

PLAN DE MARKETING



CESPU

FAMALICÃO

Máster en Marketing e Investigación de Mercados

Julio 2019

Madalena Salazar Ferreira

Tutor: Xavier Canadell

Facultat d'Economia i Empresa



Universitat de Barcelona

RESUMEN EJECUTIVO

La evolución del Marketing desde su aparición hasta la actualidad siempre ha considerado fundamental la adaptación a las condiciones del mercado y a su evolución intrínseca, en un marco en el que se considera al consumidor como elemento nuclear en la definición de la oferta. El marketing se enfrenta hoy a un mundo completamente transformado. Durante mucho tiempo el Marketing fue confundido con ventas, sin embargo, el Marketing comprende acciones pensadas ayer, que se ponen en ejecución hoy y que producirán resultados en el futuro, resultados que dependen de la capacidad de ejecución de la empresa (Nunes et al., 2008).

En Portugal, sólo estamos viendo ahora una introducción reactiva de marketing estratégico en las instituciones de salud. Debido a la contribución de los centros sanitarios a la calidad de vida de las personas, se cree que una gestión más eficiente de estas entidades podría resultar en la mejora de esta contribución.

El centro clínico CESPU Vila Nova de Famalicão es una clínica de salud privada situada en Vila Nova de Famalicão, que cuenta ya con una dilatada experiencia en la prestación de servicios médicos en la ciudad de Vila Nova de Famalicão, teniendo como principal objetivo la prestación de atención de salud de proximidad con calidad y garantizando el bienestar de la comunidad circundante. La clínica de Famalicão pertenece a un grupo grande llamado CESPU, que posee varias unidades clínicas de salud y también se dedica a la enseñanza de la medicina, poseyendo una gran universidad en Vila Nova de Famalicão y en Oporto. Sin embargo, para esta clínica, cuestiones como el marketing y la comunicación no son temas relevantes, contribuyendo a una competencia basada en la referencia. En este sentido, el objetivo de este plan de marketing es el de dotar a la clínica de competitividad en el área del marketing frente a sus competidores, aprovechando sus recursos. Es también objetivo del presente informe, la creación de un plan de marketing con discusión sobre los principales conceptos y herramientas del área, para que pueda ser aprovechado de forma eficiente por el equipo de gestión para años venideros.

Palabras-clave: Plan de marketing; clínica; CESPU; salud privada

Índice

1) INTRODUCCIÓN	6
2) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA	7
2.1 Análisis externo:	7
2.2 Análisis interno:	38
2.3 Diagnóstico de la situación	47
3) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	57
3.1. Objetivos de marketing:	57
3.2 Estrategias de Marketing	60
4) Plan de Acción	68
4.1 Acciones concretas	68
4.2 Calendarización – cronograma	81
4.3 Presupuesto de marketing	82
5) Control	83
7) Bibliografía	86
8) Anexos	88
8.1 Anexo1 - Resultados de la primera encuesta realizada	88
8.2 Anexo 2 - Resultados de la segunda encuesta realizada	96
8.3 Anexo 3: Significado de los colores de los logotipos	104
8.4 Anexo 4: Análisis más detallado del sitio web	105

Gráfico 1: Evolución del salario mínimo en Portugal – Fuente: (Pordata, Salário mínimo nacional, 2019)

Gráfico 2: Evolución del rendimiento medio disponible de las familias – Fuente: (Pordata, 2019)

Gráfico 3: Evolución de la tasa de desempleo entre los años 2000 y 2018 – Fuente: (Pordata, 2019)

Gráfico 4: Evolución de la pirámide de población entre 1950-2000 – Fuente: (Population Pyramid, 2018)

Gráfico 5: Predicción de la evolución de la pirámide de población entre 2019 y 2050 – Fuente: (Population Pyramid, 2018)

