por dos motivos. En primer lugar, la palabra Kallpay significa esfuerzo y trabajo arduo, característica primordial del plan, debido a la complejidad de la crisis del grupo San Pedro, pues requiere un trabajo conjunto con todas las áreas conformadas para tomar las decisiones adecuadas y ejecutarlas en pro de recuperar la confianza y buena reputación de la institución. Asimismo, queremos demostrar a nuestros stakeholders el compromiso que tenemos con todos ellos, a través de nuestros esfuerzos para revertir este escenario negativo en el que se vieron involucrados y por el que fueron afectados.

En segundo lugar, la palabra Kusaq que significa velocidad, esta rapidez que necesitamos para enfrentar con esfuerzo y destreza nuestras consecuencias de las decisiones erróneas del pasado con el trabajo en equipo de todos los que conforman el grupo San Pedro. ¿Por qué debe ser una respuesta rápida? Teniendo en cuenta lo grave de la crisis, es crucial tomar acciones rápidas que reviertan la situación crítica a una deseada.

El plan propuesto, se compone en base a dos pilares fundamentales que intervienen en nuestra solución al problema: la humanidad y la transparencia. Tras lo ocurrido, el Grupo San Pedro busca establecer y sacar a flote su lado humano para llegar a empatizar con nuestros públicos prioritarios. Por el lado de la transparencia, queremos demostrar un cambio significativo, pues queremos darle la vuelta al episodio en el que nos vimos envueltos y demostrar los buenos procesos que mantendremos en la organización para beneficio de cada uno de nuestros públicos.

Como institución, queremos proyectar una imagen de verdad y confianza en búsqueda de reparar nuestra actual imagen negativa, dándonos a conocer y reconocer, mostrando a una persona que les dice: yo me hago responsable de lo ocurrido y conmigo puedes hablar.



## HUMANIDAD



## TRANSPARENCIA

Figura 3. Pilares del plan de comunicación.  
Fuente: Elaboración Propia

A nivel comunicacional, el plan se desarrollará con un tono amigable, empático, manteniendo un perfil bajo. Emplearemos un estilo formal de comunicación, evitando caer en jergas o palabras que demuestren nuestro poco interés y respeto, si bien es cierto, optamos por tutearlos para generar ese acercamiento, mantendremos muy en claro que por encima de todo los consideramos y respetamos.

En cuanto a la línea gráfica, queremos transmitir una nueva imagen basada en la transparencia y la empatía, por lo que sugerimos un logo que se apegue a proyectar esta imagen y colores que se apeguen a lo que queremos transmitir como organización.

A nivel gráfico, proponemos el uso de los siguientes colores:

- Ámbar: Representa la felicidad, calma y armonía que empresa quiere reflejar
- Turquesa: Transmite paz y tranquilidad a nuestros pacientes
- Fucsia: Madurez y transparencia, el cambio y renovación que la empresa está pasando
- Morado: Unión, humanidad y conciliación
- Negro: Transmite la elegancia y modernidad, así como la seriedad.

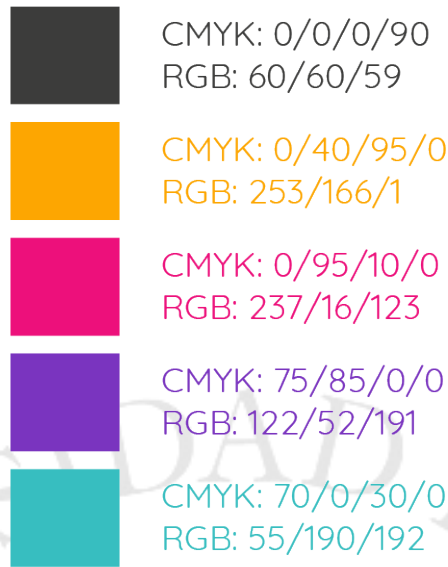


Figura 4. Paleta de colores de la identidad gráfica  
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la tipografía, hemos optado por una tipografía redondeada, Antipasto Pro. Este tipo de letras expresan cercanía, debido a sus formas suaves. Son ideales para proyectos profesionales que busquen acercarse al público, proyectan involucramiento, lo que hace que el usuario esté cómodo y familiarizado con la marca.

## TIPOGRAFIA DEL LOGO

### ANTIPASTO PRO - BOLD

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnnopqrstuvwxyz  
 1234567890

## TIPOGRAFIA DE REFUERZO

### QUICKSAND - REGULAR

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnnopqrstuvwxyz  
 1234567890

### QUICKSAND - BOLD

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnnopqrstuvwxyz  
 1234567890

Figura 5. Tipografía  
Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se considera dentro del diseño del logo las formas curvas, para transmitir seguridad y la imagen de unas personas juntas, pues, como institución buscamos trabajar en equipo para revertir este mal momento y salir adelante, recuperando nuestra imagen y las relaciones basadas en la confianza.



Figura 6. Logo grupo San Pedro  
Fuente: Elaboración Propia



## 2.4 Las estrategias

### ETAPA 1

El objetivo general de esta etapa es pedir disculpas a los clientes y los afectados por el infortunio, así como informar sobre los cambios y lineamientos nuevos de San Pedro y estará orientada a todos nuestros clientes y comunidad en general. Esta etapa no será constante porque solo se ejecutará solo una vez en todo el proceso del plan, pues, solo es una etapa de inicio, enfocada en pedir disculpas y exponer las medidas acatadas.

### OBJETIVO 1

Manifiestar las disculpas a las familias de los pacientes afectados.

### ESTRATEGIA 1

Tener un primer acercamiento con las personas involucradas expresándoles nuestras disculpas y oportunidades de mejora.

Es prioritario pedir las disculpas del caso, esto demuestra nuestro interés por mejorar. Actuaremos de forma rápida, dando la cara al público y estableciendo responsables que se hagan cargo del problema y busquen su pronta solución. El mensaje a transmitir será nuestro interés por reparar los daños a través de una comunicación frontal y directa.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 1</b>   | Manifiestar las disculpas a las familias de los pacientes afectados.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Tener un primer acercamiento con las personas involucradas expresándoles nuestras disculpas y oportunidades de mejora.  |
| <b>Acción 1</b>     | Realizar una nota de prensa ofreciendo disculpas públicas tras lo ocurrido y manifestando nuestro compromiso de mejora. |

|                  |  |
|------------------|--|
| Publico Objetivo | Stakeholders externos (clientes y público en general)  |
| Medio/Canal      | Redes sociales (Facebook e Instagram) y medios de comunicación masivos.  |
| Mensaje          | Lamentamos lo ocurrido y aceptamos nuestros errores. En el Grupo San Pedro queremos brindarte el servicio que realmente mereces mejorando por y para ti. |
| Indicador        | Números de vistas e interacciones  |
| Meta             | 3,000 personas informadas<br>70% de medios comunicación  |
| Fase             | 1 (pedir disculpas)  |
| Responsable      | Dirección de Imagen y RRPP   |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 1</b>   | Manifiestar las disculpas a las familias de los pacientes afectados.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Tener un primer acercamiento con las personas involucradas expresándoles nuestras disculpas y oportunidades de mejora.   |
| <b>Acción 2</b>     | Realizar una transmisión en vivo con presencia de un representante de la dirección general y el nuevo especialista de la unidad de Relaciones públicas, aprovechando para presentarlo como vocero oficial del Grupo San Pedro. |
| Publico Objetivo    | Stakeholders externos (clientes y público en general)  |
| Medio/Canal         | Redes sociales (Facebook e Instagram) y medios de comunicación masivos.  |



|             |   |
|-------------|---|
| Mensaje     | Nos hacemos cargo y damos la cara. Por ello, reafirmamos nuestro compromiso de mejora continua. |
| Indicador   | Número de vistas e interacciones  |
| Meta        | 3,000 personas conectadas<br>70% de medios comunicación   |
| Fase        | 1 (pedir disculpas)   |
| Responsable | Dirección de Imagen y RRPP  |

## **OBJETIVO 2**

Informar sobre los cambios y nuevos lineamientos del Grupo San Pedro, tomando cartas en el asunto tras lo ocurrido.

### **ESTRATEGIA**

Establecer un sistema de comunicación basado en la empatía y transparencia que permita a nuestros clientes y público en general reconocer el interés que tenemos por ellos.