Gráfico 6: Evolución de la esperanza media de vida (años) en Portugal entre 2000 y 2016 - Fuente (Pordata, 2019)	17
Gráfico 7: Mapa perceptual – CESPU y sus competidores – Fuente: Madalena Salazar, 2019....	33
Gráfico 8: Distribución de la demanda de especialidades - Fuente: Clínica CESPU, 2019	35
Gráfico 9: Distribución de las edades de los clientes - Fuente: Clínica CESPU, 2019	37
Ilustración 1: Country/Region Risk Index - Fuente: (Marsh, 2019)	8
Ilustración 2: Political Risk Index - Fuente: (Marsh, 2019)	8
Ilustración 3: IPC de cada país – Fuente: (Transparency Internacional, 2018)	9
Ilustración 4: Distribución del poder adquisitivo en Portugal – Fuente (Jornal de Negócios, 2017)	12
Ilustración 5: Presentación de la pagina del cuerpo clínico del website de la clínica CESPU. – Fuente: Website CESPU, 2019	107
Ilustración 6: Presentación de la página del acuerdos y convenios del website de la clínica CESPU. – Fuente: Website CESPU, 2019	108
Tabla 1: Portugal Risk Index – Fuente: (Marsh, 2019)	8
Tabla 2: Información del mercado de las empresas que ejercen su actividad en la CAE 86210 – Fuente: Banco de Portugal, 2017.....	21
Tabla 3: Información del mercado de las empresas que ejercen su actividad en la CAE 86220 – Fuente: Banco de Portugal, 2017.....	22
Tabla 4: Calificación de los comentarios encontrados en línea sobre el Hospital de Dia de Famalicão - Fuente: Google, 2019	25
Tabla 5: Calificación de los comentarios encontrados en línea sobre el Hospital Público de Famalicão - Fuente: Google, 2019	27
Tabla 6: Cuadro comparativo de las principales características de las instituciones – Fuente: Madalena Salazar	31

Tabla 7: Resumen de los precios sin seguro de cada entidad en relación con las especialidades de pediatría y medicina dental y también la cantidad de contratos con aseguradoras que cada entidad posee – Fuente: Madalena Salazar, 2019	34
Tabla 8: Empresas que forman parte del grupo CESPU con énfasis en la empresa donde se inserta la clínica en estudio – Fuente: CESPU, 2019	39
Tabla 9: Organigrama de las Unidades funcionales de CESPU Parcerias S.A. – Fuente: CESPU, 2019	40
Tabla 10: Matriz DAFO – Fuente: Madalena Salazar, 2019.....	56
Tabla 11: Posicionamiento de la clínica CESPU en la área de vulnerabilidad con tendencia para moverse – Fuente: Madalena Salazar, 2019	57
Tabla 12: Objetivos de marketing – Fuente: Madalena Salazar, 2019.....	60
Tabla 13: Resumen de las características de cada segmento - Fuente: Madalena Salazar, 2019	65
Tabla 14: Atributos de posicionamiento de cada segmento – Fuente: Madalena Salazar, 2019	68
Tabla 15: Resumen de las acciones a aplicar a cada segmento - Fuente: Madalena Salazar, 2019	80
Tabla 16: Resumen del cronograma - Fuente: Madalena Salazar, 2019.....	81
Tabla 17: Resumen del presupuesto - Fuente: Madalena Salazar, 2019	82
Tabla 18: Principales resultados del análisis SEO del sitio web de la clínica – Fuente: seositecheckup; 2019	106

1) INTRODUCCIÓN

La "CESPU Parcerias", perteneciente al grupo CESPU CRL, cuenta con una unidad clínica que presta servicios sanitarios ubicados en Vila Nova de Famalicão (Braga), que será el objeto de estudio en este plan de marketing. Esta clínica tiene variadas especialidades médicas y su principal público son personas del "Vale do Ave" con posibilidades financieras para dirigirse a un establecimiento de salud privada. Lleva a cabo una completa cobertura de mercado y especialización en servicios, es decir, cuenta con todos los servicios para los consumidores de diferentes características. Este plan pretende llevar a cabo un estudio de la empresa, identificando los puntos que conducirán a la longevidad de la empresa, así como aquellos que no están siendo explotados, y por lo tanto, definir una estrategia de marketing que beneficie a la clínica.

Con el fin de realizar un buen trabajo, fueron utilizadas fuentes de información primarias y secundarias. Fue realizada una pequeña encuesta de satisfacción a los clientes de la clínica con el objetivo de entender lo que piensan los clientes sobre el servicio de la clínica. A lo largo de este trabajo existió siempre un contacto, vía teléfono, e-mail y Skype, con las representantes de la clínica Dr. Ana Sousa y Prof. Doctora Filomena, con el objetivo de obtener informaciones sobre el funcionamiento de la clínica, una vez que de otro modo era imposible obtener informaciones. Para conocer la competencia, fueron realizadas llamadas de mytery shopper para cuatro establecimientos de salud, así como observaciones de la sala de espera de algunos establecimientos de salud y conversaciones informales con clientes y médicos que trabajan en la competencia, con el objetivo de sacar conclusiones y comparar los diferentes establecimientos de la competencia con la clínica en estudio. Fue realizada también una visita a las instalaciones de la clínica en estudio y durante la visita surgió la oportunidad de conocer a las empleadas de la clínica que iban contando cosas sobre el funcionamiento de la clínica y sobre los clientes, factor que ayudó a reforzar las informaciones obtenidas por las responsables de la clínica. Fueron hechas dos conversaciones vía teléfono para dos empresas a fin de saber como era su medicina del trabajo, ya que podrá ser un área para introducir en la clínica. Finalmente, fueron consultadas bases de datos como INE, Pordata y Banco de Portugal y noticias de los periódicos más conceptuados en Portugal. Este trabajo empieza con un análisis de la situación inicial y, mediante las conclusiones resultantes de ese análisis y de las informaciones obtenidas, se presenta una propuesta de acciones para implementar.

2) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1 Análisis externo:

2.1.1 Análisis del macro entorno

El análisis del macro entorno es de gran importancia para el estudio de las organizaciones, ya que las encuadra en su entorno, permitiendo así su comprensión y definición de estrategias de actuación. El análisis PESTEL es uno de los instrumentos que utilizaré para evaluar el entorno de la empresa. Este análisis aborda los factores políticos/legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales e identifica el impacto que el entorno externo puede tener en la empresa para posteriormente identificar las capacidades internas que la empresa debe tener para superar posibles transformaciones del entorno externo.

Factores Políticos / Legales

La existencia de instituciones privadas en el mercado portugués se debe al propio régimen implementado en el Sistema de Organización de la Salud (*Sistema Organizacional da Saúde*), registros en el ERS (Organismo Regulador de la Salud – *Entidade Reguladora da Saúde*) y la licencia emitida por el ARS (Administración Regional de Salud - *Administração Regional de Saúde*). La clínica privada en estudio se regula, obligatoriamente, por la legislación vigente.

El riesgo político de Portugal sigue siendo estable, en un momento en que el escenario a nivel global es la incertidumbre, de acuerdo con el mapa de riesgo político 2019 de Marsh que se basa en datos de Fitch Solutions. En el mapa de riesgo político de 2019 Portugal registró 75,6 puntos en una escala de 0 a 100, situando al país en la segunda categoría de evaluación más positiva. En el nivel de riesgo del país Portugal presenta 70,9 puntos en una escala de 0 a 100.

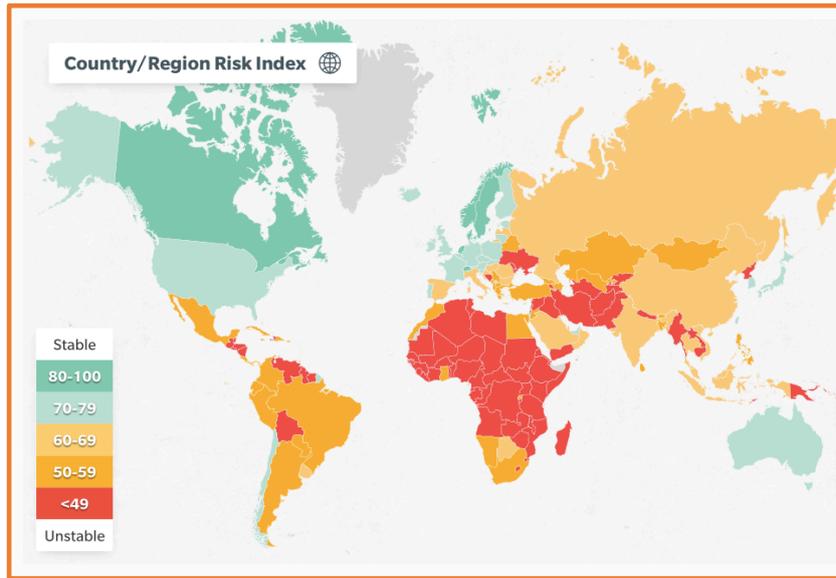


Ilustración 1: Country/Region Risk Index - Fuente: (Marsh, 2019)