Es importante reflejar que lo nuestro no queda solamente en palabras, nosotros vamos a las acciones para demostrar el verdadero cambio, por lo que decidimos hacer reestructuraciones a nivel organizacional para que nuestro plan marche de la mejor manera. Buscaremos otorgar una imagen de interés a lo ocurrido y de rápida reacción para solucionar el problema. Así mismo, es oportuno presentar a nuestro equipo de trabajo, para que ellos sepan que nuestra comunicación no es impersonal, sino que están hablando con alguien que se hará cargo y en que las relaciones se puedan reestablecer. Dichos cambios buscarán que nuestra atención hacia el público mejore.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 2</b>   | Informar sobre los cambios y nuevos lineamientos del Grupo San Pedro, tomando cartas en el asunto tras lo ocurrido.     |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer un sistema de comunicación basado en la empatía y transparencia que permita a nuestros clientes y público en |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | general reconocer el interés que tenemos por ellos.  |
| <b>Acción 1</b>  | Realizar una nota de prensa para dar a conocer los cambios y lineamientos establecidos por el Grupo San Pedro.   |
| Publico Objetivo | Stakeholders externos (clientes y pública en general)  |
| Medio/Canal      | Tv y radio y rebote en Redes sociales (Facebook e Instagram)   |
| Mensaje          | Los cambio son necesarios y oportunos en tiempos de situaciones difíciles, nuestra prioridad de respuesta debe ser inmediata por ello buscamos una mejora continua en nuestros procesos para que nuestra atención sea la que tu esperas. |
| Indicador        | Número de canales de radio y tv que transmiten la nota de prensa, comentarios y reacciones en redes sociales.  |
| Meta             | 4,000 vistas del publico objetivo  |
| Fase             | 1  |
| Responsable      | Dirección de Imagen y comunicación   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 2</b>   | Informar sobre los cambios y nuevos lineamientos del Grupo San Pedro, tomando cartas en el asunto tras lo ocurrido. |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer un sistema de comunicación basado en la empatía y transparencia que                                      |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | permita a nuestros clientes y publico en general reconocer el interés que tenemos por ellos.                                 |
| <b>Acción 2</b>  | Elaboración de un post para informar sobre las razones de estos cambios a realizar.  |
| Publico Objetivo | Stakeholders externos (clientes afectados)   |
| Medio/Canal      | Redes (Facebook e Instagram)   |
| Mensaje          | El grupo San Pedro toma cartas en el asunto y busca reinventarse para ofrecerte el servicio a tarifas justas que tu mereces. |
| Indicador        | Número de vistas y reacciones de la publicación  |
| Meta             | 1000 vistas en redes   |
| Fase             | 1  |
| Responsable      | Dirección de Imagen y RRPP   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 2</b>   | Informar sobre los cambios y nuevos lineamientos del Grupo San Pedro, tomando cartas en el asunto tras lo ocurrido.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer un sistema de comunicación basado en la empatía y transparencia que permita a nuestros clientes y publico en general reconocer el interés que tenemos por ellos. |

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Acción 3</b>  | Realizar un post presentando al nuevo Director de Relaciones publicas como vocero oficial del Grupo San Pedro.      |
| Publico Objetivo | Stakeholders externos (clientes en general)   |
| Medio/Canal      | Redes sociales (Facebook e Instagram)   |
| Mensaje          | ¡Te presentamos a nuestro vocero oficial!<br>En el Grupo san Pedro nuestro objetivo es brindarte el mejor servicio. |
| Indicador        | Número de vistas y reacciones   |
| Meta             | 1000 vistas   |
| Fase             | 1   |
| Responsable      | Community manager y Dirección de imagen y Comunicación  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 2</b>   | Informar sobre los cambios y nuevos lineamientos del Grupo San Pedro, tomando cartas en el asunto tras lo ocurrido.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer un sistema de comunicación basado en la empatía y transparencia que permita a nuestros clientes y publico en general reconocer el interés que tenemos por ellos.                         |
| <b>Acción 4</b>     | Realizar un flyer informando nuestros canales de atención 24/7 para atender sus reclamos y dudas. Los canales de comunicación son:<br>- El centro de denuncias<br>- Call center<br>- Redes sociales |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | - Oficina física y online de orientación y reclamos.   |
| Publico Objetivo | Afectados y Clientes   |
| Medio/Canal      | Redes sociales (Facebook e Instagram)  |
| Mensaje          | ¡ Queremos atenderte mejor ! nuestros canales de comunicación están abiertos a responder tus reclamos y atender tus dudas. |
| Indicador        | Comentarios y número de vistas e interacciones   |
| Meta             | 100% de clientes afectados saben de los canales.   |
| Fase             | 1  |
| Responsable      | Community manager y Dirección de imagen y RRPP   |

## ETAPA 2

En esta etapa buscaremos restablecer la confianza, tranquilidad y comunicación de nuestros clientes y de los afectados por nuestro error demostrando nuestro compromiso hacia ellos. Dichas acciones se realizarán en un periodo constante hasta diciembre y que iniciará su ejecución inmediatamente luego de la primera etapa. Lo que queremos lograr es, primordialmente, atender y enfrentar el daño que hicimos a nuestros clientes.

### **OBJETIVO 3**

Establecer vínculos oportunos basados en la confianza con los afectados.

### **ESTRATEGIA**

Realizar seguimiento de los casos afectados brindado un buen servicio y otorgando la información correspondiente

Tenemos que acercarnos a las personas afectadas, buscarlos, demostrar nuestro interés hacia ellos y propiciar un sistema de comunicación basado en la verdad, transparencia y escucha activa a sus problemas. En esta etapa seremos constantes con ellos, estaremos en constante seguimiento a sus casos y buscaremos que nuestra atención sea la mejor.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 3</b>   | Establecer vínculos oportunos basados en la confianza con los afectados.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Realizar seguimiento de los casos afectados brindando un buen servicio y otorgando la información correspondiente                              |
| <b>Acción 1</b>     | Se realizará llamadas a los clientes afectados brindando el seguimiento oportuno de sus procesos de devolución de dinero mal cobrado y deudas. |
| Publico Objetivo    | Clientes afectados   |
| Medio/Canal         | Teléfono   |
| Mensaje             | ¡Estamos para servirte ! En el grupo San Pedro nos importa mucho brindarte las soluciones que necesites  |
| Indicador           | Número de llamadas contestadas   |
| Meta                | 100% de casos atendidos.   |
| Fase                | 2  |
| Responsable         | Unidad de Denuncias  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 3</b>   | Establecer vínculos oportunos basados en la confianza con los afectados.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Realizar seguimiento de los casos afectados brindando un buen servicio y otorgando la información correspondiente |
| <b>Acción 2</b>     | Realizar una encuesta de satisfacción post atención de reclamos.  |
| Publico Objetivo    | clientes afectados  |

|             |   |
|-------------|---|
| Medio/Canal | Teléfono/móvil  |
| Mensaje     | En el Grupo San Pedro, nuestra prioridad es la solución de tus problemas.<br>Queremos saber ¿Cómo te atendimos? nos importa mucho darle solución que necesitas. |
| Indicador   | Número de encuestas realizadas  |
| Meta        | 70 % de respuestas positivas.   |
| Fase        | 2   |
| Responsable | Unidad de Denuncias   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 3</b>   | Establecer vínculos oportunos basados en la confianza con los afectados.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Realizar seguimiento de los casos afectados brindado un buen servicio y otorgando la información correspondiente                          |
| <b>Acción 3</b>     | Realizar un post informativo para dar a conocer los reclamos atendidos y resueltos  |
| Publico Objetivo    | Clientes afectados  |
| Medio/Canal         | Redes sociales  |
| Mensaje             | En el Grupo San Pedro estamos comprometidos con nuestros clientes. A la fecha hemos atendido el 100 % de nuestras solicitudes y reclamos. |
| Indicador           | Número de interacciones y alcance.  |
| Meta                | 70 % de publico objetivo ve el post   |
| Fase                | 2   |
| Responsable         | Community manager   |

#### **OBJETIVO 4**

Dar tranquilidad a nuestros clientes y sociedad e informarlos de nuestros esfuerzos.

#### **ESTRATEGIA 1**

Informar sobre nuestras tarifas preferenciales del Grupo San Pedro para el tratamiento COVID-19 y de nuestros procedimientos.

Otra parte fundamental es brindar la tranquilidad a nuestros clientes y a la sociedad, por lo que buscaremos que se encuentren 100% informados de todo nuestro proceder, siguiendo la línea de la transparencia y el buen actuar, realizamos mejoras a nivel de atención médica y capacidad operativa para beneficiarlos.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 4</b>   | Dar tranquilidad a nuestros clientes y sociedad e informarlos de nuestros esfuerzos.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar sobre nuestras tarifas preferenciales del Grupo San Pedro para el tratamiento COVID-19 y de nuestros procedimientos.  |
| <b>Acción 1</b>     | Realizar un spot anunciando la tarifa 10% más bajo que lo acordado con el gobierno para el tratamiento del COVID-19 y además de la implementación del 25% de camas adicionales para nuestras clínicas. |
| Publico Objetivo    | Clientes y público en general.   |
| Medio/Canal         | Redes sociales (Facebook e Instagram)  |
| Mensaje             | ¡En el Grupo San Pedro no nos conformamos y queremos brindarte lo que te mereces!  |
| Indicador           | Número de personas que ven el video  |



|             |                                       |
|-------------|---------------------------------------|
| Meta        | 80% de nuestros clientes ven el video |
| Fase        | 2                                     |
| Responsable | Dirección de Imagen y comunicación    |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 4</b>   | Dar tranquilidad a nuestros clientes y sociedad e informarlos de nuestros esfuerzos.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar sobre nuestras tarifas preferenciales del Grupo San Pedro para el tratamiento COVID-19 y de nuestros procedimientos.  |
| <b>Acción 2</b>     | Enviar correos electrónicos / y realizar una lista de difusión de WhatsApp de acuerdo a la base de datos de todos nuestros clientes para informar los precios bajos y las nuevas camas adquiridas. |
| Publico Objetivo    | Clientes   |
| Medio/Canal         | Correo / WhatsApp  |
| Mensaje             | Estamos comprometidos con la salud y bienestar de nuestros clientes por ello reducimos nuestras tarifas para que puedas beneficiarte.  |
| Indicador           | Número de correos revisados y respuestas de WhatsApp   |
| Meta                | 100 % de clientes informados.  |
| Fase                | 2  |
| Responsable         | Community manager  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 4</b>   | Dar tranquilidad a nuestros clientes y sociedad e informarlos de nuestros esfuerzos.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar sobre nuestras tarifas preferenciales del Grupo San Pedro para el tratamiento COVID-19 y de nuestros procedimientos. |
| <b>Acción 3</b>     | Crear un post informativo orientado en nuestros procedimientos y equipo tecnológicos para el tratamiento del covid-19.        |
| Publico Objetivo    | Clientes y público en general.  |
| Medio/Canal         | Redes (Facebook e Instagram)  |
| Mensaje             | ¡Estamos comprometidos con la salud y bienestar de todos ustedes!   |
| Indicador           | Número de comentarios positivos   |
| Meta                | 100 % de comentarios respondidos  |
| Fase                | 2   |
| Responsable         | Community manager   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 4</b>   | Dar tranquilidad a nuestros clientes y sociedad e informarlos de nuestros esfuerzos.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar sobre nuestras tarifas preferenciales del Grupo San Pedro para el tratamiento COVID-19 y de nuestros procedimientos. |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Acción 4</b>  | Realizar un post comunicando sobre la ampliación de la lista de precios de medicamentos solidarios.                |
| Publico Objetivo | Clientes y público en general.   |
| Medio/Canal      | Redes sociales Facebook e Instagram  |
| Mensaje          | ¡Porque no nos conformamos! Estamos comprometidos con tu salud, ampliamos nuestra lista de medicamentos solidarios |
| Indicador        | Número de vistas, interacciones y comentarios positivos.   |
| Meta             | 60% publico objetivo informado.  |
| Fase             | 2  |
| Responsable      | Community manager.   |