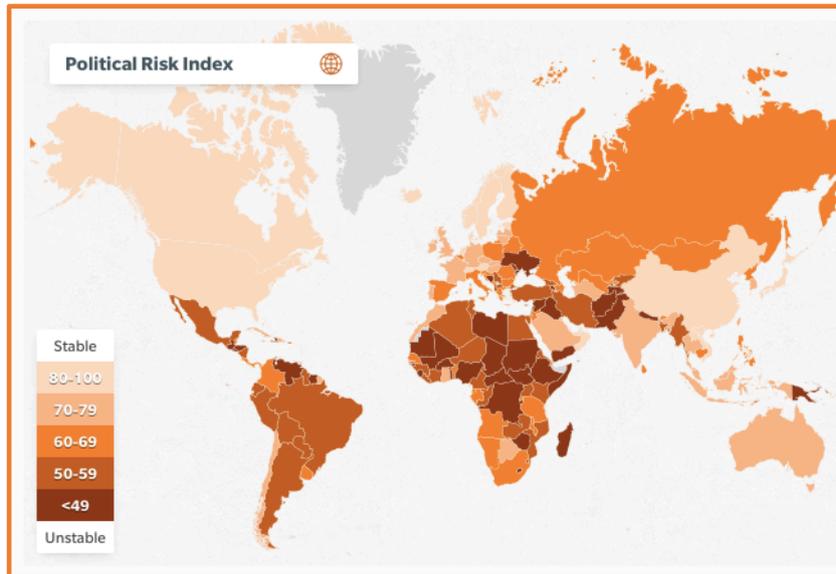


Ilustración 2: Political Risk Index - Fuente: (Marsh, 2019)

Country Risk Index	70,9
Political Risk Index	75,6

Tabla 1: Portugal Risk Index – Fuente: (Marsh, 2019)

A nivel de lucha contra la corrupción, Portugal sigue siendo inferior a la media de Europa Occidental y la Unión Europea (UE), según indica el ranking de 2018 sobre los niveles de corrupción en el sector público. El índice de percepción de la corrupción (IPC), un ranking publicado anualmente por *Transparency Internacional* considerado el principal indicador global sobre los niveles de corrupción en el sector público de cada país, afirma que Portugal ocupa actualmente la posición 30 entre 180 países y territorios evaluados, obteniendo una puntuación de 64 puntos en 100 posibles. La escala va de cero a 100 puntos, donde cero significa "alta corrupción" y 100 "alta transparencia".

Portugal está dos puntos por debajo de la media europea (Europa occidental y la UE), que es 66 puntos (promedio que permanece sin cambios desde 2017), pero 21 puntos por encima de la media global, que es de 43 puntos. Las puntuaciones de Portugal en los últimos siete años (de 2012 a 2018) han fluctuado entre 64 y 62 puntos, de acuerdo con los mismos datos.