## **Estrategia 2**

Difundir el servicio médico a domicilio para nuestros clientes adultos mayores con enfermedades crónicas y vulnerables al covid-19.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 4</b>   | Dar tranquilidad a nuestros clientes y sociedad e informarlos de nuestros esfuerzos.   |
| <b>Estrategia 2</b> | Difundir el servicio médico a domicilio para nuestros clientes adultos mayores con enfermedades crónicas y vulnerables al covid-19.  |
| <b>Acción 1</b>     | Identificar a los clientes adultos mayores con enfermedades crónicas vulnerables al covid-19 para realizar servicios de atención médica a domicilio. Atendiendo a sus controles mensuales. |
| Publico Objetivo    | Clientes vulnerables   |
| Medio/Canal         | Base de datos  |

|             |   |
|-------------|---|
| Mensaje     | ¡ El Grupo San Pedro se preocupa por sus clientes vulnerables y es por ello que nosotros iremos a donde te encuentres atendiendo a tus necesidades médicas. |
| Indicador   | Número de clientes vulnerables atendidos.   |
| Meta        | 100% publico objetivo.  |
| Fase        | 2   |
| Responsable | Dirección Imagen y comunicación.  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 4</b>   | Dar tranquilidad a nuestros clientes y sociedad e informarlos de nuestros esfuerzos.   |
| <b>Estrategia 2</b> | Difundir el servicio médico a domicilio para nuestros clientes adultos mayores con enfermedades crónicas y vulnerables al covid-19.  |
| <b>Acción 2</b>     | Realizar un video corto del proceso que contempla el servicio de atención medica a domicilio para los clientes adultos mayores con enfermedades crónicas y vulnerables al covid-19 |
| Publico Objetivo    | Cientes vulnerables  |
| Medio/Canal         | Redes Sociales   |
| Mensaje             | ¡ El Grupo San Pedro se preocupa por sus clientes vulnerables y es por ello que nosotros iremos a donde te encuentres atendiendo a tus necesidades médicas.                        |
| Indicador           | Número de vistas y comentarios positivos.  |
| Meta                | 600 vistas   |
| Fase                | 2  |

|             |  |
|-------------|--|
| Responsable | Dirección Imagen y comunicación.<br>Community manager. |
|-------------|--|

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 4</b>   | Dar tranquilidad a nuestros clientes y sociedad e informarlos de nuestros esfuerzos.   |
| <b>Estrategia 2</b> | Determinar y difundir el servicio médico a domicilio para nuestros clientes adultos mayores con enfermedades crónicas y vulnerables al covid-19.   |
| <b>Acción 3</b>     | Realizar un collage de fotos de los clientes adultos mayores con enfermedades crónicas y vulnerables al covid-19 que fueron atendidos por nuestro servicio de atención médica a domicilio. |
| Publico Objetivo    | Clientes vulnerables   |
| Medio/Canal         | Redes Sociales   |
| Mensaje             | ¡ El Grupo San Pedro se preocupa por sus clientes vulnerables y es por ello que nosotros iremos a donde te encuentres atendiendo a tus necesidades médicas.                                |
| Indicador           | Número de vistas y comentarios positivos   |
| Meta                | 600 vistas   |
| Fase                | 2  |
| Responsable         | Dirección Imagen y comunicación.<br>Community manager.   |

## **OBJETIVO 5**

Estar más conectados con nuestros clientes para demostrar nuestro compromiso con ellos.

## **ESTRATEGIA**

Reforzar las relaciones con nuestros clientes a partir de la transparencia y comunicación constante.

Ya nos acercamos, ya comunicamos, ya informamos ¿qué debemos hacer?. Tenemos que establecer vías de comunicación directa y transparente que permitan a nuestros clientes establecer vínculos más cercanos con nosotros, basados en las consultas, respuestas oportunas y la transparencia en los procesos.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 5</b>   | Estar más conectados con nuestros clientes para demostrar nuestro compromiso con ellos.                                      |
| <b>Estrategia 1</b> | Reforzar las relaciones con nuestros clientes a partir de la transparencia y comunicación constante.                         |
| <b>Acción 1</b>     | Producción y lanzamiento de la campaña “Mas conectados mas informados” en el que promocionemos nuestro WhatsApp corporativo. |
| Publico Objetivo    | Clientes y publico en general.   |
| Medio/Canal         | redes sociales (Facebook e Instagram)  |
| Mensaje             | Con nuestro WhatsApp corporativo podemos estar más conectados. San Pedro esta contigo 24/7.                                  |
| Indicador           | Número de comentarios positivos, vistas e interacciones.   |
| Meta                | 80% de publico objetivo informado.   |
| Fase                | 2  |
| Responsable         | Community manager  |

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Objetivo 5</b> | Estar más conectados con nuestros clientes para demostrar nuestro compromiso con ellos. |
|-------------------|---|

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Estrategia 1</b> | Reforzar las relaciones con nuestros clientes a partir de la transparencia y comunicación constante.  |
| <b>Acción 2</b>     | Implementar un portal de transparencia en la pagina web del Grupo San Pedro en el que informamos cada paso y decisiones tomadas en la organización. |
| Publico Objetivo    | Clientes y publico en general.  |
| Medio/Canal         | Pagina web  |
| Mensaje             | ¡En el Grupo san Pedro nos interesa que estés informado! Ponemos a tu disposición nuestro portal de transparencia para mantenerte informado         |
| Indicador           | Número de vistas del portal   |
| Meta                | 60% clientes visitan el portal.   |
| Fase                | 2   |
| Responsable         | Dirección de Imagen y comunicación  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 5</b>   | Estar más conectados con nuestros clientes para demostrar nuestro compromiso con ellos.              |
| <b>Estrategia 1</b> | Reforzar las relaciones con nuestros clientes a partir de la transparencia y comunicación constante. |
| <b>Acción 3</b>     | Difundir las funciones a través de volantes y post de la oficina de servicio                         |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | al cliente tanto física como virtual (pagina web). La cual se encargará en atender solicitudes, asesorar en tema de precios, seguros, atención, etc. |
| Publico Objetivo | Clientes y público en general.   |
| Medio/Canal      | Pagina web, presencial y redes sociales.   |
| Mensaje          | ¡ Estamos para ayudarte ! contigo hasta el final<br>¡ siempre conectados !   |
| Indicador        | Número de casos atendidos.   |
| Meta             | 70% clientes satisfechos.  |
| Fase             | 2  |
| Responsable      | Dirección de imagen y comunicación.  |

### ETAPA 3

El objetivo principal de esta etapa es recuperar la confianza de la comunidad y target a través de nuestras campañas sociales alineadas a nuestro core business. Será ejecutada en un periodo constante desde que inicia la etapa 2 para impactar y reflejar nuestra nueva imagen de cambio y estará enfocado a la comunidad y nuestros públicos objetivos. De esta manera proyectaremos la imagen de ser una organización mas humana y transparente, reforzando nuestra nueva identidad como marca. Las campañas sociales en esta etapa serán de manera constante hasta el término del plan, Diciembre.

### OBJETIVO 6

Recuperar la confianza de la sociedad.

#### ESTRATEGIA 1:

Establecer relaciones de apoyo con la organizaciones públicas del estado y familias de bajo recursos que vivan alrededor de las clínicas.

Parte de nuestro proceso de recuperación de la reputación y confianza está ligado a resarcir los errores y mostrarnos a la sociedad como una organización responsable socialmente, apoyando a nuestros guerreros de primera línea en la lucha contra el Covid-19 y de las familias de bajos recursos que necesiten de atención medica, desde nuestro core business.



|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 6</b>   | Recuperar la confianza de la sociedad.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer relaciones de apoyo con la organizaciones públicas del estado y familias de bajo recursos que vivan alrededor de las clínicas. |
| <b>Acción 1</b>     | Emitir una nota de prensa comunicando nuestra voluntad de ayuda hacia las fuerzas Armadas, policía nacional y bomberos del Perú.          |
| Publico Objetivo    | Sociedad<br>Opinión pública   |
| Medio/Canal         | Redes sociales y correo electrónico   |
| Mensaje             | Trabajemos juntos contra el covid-19  |
| Indicador           | Número de interacciones y respuestas de las organizaciones  |
| Meta                | 100% de organizaciones<br>500 likes   |
| Fase                | 3   |
| Responsable         | Dirección Imagen y comunicación<br>Community manager  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 6</b>   | Recuperar la confianza de la sociedad.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer relaciones de apoyo con la organizaciones públicas del estado y familias de bajo recursos que vivan alrededor de las clínicas. |
| <b>Acción 2</b>     | Establecer y difundir nuestra campaña de apoyo a las entidades públicas del Estado  |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | vía redes sociales para que se conozca más, esto a partir de flyers informativos |
| Publico Objetivo | Comunidad.   |
| Medio/Canal      | Redes sociales   |
| Mensaje          | No están solos, juntos saldremos victoriosos                                     |
| Indicador        | Número de comentarios positivos y vistas   |
| Meta             | 90% de público de interés informado  |
| Fase             | 3  |
| Responsable      | Dirección Imagen y comunicación.   |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 6</b>   | Recuperar la confianza de la sociedad.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer relaciones de apoyo con la organizaciones públicas del estado y familias de bajo recursos que vivan alrededor de las clínicas.  |
| <b>Acción 3</b>     | Realizar una campaña medica gratuita a domicilio para las familias de bajos recursos y vulnerables al covid-19 que vivan en los alrededores de las clínicas. Se les brindará servicios médicos como: Control de presión arterial, oxigenación de pulmones, temperaturas y consultas medicas. |
| Publico Objetivo    | Comunidad.   |
| Medio/Canal         | Presencial   |
| Mensaje             | El grupo san pedro se preocupa por el bienestar de los más necesitados. Juntos contra el covid-19  |
| Indicador           | Número de familias atendidas   |
| Meta                | 70% de familias más necesitas  |

|             |                                  |
|-------------|----------------------------------|
| Fase        | 3                                |
| Responsable | Dirección Imagen y comunicación. |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 6</b>   | Recuperar la confianza de la sociedad.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer relaciones de apoyo con la organizaciones públicas del estado y familias de bajo recursos que vivan alrededor de las clínicas.   |
| <b>Acción 4</b>     | Realizar y publicar un collage de fotos de las familias que vivan a los alrededores de las clínicas con bajo recursos y vulnerables al covid-19, que fueron exitosamente atendidas por esta campaña médica. |
| Publico Objetivo    | Clientes y Comunidad  |
| Medio/Canal         | Redes sociales  |
| Mensaje             | El grupo san pedro se preocupa por el bienestar de los más necesitados. Juntos contra el covid-19   |
| Indicador           | Número de vistas, comentarios positivos y veces compartidas   |
| Meta                | 700 vistas  |
| Fase                | 3   |
| Responsable         | Dirección Imagen y comunicación.  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 6</b>   | Recuperar la confianza de la sociedad.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer relaciones de apoyo con la organizaciones públicas del estado y familias de bajo recursos que vivan alrededor de las clínicas. |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  |  |
| <b>Acción 5</b>  | Realizar y publicar videos de los resultados obtenidos de la campaña medica a domicilio a las familias de bajos recursos y vulnerables al covid-19 que vivan en los alrededores de las clínicas. |
| Publico Objetivo | Clientes y Comunidad   |
| Medio/Canal      | Redes sociales   |
| Mensaje          | El grupo san pedro se preocupa por el bienestar de los más necesitados. Juntos contra el covid-19  |
| Indicador        | Número de vistas, comentarios positivos y veces compartidas  |
| Meta             | 600 vistas   |
| Fase             | 3  |
| Responsable      | Dirección Imagen y comunicación.   |

### **ESTRATEGIA 2:**

Hacer conocimiento a la opinión pública de la ejecución de la campaña gratuita hacia las fuerzas armadas, policía nacional y bomberos.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 6</b>   | Recuperar la confianza de la sociedad.  |
| <b>Estrategia 2</b> | Hacer conocimiento a la opinión pública de la ejecución de la campaña gratuita hacia las fuerzas armadas, policía nacional y bomberos   |
| <b>Acción 1</b>     | Convocar una rueda de prensa al inicio de la campaña gratuita hacia las fuerzas armadas, policía nacional y bomberos. Participando el director de relaciones públicas y altos cargos de las organizaciones. |

|                  |   |
|------------------|---|
| Publico Objetivo | Comunidad y público en general  |
| Medio/Canal      | Medios de comunicación (tv, radio) , con rebote en redes sociales                   |
| Mensaje          | Hoy es el día.<br>No están solos, juntos saldremos victoriosos.                     |
| Indicador        | Número de medios de comunicación tradicionales<br>Número de espectadores en el live |
| Meta             | 90% de público de interés informado   |
| Fase             | 3   |
| Responsable      | Dirección Imagen y comunicación.  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 6</b>   | Recuperar la confianza de la sociedad.  |
| <b>Estrategia 2</b> | Hacer conocimiento a la opinión pública de la ejecución de la campaña gratuita hacia las fuerzas armadas, policía nacional y bomberos                               |
| <b>Acción 2</b>     | Realizar un video corto y publicarlo en nuestras redes sociales sobre los resultados de la campaña gratuita hacia las fuerzas armadas, policía nacional y bomberos. |
| Publico Objetivo    | Comunidad, clientes y público en general  |
| Medio/Canal         | Redes sociales  |
| Mensaje             | ¡Te presentamos los resultados de nuestra campaña de apoyo a las fuerzas armadas, policía y bomberos!   |
| Indicador           | Número de comentarios positivos, interacciones en el post y vistas  |
| Meta                | 70% de público de interés informado   |

|             |                                  |
|-------------|----------------------------------|
| Fase        | 3                                |
| Responsable | Dirección Imagen y comunicación. |

## OBJETIVO 7

Reforzar la nueva imagen de la organización en redes sociales

### ESTRATEGIA 1

Reorganización de las redes sociales del Grupo San Pedro

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 7</b>   | Reforzar la nueva imagen de la organización en redes sociales                        |
| <b>Estrategia 1</b> | Reorganización de las redes sociales del Grupo San Pedro                             |
| <b>Acción 1</b>     | Renovar la portada y perfil del fanpage del Grupo San Pedro                          |
| Publico Objetivo    | Clientes y público en general.   |
| Medio/Canal         | Redes sociales   |
| Mensaje             | ¡ El Grupo San Pedro se renueva!<br>Reafirmamos nuestro compromiso con todos ustedes |
| Indicador           | Número de vistas e interacciones.  |
| Meta                | 60% publico objetivo informado.  |
| Fase                | 3  |
| Responsable         | Community manager.   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 7</b>   | Reforzar la nueva imagen de la organización en redes sociales |
| <b>Estrategia 1</b> | Reorganización de las redes sociales del Grupo San Pedro      |
| <b>Acción 2</b>     | Renovar el perfil del Grupo San Pedro en Instagram            |
| Publico Objetivo    | Clientes y público en general.                                |

|             |  |
|-------------|--|
| Medio/Canal | Redes sociales   |
| Mensaje     | ¡ El Grupo San Pedro se renueva!<br>Reafirmamos nuestro compromiso con todos ustedes |
| Indicador   | Número de vistas e interacciones.  |
| Meta        | 60% publico objetivo informado.  |
| Fase        | 3  |
| Responsable | Community manager.   |

## ESTRATEGIA 2

Mantener informados sobre temas relacionados al Covid-19

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 7</b>   | Reforzar la nueva imagen de la organización en redes sociales                            |
| <b>Estrategia 2</b> | Mantener informados sobre temas relacionados al Covid-19                                 |
| <b>Acción 1</b>     | Brindar recomendaciones básicas para prevenir el contagio de Covid-19, a través de post. |
| Publico Objetivo    | Clientes y público en general.   |
| Medio/Canal         | Redes sociales Facebook e Instagram  |
| Mensaje             | ¡Con la ayuda de todos saldremos adelante contra esta pandemia!                          |
| Indicador           | Número de vistas e interacciones.  |
| Meta                | 70% publico objetivo informado.  |
| Fase                | 3  |
| Responsable         | Community manager.   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 7</b>   | Reforzar la nueva imagen de la organización en redes sociales |
| <b>Estrategia 2</b> | Mantener informados sobre temas relacionados al Covid-19      |

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Acción 2</b>  | Realizar un post sobre los reportes estadísticos situacionales del covid-19 en el país, según el Ministerio de Salud. |
| Publico Objetivo | Clientes y público en general.  |
| Medio/Canal      | Redes sociales Facebook e Instagram   |
| Mensaje          | ¡ El Grupo San Pedro te informa!  |
| Indicador        | Número de vistas, interacciones y comentarios positivos.  |
| Meta             | 70% publico objetivo informado.   |
| Fase             | 3   |
| Responsable      | Community manager.  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Objetivo 7</b>               | Reforzar la nueva imagen de la organización en redes sociales  |
| <b>Estrategia 2</b>             | Mantener informados sobre temas relacionados al Covid-19   |
| <b>Acción 3 cambio de lugar</b> | Realizar transmisiones en vivo en las que se absolverán preguntas clínicas relacionadas con el covid-19 a nuestros seguidores y público en general |
| Publico Objetivo                | Clientes y público en general  |
| Medio/Canal                     | Redes sociales   |
| Mensaje                         | ¡Tu salud nos importa!   |
| Indicador                       | Número de interacciones  |
| Meta                            | 70% de público de interés informado  |
| Fase                            | 3  |
| Responsable                     | Dirección Imagen y comunicación.<br>Community manager  |

### ESTRATEGIA 3



Informar sobre la inversión de compras de materiales, herramientas y equipos de salud frente al Covid-19