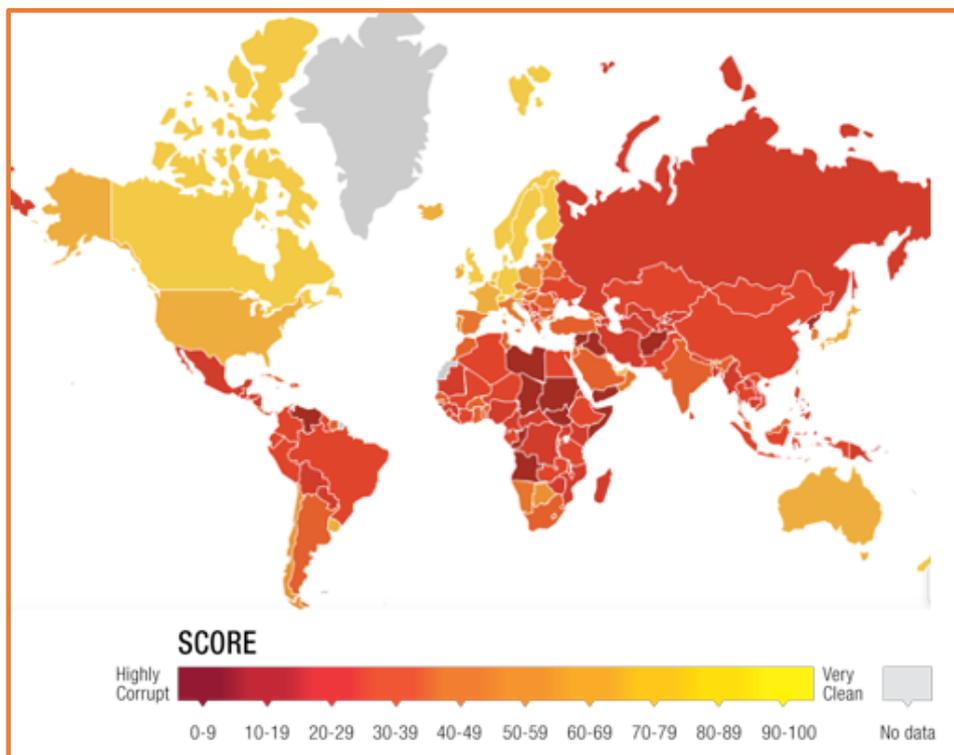


Ilustración 3: IPC de cada país – Fuente: (Transparency Internacional, 2018)

Hoy en día, los casos de fraude en las farmacias siguen ocurriendo. Esto es un factor que puede perjudicar a la población en general y también a las empresas con clínicas privadas de salud. Muchos farmacéuticos continúan vendiendo medicamentos sujetos a prescripción médica sin su presentación. Esto debe ser combatido a través de una legislación y vigilancia más estrictas.

El intento constante de mejorar el sistema nacional de salud y las infraestructuras hospitalarias por parte del gobierno portugués son factores que influyen en las clínicas privadas, ya que, si la calidad de los hospitales públicos mejora, las personas optarán por usar el servicio público en lugar del privado. Un ejemplo de este intento de mejora constante se anunció el 2 de mayo de 2019 a través de la aprobación del gobierno de la inversión de 91 millones euros en diez hospitales durante los próximos tres años. La inversión es apoyada por la Unión Europea en 21,3 millones euros y está diseñada para el mantenimiento de edificios y adquisición de equipos. Sin embargo, hay muchos hospitales públicos que no tienen los recursos necesarios para apoyar las necesidades de la población (Tv Europa, 2019).

En términos generales, siempre que hay cambios políticos, pueden causar algún impacto en la forma en que las clínicas encaran el negocio. Esto se debe a que, con un cambio gubernamental, hay cambios e introducción de nuevas políticas, que transforman las regulaciones internas y aumentan automáticamente la incertidumbre administrativa.

Las empresas tienen que cumplir con las leyes comerciales, fiscales y laborales. Por lo tanto, la empresa respeta legalmente las normas de una entidad comercial que tiene su contabilidad clara, que respeta los deberes y derechos de sus empleados y que también se preocupa por el medio ambiente y la sociedad. Por último, las empresas deben mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento ("*Câmara Municipal*") y el Municipio ("*Junta de Freguesia*"), ya que facilita la ejecución de iniciativas.

Factores económicos

La economía portuguesa se caracteriza principalmente por el aumento de los costes laborales debido al aumento constante del salario mínimo. En 2019, el salario mínimo en Portugal es de €600. En enero de 2019, el salario mínimo nacional aumentó €20 (3,4%). El salario mínimo en

Portugal se encuentra en el nivel medio de la tabla de salarios mínimos en Europa. En 2018 estaba en el puesto 12 de los 22 países que tienen una remuneración mínima establecida.