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 7</b>   | Reforzar la nueva imagen de la organización en redes sociales  |
| <b>Estrategia 3</b> | Informar sobre la inversión de compras de materiales, herramientas y equipos de salud frente al Covid-19   |
| <b>Acción 1</b>     | Realizar un post informativo de la adquisición de pruebas moleculares rápidas creadas en nuestro país.<br>Fomentado la capacidad científica de nuestro país. |
| Publico Objetivo    | Clientes y público en general.   |
| Medio/Canal         | Redes sociales Facebook e Instagram  |
| Mensaje             | ¡ El Grupo San Pedro en la lucha contra el Covid-19!   |
| Indicador           | Número de vistas, interacciones y comentarios positivos.   |
| Meta                | 70% publico objetivo informado.  |
| Fase                | 3  |
| Responsable         | Community manager.   |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 7</b>   | Reforzar la nueva imagen de la organización en redes sociales  |
| <b>Estrategia 3</b> | Informar sobre la inversión de compras de materiales, herramientas y equipos de salud frente al Covid-19 |
| <b>Acción 2</b>     | Realizar un post sobre la adquisición de epps y medicamentos para hacerle frente al covid-19             |

|                  |  |
|------------------|--|
| Publico Objetivo | Clientes y público en general.                           |
| Medio/Canal      | Redes sociales Facebook e Instagram                      |
| Mensaje          | ¡ El Grupo San Pedro te informa!                         |
| Indicador        | Número de vistas, interacciones y comentarios positivos. |
| Meta             | 60% publico objetivo informado.                          |
| Fase             | 3  |
| Responsable      | Community manager.                                       |

#### ETAPA 4

En esta etapa, buscamos establecer nuestro principio de transparencia y generar confianza a nuestros inversionistas, colaboradores, a nuestro instituto, sedes y medios de comunicación. Las acciones propuestas dentro de esta etapa, serán constantes y se iniciará terminando la etapa 1 y conjuntamente con las etapas 2 y 3. Demostrando así, nuestros interés y compromiso de mejorar como organización y levantarnos después del error cometido reforzando nuestra nueva imagen de marca con nuevos lineamientos de mejora continua. De esta manera, queremos establecer en el tiempo mejores relaciones con este grupo de interés a través de las estrategias establecidas en esta etapa.

#### **OBJETIVO 8**

Recuperar la confianza y transmitir el compromiso de mantener buenas relaciones con nuestros inversionistas.

#### **ESTRATEGIA**

Mantener informados a nuestros inversionistas sobre las acciones y decisiones dentro del Grupo San Pedro.

Gracias a su ayuda, el Grupo San Pedro pudo crecer, por lo que nuestra atención debe centrarse en proyectar una correcta imagen basada en la claridad de los procesos y el correcto actuar dentro de la organización. Debemos garantizar que nuestras innovaciones tecnológicas se sigan desarrollando, pero esto no será posible sin nuestros inversionistas, por lo que nuestro deber será mantenerlos informados.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 8</b>   | Recuperar la confianza y transmitir el compromiso de mantener buenas relaciones con nuestros inversionistas.                |
| <b>Estrategia 1</b> | Mantener informados a nuestros inversionistas sobre las acciones y decisiones dentro del Grupo San Pedro.                   |
| <b>Acción 1</b>     | Realizar auditorias periódicas para identificar posibles vulnerabilidades y verificar el control interno de la organización |
| Publico Objetivo    | Inversionistas.   |
| Medio/Canal         | Presenciales.   |
| Mensaje             | Reafirmamos nuestro compromiso a las mejoras continuas y a la transparencia.  |
| Indicador           | Número de buenos procesos / número posibles riesgos.  |
| Meta                | 100 % de inversionistas informados.   |
| Fase                | 4   |
| Responsable         | Gerencia solicita /auditor  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 8</b>   | Recuperar la confianza y transmitir el compromiso de mantener buenas relaciones con nuestros inversionistas. |
| <b>Estrategia 1</b> | Mantener informados a nuestros inversionistas sobre las acciones y decisiones dentro del Grupo San Pedro.    |
| <b>Acción 2</b>     | Informar los resultados de nuestras auditorias por medio de correos electrónicos a nuestros inversionistas   |
| Publico Objetivo    | Inversionistas.  |
| Medio/Canal         | Correo electrónico.  |
| Mensaje             | ¡ Así estamos en el Grupo San Pedro !<br>con nuestros buenos procesos  |

|             |   |
|-------------|---|
|             | reafirmamos el compromiso de mejora continua. |
| Indicador   | Número de correos enviados y abiertos.        |
| Meta        | 100 % de inversionistas informados.           |
| Fase        | 4   |
| Responsable | Dirección de imagen y comunicación            |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 8</b>   | Recuperar la confianza y transmitir el compromiso de mantener buenas relaciones con nuestros inversionistas.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Mantener informados a nuestros inversionistas sobre las acciones y decisiones dentro del Grupo San Pedro.   |
| <b>Acción 3</b>     | Webinar : buenas prácticas identificadas en las auditorias. Brindado la información resaltante de las buenas prácticas inidentificadas en la auditoria. |
| Publico Objetivo    | Inversionistas.   |
| Medio/Canal         | Pagina web / rebote en redes.   |
| Mensaje             | ¡ Las buenas practicas nos ayudan a mejorar continuamente !   |
| Indicador           | Número de inversionistas conectados.  |
| Meta                | 100 % de inversionistas informados.   |
| Fase                | 4   |
| Responsable         | Dirección de imagen y comunicación  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 8</b>   | Recuperar la confianza y transmitir el compromiso de mantener buenas relaciones con nuestros inversionistas. |
| <b>Estrategia 1</b> | Mantener informados a nuestros inversionistas sobre las acciones y decisiones dentro del Grupo San Pedro.    |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Acción 4</b>  | Realizar reuniones quincenales por zoom para abordar temas de interés de los inversionistas, aclarando todas las dudas que tengan. |
| Publico Objetivo | Inversionistas.  |
| Medio/Canal      | Zoom.  |
| Mensaje          | ¡ Grupo san Pedro informa ! mostramos resultados y proyecciones.   |
| Indicador        | Número de inversionistas conectados.   |
| Meta             | 100 % de inversionistas conectados.  |
| Fase             | 4  |
| Responsable      | Dirección de imagen y comunicación   |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 8</b>   | Recuperar la confianza y transmitir el compromiso de mantener buenas relaciones con nuestros inversionistas.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Mantener informados a nuestros inversionistas sobre las acciones y decisiones dentro del Grupo San Pedro.  |
| <b>Acción 5</b>     | Establecer medio de atención 24/7 para nuestros inversionistas vía teléfono, atendiéndolos y brindando información de sus intereses y resolviendo sus dudas. |
| Publico Objetivo    | Inversionistas.  |
| Medio/Canal         | Teléfono.  |
| Mensaje             | ¡conversemos ! mantengamos las buenas relaciones.  |
| Indicador           | Número de llamadas atendidas.  |
| Meta                | 100 % de inversionistas conectados.  |
| Fase                | 4  |
| Responsable         | Dirección de imagen y comunicación   |

## **OBJETIVO 9**

Generar confianza, seguridad y tranquilidad al público interno manteniéndolos informados.

### **ESTRATEGIA 1**

Informar a los colaboradores sobre el proceso y acciones tomadas a partir de lo ocurrido.

Parte de lo ocurrido también afecto a nuestro público interno, por lo que generar un clima de confianza y seguridad resulta prioritario. No vamos a caer en situaciones de incertidumbre, estableceremos canales informativos para que se sepan de donde venimos y hacia donde vamos, siempre manteniéndonos en contacto con ellos para recuperar nuestros lazos.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 9</b>   | Generar confianza, seguridad y tranquilidad al público interno manteniéndolos informados.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar a los colaboradores sobre el proceso y acciones tomadas a partir de lo ocurrido.   |
| <b>Acción 1</b>     | Crear un portal del empleado en la pagina web exclusivo para mantener informados a los colaboradores sobre lo ocurrido en el Grupo San Pedro. |
| Publico Objetivo    | Colaboradores.  |
| Medio/Canal         | Pagina web sección log in.  |
| Mensaje             | ¡Nos mantenemos informados!   |
| Indicador           | Número de colaboradores registrados.  |
| Meta                | 90 % de colaboradores registrados.  |
| Fase                | 4   |
| Responsable         | Comunicación interna.   |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 9</b>   | Generar confianza, seguridad y tranquilidad al público interno manteniéndolos informados.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar a los colaboradores sobre el proceso y acciones tomadas a partir de lo ocurrido.  |
| <b>Acción 2</b>     | Reunión vía zoom informando sobre el portal (uso) e informar sobre las auditorias el porque y sus resultados, con presencia de Gerencia. |
| Publico Objetivo    | Colaboradores.   |
| Medio/Canal         | Zoom.  |
| Mensaje             | Información valiosa : lo ocurrido en el Grupo San Pedro.   |
| Indicador           | Número de colaboradores conectados.  |
| Meta                | 90 % de colaboradores informados.  |
| Fase                | 4  |
| Responsable         | Comunicación interna y Gerencia.   |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 9</b>   | Generar confianza, seguridad y tranquilidad al público interno manteniéndolos informados.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar a los colaboradores sobre el proceso y acciones tomadas a partir de lo ocurrido.  |
| <b>Acción 3</b>     | Enviar correos electrónicos informativos en el que expliquemos las decisiones previas , las acciones a tomar y los resultados de las auditorias. |
| Publico Objetivo    | Colaboradores.   |
| Medio/Canal         | Correo electrónico   |
| Mensaje             | Nuestra situación actual.  |
| Indicador           | Número de correos abiertos.  |

|             |  |
|-------------|--|
| Meta        | 100 % de colaboradores informados.       |
| Fase        | 4  |
| Responsable | Gerencia, Imagen y Comunicación interna. |

## ESTRATEGIA 2

Establecer lazos con el público interno basados en la confianza y la comunicación abierta.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 9</b>   | Generar confianza, seguridad y tranquilidad al público interno manteniéndolos informados.  |
| <b>Estrategia 2</b> | Establecer lazos con el público interno basados en la confianza y la comunicación abierta.   |
| <b>Acción 1</b>     | Realizar y difundir un flyer por el grupo de WhatsApp en el que reafirmemos el compromiso que tenemos con ellos de mantener buenas relaciones. |
| Publico Objetivo    | Colaboradores.   |
| Medio/Canal         | WhatsApp   |
| Mensaje             | ¡Sigamos con nuestras buenas relaciones!   |
| Indicador           | Número de colaboradores que reciben los mensajes y responden.  |
| Meta                | 100 % de colaboradores responden a los mensajes.   |
| Fase                | 4  |
| Responsable         | Comunicación interna.  |

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Objetivo 9</b> | Generar confianza, seguridad y tranquilidad al público interno manteniéndolos informados. |
|-------------------|---|



|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Estrategia 2</b> | Establecer lazos con el público interno basados en la confianza y la comunicación abierta.   |
| <b>Acción 2</b>     | Establecer la reunión “la hora del amigo” en el que los colaboradores puedan expresar sus preocupaciones tanto de trabajo como personales. |
| Publico Objetivo    | Colaboradores.   |
| Medio/Canal         | Zoom.  |
| Mensaje             | ¡Queremos escucharte!  |
| Indicador           | Número de colaboradores conectados.  |
| Meta                | 70 % de colaboradores hablando con nosotros.   |
| Fase                | 4  |
| Responsable         | Comunicación interna.  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 9</b>   | Generar confianza, seguridad y tranquilidad al público interno manteniéndolos informados.                    |
| <b>Estrategia 2</b> | Establecer lazos con el público interno basados en la confianza y la comunicación abierta.                   |
| <b>Acción 3</b>     | Establecer un buzón virtual en el que los colaboradores puedan depositar sus dudas, preguntas y sugerencias. |
| Publico Objetivo    | Colaboradores.   |
| Medio/Canal         | Portal del empleado.   |
| Mensaje             | ¡Estamos para ti! Queremos absolver tus dudas.   |
| Indicador           | Numero de consultas hechas.  |
| Meta                | 100 % dudas absueltas.   |
| Fase                | 4  |
| Responsable         | Comunicación interna.  |

## **OBJETIVO 10**

Informar sobre las acciones tomadas por lo ocurrido y reafirmar nuestro compromiso de brindar una educación de calidad para formar profesionales de primer nivel.

### **ESTRATEGIA**

Establecer lazos de confianza con nuestros estudiantes , informando en el camino sobre las acciones y decisiones del Grupo san Pedro.

Nuestros estudiantes no son ajenos a lo sucedido, por ello es importante recalcarles nuestro compromiso con su educación de calidad. Queremos informarlos de lo ocurrido para no caer en situaciones de desinformación, aclarando sus dudas y realizando charlas que permitan una interacción de ida y vuelta.

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 10</b>  | Informar sobre las acciones tomadas por lo ocurrido y reafirmar nuestro compromiso de brindar una educación de calidad para formar profesionales de primer nivel. |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer lazos de confianza con nuestros estudiantes , informando en el camino sobre las acciones y decisiones del Grupo san Pedro.                             |
| <b>Acción 1</b>     | Informar lo sucedido y las acciones realizadas para superar el problema.  |
| Publico Objetivo    | Estudiantes Instituto.  |
| Medio/Canal         | Correo electrónico  |
| Mensaje             | Comunicación directa. Queremos comentarte de las acciones dentro del Grupo San Pedro.   |
| Indicador           | Número de correos abiertos.   |
| Meta                | 60 % de estudiantes informados.   |
| Fase                | 4   |
| Responsable         | Dirección Imagen y comunicación.  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 10</b>  | Informar sobre las acciones tomadas por lo ocurrido y reafirmar nuestro compromiso de brindar una educación de calidad para formar profesionales de primer nivel. |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer lazos de confianza con nuestros estudiantes , informando en el camino sobre las acciones y decisiones del Grupo san Pedro.                             |
| <b>Acción 2</b>     | Presentación virtual en el que un representante del Grupo San Pedro y del Instituto explicando lo ocurrido, las acciones realizadas y aclarando dudas.            |
| Publico Objetivo    | Estudiantes Instituto.  |
| Medio/Canal         | Zoom.   |
| Mensaje             | ¡Aclaremos tus dudas!   |
| Indicador           | Número de estudiantes conectados.   |
| Meta                | 60 % de estudiantes conectados y absolviendo dudas.   |
| Fase                | 4   |
| Responsable         | Dirección Imagen y comunicación.  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 10</b>  | Informar sobre las acciones tomadas por lo ocurrido y reafirmar nuestro compromiso de brindar una educación de calidad para formar profesionales de primer nivel. |
| <b>Estrategia 1</b> | Establecer lazos de confianza con nuestros estudiantes , informando en el camino sobre las acciones y decisiones del Grupo san Pedro.                             |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Acción 3</b>  | Establecer un grupo de WhatsApp, en el que puedan denunciar o informar actos irregulares que encuentran en la institución. |
| Publico Objetivo | Estudiantes Instituto.   |
| Medio/Canal      | WhatsApp.  |
| Mensaje          | ¡ Más informados! Recuerda que ante cualquier acto irregular puedes escribirnos.   |
| Indicador        | Número de estudiantes en el grupo que participen.  |
| Meta             | 100 % de estudiantes conectados.   |
| Fase             | 10   |
| Responsable      | Dirección Imagen y comunicación.   |

### **OBJETIVO 11**

Establecer un sistema de comunicación directa con las demás sedes del Grupo san Pedro.

### **ESTRATEGIA**

Informar sobre las acciones realizadas en la sede central y replicar dichas acciones en cada una de sus sedes.

Como sede principal, es nuestra obligación dar el ejemplo para que las demás sedes actúen de igual forma en sus respectivas ciudades. Buscaremos establecer un seguimiento constante para mantener una comunicación coherente a cada paso del camino, recalando que juntos saldremos de esto.

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Objetivo 11</b> | Establecer un sistema de comunicación directa con las demás sedes del Grupo san Pedro. |
|--------------------|--|

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Estrategia 1</b> | Informar sobre las acciones realizadas en la sede central y replicar dichas acciones en cada una de sus sedes.  |
| <b>Acción 1</b>     | Webinar: cumplimiento de acciones del plan de comunicación externa en las diferentes sedes del Grupo San Pedro. |
| Publico Objetivo    | Sedes del grupo San Pedro y mini clínicas   |
| Medio/Canal         | Pagina web.   |
| Mensaje             | ¡Todos unidos lograremos el cambio!   |
| Indicador           | Número de vistas del Webinar.   |
| Meta                | 100% de jefes por sede informados.  |
| Fase                | 4   |
| Responsable         | Dirección de imagen y comunicación.   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 11</b>  | Establecer un sistema de comunicación directa con las demás sedes del Grupo san Pedro.  |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar sobre las acciones realizadas en la sede central y replicar dichas acciones en cada una de sus sedes.                    |
| <b>Acción 2</b>     | Charlas del equipo de Imagen y comunicación en el que informaran sobre como cumplir el plan de mejor manera y sin inconvenientes. |
| Publico Objetivo    | Sedes del grupo San Pedro y mini clínicas   |
| Medio/Canal         | Zoom.   |
| Mensaje             | ¡Todos unidos lograremos el cambio!   |
| Indicador           | Número de personas conectadas   |
| Meta                | 100 % de personas informadas.   |
| Fase                | 4   |
| Responsable         | Dirección de imagen y comunicación.   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Objetivo 11</b>  | Establecer un sistema de comunicación directa con las demás sedes del Grupo san Pedro.                              |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar sobre las acciones realizadas en la sede central y replicar dichas acciones en cada una de sus sedes.      |
| <b>Acción 3</b>     | Designar un supervisor por sede que verifique la réplica y cumplimiento de las acciones tomadas en la sede central. |
| Publico Objetivo    | Sedes del grupo San Pedro y mini clínicas   |
| Medio/Canal         | Zoom.   |
| Mensaje             | ¡Todos unidos lograremos el cambio!   |
| Indicador           | Número de personas conectadas   |
| Meta                | 100 % de personas informadas que repliquen las acciones por sede.   |
| Fase                | 4   |
| Responsable         | Dirección de imagen y comunicación.   |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 11</b>  | Establecer un sistema de comunicación directa con las demás sedes del Grupo san Pedro.                         |
| <b>Estrategia 1</b> | Informar sobre las acciones realizadas en la sede central y replicar dichas acciones en cada una de sus sedes. |
| <b>Acción 4</b>     | Realizar reuniones de seguimiento para verificar los resultados en las distintas sedes.                        |
| Publico Objetivo    | Sedes del grupo San Pedro y mini clínicas  |
| Medio/Canal         | Zoom.  |
| Mensaje             | ¡Todos unidos lograremos el cambio!  |

|             |                                     |
|-------------|-------------------------------------|
| Indicador   | Número de personas conectadas       |
| Meta        | 100 % de interacción.               |
| Fase        | 4                                   |
| Responsable | Dirección de imagen y comunicación. |

## **OBJETIVO 12**

Establecer la presencia del Grupo San Pedro en los medios de comunicación.