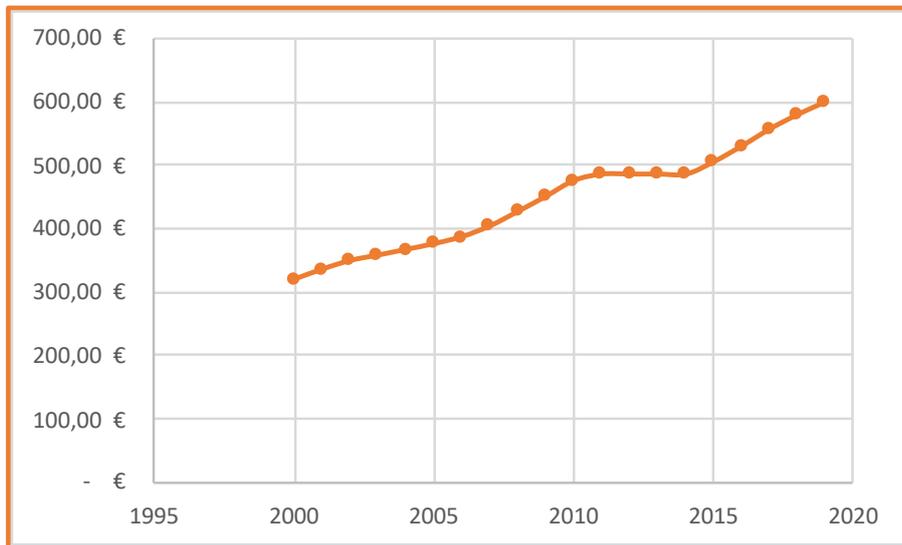


Gráfico 1: Evolución del salario mínimo en Portugal – Fuente: (Pordata, Salário mínimo nacional, 2019)

Con el aumento del salario mínimo nacional, las familias han incrementado el nivel de ingresos disponibles y en el año 2017 fue de €31.390 por familia, un valor superior al año anterior. Según el INE la tasa de ahorro de los hogares aumentó a 5,4% de los ingresos disponibles en 2017 y este aumento se explica por el aumento de las remuneraciones y beneficios sociales recibidos (Lusa, Agência, 2018). Con el aumento de los ingresos disponibles de las familias, las personas gastan más dinero para cuidarse y aumentar la demanda de otro tipo de servicios médicos, especialmente servicios privados.

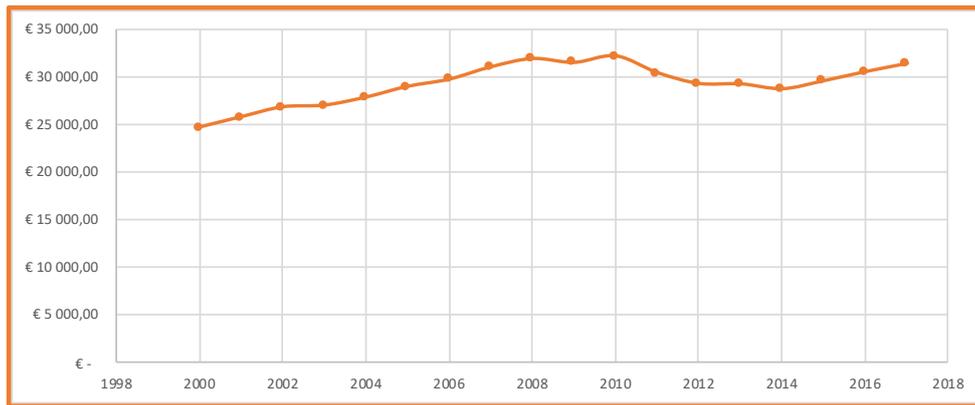


Gráfico 2: Evolución del rendimiento medio disponible de las familias – Fuente: (Pordata, 2019)

La distribución del poder adquisitivo en Portugal es bastante asimétrica. Alrededor del 7% de los municipios portugueses concentran la mitad del poder adquisitivo que existe en Portugal. El Ayuntamiento de Vila Nova de Famalicão, donde se encuentra la clínica en estudio, forma parte de este 7% de los municipios portugueses que poseen la mitad del poder adquisitivo en Portugal. (Aguar, 2017)