### **ESTRATEGIA**

Disponer a los medios de comunicación toda la información necesaria requerida sobre las políticas a implementar y acciones a realizar.

Parte de nuestra política de transparencia es mantener las puertas abiertas a los medios de comunicación para que puedan obtener información de primera mano de la organización, su actuar y sus procesos. Buscaremos establecer relaciones más cercanas con ellos en pro que nos sirvan de vitrina para demostrar nuestro real cambio.

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 12</b>  | Establecer la presencia del Grupo San Pedro en los medios de comunicación.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Disponer a los medios de comunicación toda la información necesaria requerida sobre las políticas a implementar y acciones a realizar.                     |
| <b>Acción 1</b>     | Crear una nota de prensa invitando a los medios de comunicación a nuestras instalaciones de nuestra clínicas junto con el encargado de Relaciones Públicas |
| Publico Objetivo    | Medios de comunicación tv  |
| Medio/Canal         | Correo electrónicos y físico   |
| Mensaje             | Las puertas del Grupo San Pedro siempre estarán abiertas para todos los que necesiten atención de salud  |

|             |  |
|-------------|--|
| Indicador   | Número de medios visitantes.                   |
| Meta        | 100 % de los medios de comunicación atendidos. |
| Fase        | 4  |
| Responsable | Dirección Imagen y comunicación.               |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Objetivo 12</b>  | Establecer la presencia del Grupo San Pedro en los medios de comunicación.   |
| <b>Estrategia 1</b> | Disponer a los medios de comunicación toda la información necesaria requerida sobre las políticas a implementar y acciones a realizar. |
| <b>Acción 2</b>     | Informar sobre los canales de comunicación del Grupo San Pedro para que puedan contactarse con nosotros.                               |
| Publico Objetivo    | medios.  |
| Medio/Canal         | Correo electrónicos.   |
| Mensaje             | ¡ Estamos conectados! recuerda que puedes comunicarte a cualquier hora con nosotros.   |
| Indicador           | Número de correos abiertos / número de correos respondidos.  |
| Meta                | 70 % medios informados / 50% medios contactados.   |
| Fase                | 4  |
| Responsable         | Dirección Imagen y comunicación.   |



## 2.5 Cronograma de acciones

El cronograma de acciones del plan de comunicación, puede ser revisado en el siguiente link: <https://cutt.ly/xgtvtl8>

## 2.6 Presupuesto

De igual forma, el presupuesto de las acciones a realizar, puede ser revisado en el siguiente link: <https://cutt.ly/sgvtMx>



### 3. SUSTENTACIÓN

#### 3.1 División del plan

Principalmente, el plan se baso en revertir el daño causado por un mal manejo y gestión del pasado. Optamos por abarcar a cada uno de los stakeholders que se vieron involucrados en el problema, establecer un mensaje relevante para cada uno de ellos, así como estrategias que resulten pertinentes para cada uno de los públicos, según su grado de afectación. Este nivel de crisis, basado en el modelo de crisis evitables y no evitables de Gonzáles (1988), indica que nuestra gestión de comunicación debe partir del punto de que esta situación pudo ser evitada, por ello, merece nuestro rápido actuar y debemos contener o minimizar los efectos negativos que una crisis pueda generar a una organización.

En primer lugar, buscamos que las personas que resultaron afectadas, puedan identificar en nosotros, un notorio cambio que demuestre nuestro interés por hacer las cosas mejor. En el pasado, tras la mala gestión, se cometió el error de no dar la cara y responder de manera insensible y poco empática, por lo que nosotros, a partir de ello, priorizamos esta situación y decidimos reinventarnos de forma interna para que el plan pudiera desarrollarse de forma óptima, velando por los intereses de nuestros clientes y de la organización, salvaguardando siempre, la buena imagen que queremos transmitir a nuestros grupos de interés, tras esta reinvención. Tal y como lo afirma la teoría, Walker (2010) nos dice que la imagen de una empresa, entendida como lo que desea reflejar y proyectar hacia sus grupos de interés, nosotros, al buscar actuar de forma rápida, queremos que la imagen a proyectar, sea de tomar las cartas en el asunto y resarcir el daño lo antes posible.

Partiendo de ello, optando por el mismo eje comunicacional, nos enfocamos de manera progresiva y sustancial a comunicar nuestra reinvención y cambios a cada uno de nuestros stakeholders de acuerdo al grado de afectación que tuvo cada uno de ellos. A partir de ello, Alberto García Duran, nos dice que las relaciones públicas, nos ayudan a establecer y mantener la mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos, esta está relacionada de manera directa con la resolución de conflictos y sirve de apoyo para la organización, en tanto que la mantiene informada sobre la opinión

pública. Así pues, nos enfocamos en transmitirles nuestro compromiso por mejorar, por hacer las cosas bien y sobre todo, que tomamos cartas en el asunto para revertir esta mala situación, buscando establecer las relaciones que se tuvieron en el pasado.

No dejamos de lado ningún stakeholder ¿por qué? Pues, una crisis que se da de forma externa, llega a repercutir, de manera directa a nuestro público interno, causando situaciones de incertidumbre y que devienen en un clima laboral basado en la desconfianza, que perjudica en sobremanera a nuestras relaciones, entre colaboradores.

Ahora bien, nuestro crecimiento se basó en la ayuda de parte de nuestros inversionistas, por lo que dedicamos estrategias para que ellos puedan percibir nuestro interés por la transparencia en los procesos y que esto pueda transcribirse en confianza hacia la organización. Del mismo modo, queremos demostrar a nuestra sociedad, nuestro compromiso en la lucha contra el covid-19 a través de la ejecución de nuestras campañas solidarias dirigidas a las entidades públicas del estado (Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Bomberos) manifestando nuestro apoyo voluntario y desinteresado; pues son ellos lo que conforman, una parte, de la primera línea de confrontación contra esta pandemia en nuestro país. Y de esta manera, reforzar nuestros lineamientos de mejora organizacional generando credibilidad y confianza a toda nuestra sociedad y stakeholders.

Esta situación, en definitiva, pudo sacar a flote nuestros puntos débiles como empresa, sin embargo, debemos, como organización, “aprovechar” esta situación como oportunidad de reinvención y mejora, para ofrecer mejores servicios, establecer mejores canales de comunicación, basados en la transparencia y mejores relaciones a futuro, con nuestros públicos.

### 3.2 Rol de la comunicación

En este caso, para objetivos del plan, la comunicación sirve como vehículo para establecer o reestablecer las relaciones de confianza con nuestros públicos, tanto internos como externos, basándonos en nuestros pilares: transparencia y humanidad. Queremos informar a cada paso del camino sobre las acciones que tomamos para revertir el mal momento. ¿Por qué informar? Es importante que nuestros stakeholders sepan que

sucedió, de primera mano y sobre todo sepan que nuestro objetivo no queda en pedir disculpas, sino en las acciones que tomamos frente a ello, nos hacemos cargo y mejoramos continuamente por y para ellos.

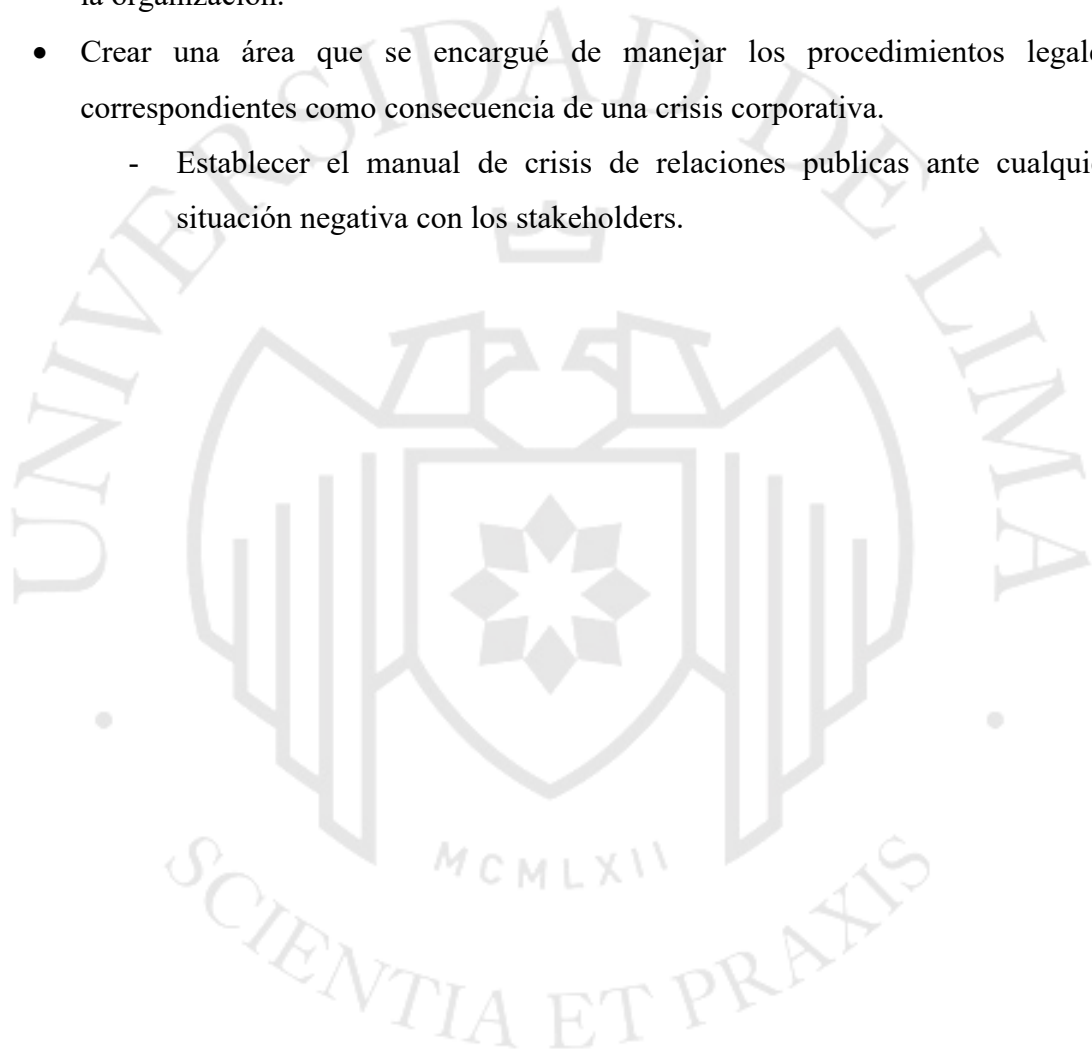
Las acciones propuestas, así como los mensajes, buscan llegar de la forma más empática a cada uno de los stakeholders, como ya mencionamos, de acuerdo al grado de afectación que tuvieron, reestableciendo los vínculos, enfocándonos, sobre todo en la confianza que, como organización, debemos proyectar, sin dejar de lado, la transparencia en nuestros procesos y en la información que vertimos.