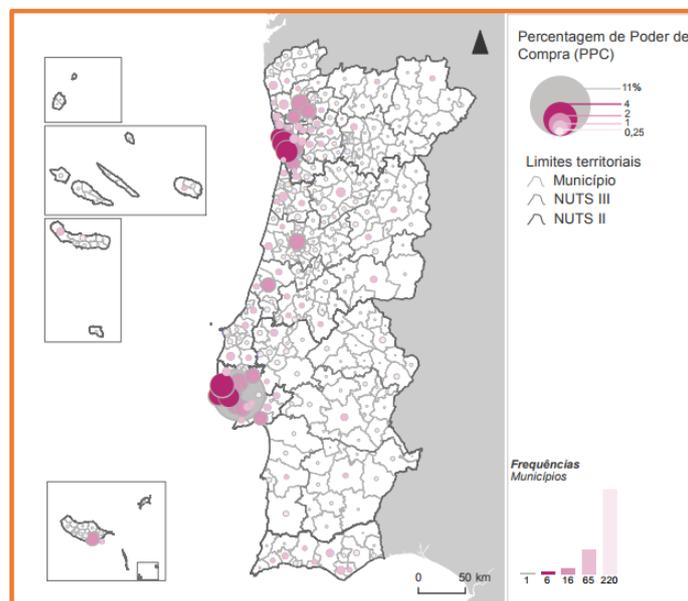


Ilustración 4: Distribución del poder adquisitivo en Portugal – Fuente (Jornal de Negócios, 2017)

La carga fiscal en Portugal es demasiado alta, aunque el Ministro de Finanzas prevea un alivio de esta en el mismo año (2019). En Portugal es necesario reducir la carga que alcanzó el 35,4% del PIB (en comparación con el 29,9% hace diez años) y esto haría una contribución extraordinaria a la animación de la economía y a la mejora de los ingresos de los ciudadanos. (Público, 2019)

Portugal se caracteriza por la baja cultura de la empresa, lo que hace que sea más fácil la entrada de nuevas empresas en el mercado con gerentes debidamente preparados para permitir el crecimiento de estas nuevas clínicas. En Portugal la tasa de desempleo está en constante declive, en 2018 de 7% y en enero de este año fue del 6,7%. En enero de 2019 la tasa de desempleo en Europa fue del 6,5%.

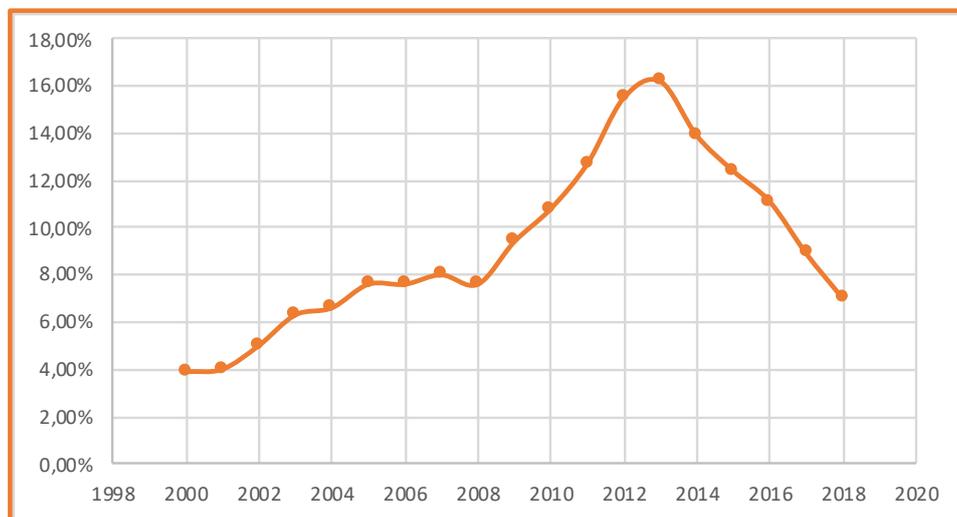


Gráfico 3: Evolución de la tasa de desempleo entre los años 2000 y 2018 – Fuente: (Pordata, 2019)

La gran crisis económica que enfrentó Portugal fue un factor que tuvo mucho peso en la facturación obtenida y en estos casos las empresas están obligadas a crear estrategias flexibles para superar cualquier problema financiero. Actualmente, según un estudio del INE, la economía portuguesa ha mejorado significativamente en relación con los últimos años y en el tercer trimestre del año 2018, la economía portuguesa superó la dimensión que tenía antes de la crisis. (Jornal de Negócios, 2018).