### 3.3 Relación con los valores corporativos

El plan de comunicación está expuesto de tal manera que se relaciona con los valores corporativos de la organización. El respeto, trabajo en equipo, profesionalismo, calidad del servicio y tarifas justas, pueden evidenciarse en cada uno de nuestros mensajes propuestos, así como en las estrategias designadas. ¿Por qué optar por ello? Como organización que tuvo un gran tropiezo al momento de tomar decisiones, resulta pertinente y oportuno, como parte de su plan de reivindicación, ser coherentes. Al ser coherentes y demostrar que lo que decimos es lo que hacemos, generamos una situación de credibilidad y confianza, lo que nos aporta a la recuperación de la imagen que creímos perdida.

## 4. RECOMENDACIONES

- Crear un comité de crisis conformado por los gerentes de todas las áreas del Grupo San Pedro.
- Organizar capacitaciones periódicas que actualicen temas relacionados a posibles situaciones de crisis corporativa, dirigidas a los gerentes de las distintas áreas de la organización.
- Crear una área que se encargue de manejar los procedimientos legales correspondientes como consecuencia de una crisis corporativa.
  - Establecer el manual de crisis de relaciones públicas ante cualquier situación negativa con los stakeholders.



## REFERENCIAS

- García, D. S. (2012). Fundamentos de la organización. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C. Recopilado en:  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos\\_de\\_comunicacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf)
- Jakobson, R. (1975). Ensayos de lingüística general. Barcelona: Seix Barral S.A.
- KREPS, G. L (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España.
- Urcola, J. L., & Urcola, N. (2015). Manual práctico de comunicación empresarial. Madrid, España: Esic Editorial.
- Esteban, Agueda; García Jesús; Narros María; Olarte, Cristina; Reinares, Eva; Saco, Manuela (2008) Principios de marketing. 3era Edición. ESIC Editorial. España.
- Abril Sánchez, Cristina; Palomino, Antonio; Sánchez José. (2006) Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, FC Editorial. España.
- Sanz González Miguel; González Lobo María (2005) Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial. ESIC Editorial. España
- Sheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial Un acercamiento a tres compañías peruanas. Universidad de Lima, Fondo Editorial. Recopilado de: <http://www.ulima.edu.pe/publicaciones/la-cultura-organizacional-y-su-impacto-en-la-gestion-empresarial-un-acercamiento-tres>
- Hofstede, G. (2010). Cultures and organizations. Software of the mind (3.a ed.). New York: Mc Graw-Hill. p.76. Recopilado de: [https://e-educu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\\_edition%202010.pdf](https://e-educu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf)
- Esteban, E. G. (2007). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Universitat Jaume I, Madrid, España. Recopilado de:

[https://www.academia.edu/3802952/Dialnet\\_La\\_Teoria\\_De\\_Los\\_Stakeholders\\_2471547](https://www.academia.edu/3802952/Dialnet_La_Teoria_De_Los_Stakeholders_2471547)

- Freeman, R.E., Wicks, A. C. & Parmar, B (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, Vol. 15 N° 3.
- Villafaña, J. (1996). *Principios de teoría de general de la imagen*. Madrid: Pirámide.
- Walker, K., (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*.
- Dhalla, R., 2007. The construction of organizational identity: Key contributing external and intraorganizational factors. *Corporate Reputation Review*.
- García de los Salmones, M. & Rodríguez del Bosque (2006). “Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: una aplicación empírica en el mercado de la telefonía celular”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Fombrun, C.J., 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press
- Fombrun, C.J. y Shanley, M., 1990. What’s in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*
- Surroca, J.; Tribó, J.A. y Waddock, S., 2010. Corporate Responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*
- Wessels, C. (2003). “Reputation Defined”. *Csr Magazine*.
- Costa, J., 2012. *El Dircom Hoy (3.a ed)*. Barcelona : Costa Punto Com Editor
- Choque, C. E. (2018). *Influencia Del Manejo De La Gestión De Crisis En La Reputación Corporativa Percibida Por Los Usuarios De La Sociedad Eléctrica Del Sur Oeste S.A. Oficina El Pedregal, Distrito De Majes, Provincia Caylloma, Arequipa 2017*. Arequipa, Perú.
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Acción sanitaria en las crisis humanitarias*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: [https://www.who.int/hac/donorinfo/g3\\_contributions/es/](https://www.who.int/hac/donorinfo/g3_contributions/es/)
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

- Webinar: ¿CÓMO PREVENIR RIESGOS PENALES Y LABORALES Y CÓMO REACCIONAR ANTE LA AUTORIDAD PENAL Y LABORAL DURANTE EL ESTADO DE EMERGENCIA? Recopilado de: <https://prcp.com.pe/wp-content/uploads/2020/03/PPT-WEBINAR-C%C3%B3mo-evitar-o-mitigar-riesgos-penales-laborales-en-el-marco-de-las-disposiciones-emitidas-por-el-COVID-19.pdf>
- Decreto Supremo N° 080-2020. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 3 de mayo de 2020. Recopilado de: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1>
- Wessels, C. (2003). “Reputation Defined”. Csr Magazine.
- Remy, P. (2012). Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- Piñuel, J.L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Síntesis: Madrid
- Marín, F. (2000). Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos. Bayer Hnos: Barcelona.
- Pauchant, T. & Mitroff, I. (1992). Transforming the Crisses-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. Jossey-Bass: San Francisco.
- Gonzales Herrero, A. (1998). Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa. Ed Bosch: Barcelona.
- Marra, F.J. (1998). Crisis communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. Public Relations review, N° 2.
- Constitución política del Perú 1993. Recopilado de: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 15 de marzo de 2020. Recopilado de: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM\\_1864948-2.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf)
- Oficio N° 258-2020-DP/AMASPPI. Defensoría Del Pueblo, Lima, Perú, 28 de mayo de 2020. Recopilado de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/OFICIO-N%C2%B0-258-2020-DPAMASPPI.pdf>



- - Decreto legislativo N° 1466-2020. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 21 de abril de 2020. Recopilado de :  
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-aprueba-disposiciones-para-fortalece-decreto-legislativo-n-1466-1865659-1>
- De Duran, A. (2010). Fundamentos de las relaciones públicas  
Recopilado de: <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/1x06-Fundamentos-de-las-Relaciones-P%C3%BAblicas.pdf>
- Barquero Cabrero, J., & Barquero Cabrero, M. (2003). *Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación*. Barcelona: Gestión 2000. Recopilado de:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/9222\\_8708.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/9222_8708.pdf)
- Fido.palermo.edu. Las relaciones públicas y la comunicación.  
Recopilado de:
- Pearsonespana.blob.core.windows.net. El proceso de las relaciones públicas.  
Recopilado de:  
<http://pearsonespana.blob.core.windows.net/books/9788483226117.pdf>

## ANEXOS

### **Encuesta de satisfacción del cliente afectado**

Nosotros nos preocupamos para ofrecerle un servicio de calidad y por eso es que nos importa su opinión, para que su experiencia con nosotros sea la que espera. Responda las siguientes preguntas, teniendo en cuenta lo siguiente:

La encuesta contiene 5 preguntas de las que usted responderá del 1 al 10, siendo el número 10 el máximo puntaje.

1. ¿Se atendieron todas sus dudas y reclamos?
2. ¿La información fue de ayuda para usted?
3. ¿Lo llamaron en una hora adecuada para usted?
4. ¿Cómo fue su experiencia con la atención de la llamada?
5. ¿La atención fue de su agrado?

### **Pauteo de rueda de prensa:**

**Inicio:** Palabras de bienvenida a cargo del director del grupo San Pedro, preámbulo al inicio de la rueda de preguntas. Explica lo sucedido y procede a presentar a los miembros de la mesa para dar inicio a la rueda de prensa.

**Rueda de prensa:** Se da por iniciada la rueda de prensa y se explica como será la dinámica de preguntas y respuestas.

**Respuesta de preguntas:** Los miembros de la mesa del Grupo San Pedro, darán paso a responder las preguntas asignadas de acuerdo a la temática. Por ejemplo, si es un tema netamente de salud, se dirige la pregunta al director.

**Conclusiones:** El director general dará, a manera de cierre, dará unas conclusiones de la rueda de prensa, agradecerá la participación de los medios y los invitará a revisar nuestro portal de transparencia.