Sin embargo, con la desaceleración de la economía mundial y sin señales claras de aceleración a la vista, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha demostrado que sigue teniendo dudas sobre

las previsiones de reducción rápida del déficit de Portugal, al mismo tiempo advierte a todos los gobiernos que tienen que preparar sus finanzas públicas para la próxima crisis económica. El FMI prevé que la economía crezca un 1,7% este año, mientras que en el presupuesto del estado (*OE*), el escenario macroeconómico del gobierno señaló un crecimiento del 2,2% (Público, 2019).

Las variaciones cambiarias también son un factor externo que interfiere en el área de salud (hospitales, clínicas, centros de salud, etc.), ya que, si la entidad sanitaria adquiere su equipo médico fuera de la eurozona, el tipo de cambio puede ser beneficioso o dañino. Los costos asociados con la innovación y el mantenimiento de una organización tan compleja y con tantas necesidades como un hospital o una clínica no son fáciles de soportar y es otro factor externo que puede perjudicar el desempeño de las organizaciones.

Factores Sociales

A lo largo de los años, el estado y los organismos responsables e interesados en la salud humana, han movilizado recursos para concienciar a la población, invirtiendo en campañas para hacer el escenario más real y preventivo, comenzando desde el principio para actuar en la educación. Este hecho es evidente cuando se comparan las formas de pensar entre los abuelos y los nietos, en los que estos últimos buscan hábitos de salud más apropiados y correctos y un diagnóstico previo en caso de una posible enfermedad. Además, la tendencia al consumo saludable de alimentos está aumentando, comenzando a cambiar el paradigma de la sociedad. Según el Instituto de Marketing Research, más de 70% de los portugueses tienen una alimentación de calidad. Sin embargo, la tasa de obesidad en Portugal sigue siendo alta a pesar de una reducción.

El “Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge” realizó un estudio que reveló que, en 2015, el 38,9% de la población adulta (25-74 años) tenía sobrepeso y el 28,7% sufría de obesidad. Los individuos de entre 65 y 74 años fueron los más afectados por la obesidad (41,8%). La prevalencia del exceso de peso fluctuó entre el 35,1% en la región de Lisboa y Vale do Tejo y el 42,1% en la región Norte, mientras que la prevalencia de la obesidad varió del 23,2% en la región del Algarve al 32,5% en la región Autónoma de los Azores.

La Orden de los Nutricionistas consideró que Portugal tiene 40 años de retraso en la promoción de la alimentación sana, defendiendo que es necesario imponer más ritmo y más intensidad en las medidas para mejorar los hábitos alimenticios de los portugueses.

Los resultados de un estudio realizado por Allergan en Portugal revelan que el 85% de los portugueses tienen como principal preocupación la estética y el exceso de grasa. Luísa Magalhães Ramos, especialista en cirugía plástica, reconstructiva y estética, considera que las redes sociales influyen en nuestra apariencia física porque hay una mayor exposición de esta misma. Así, la gente hoy en día se preocupa más con la belleza y la estética y buscan cuidados, ayuda y tratamientos en estas áreas. Las especialidades como la dermatología, la osteopatía, la cirugía plástica y los nutricionistas se buscan cada vez más en los días que corren.

A pesar de la preocupación constante por el aspecto físico y el intento de una vida sana por parte de los portugueses, la práctica del deporte no está aumentando. De acuerdo con los datos divulgados por la dirección general de salud (DGS), el número de portugueses con 15 o más años que "raramente " o "nunca practicó " ejercicio o deporte aumentó en los últimos años, de 66% en 2009 a 74% en 2017.

El bajo índice de natalidad hará que las especialidades de obstetricia y pediatría se conviertan en áreas de negocios que son difíciles de sostener a lo largo del tiempo. La población portuguesa está envejeciendo, y teniendo en cuenta los problemas de los recursos existentes en las instituciones públicas, una clínica privada tiene la posibilidad de contribuir fuertemente en los servicios de salud de este nicho de mercado, una vez que hay una tendencia a la inversión de la pirámide de población.

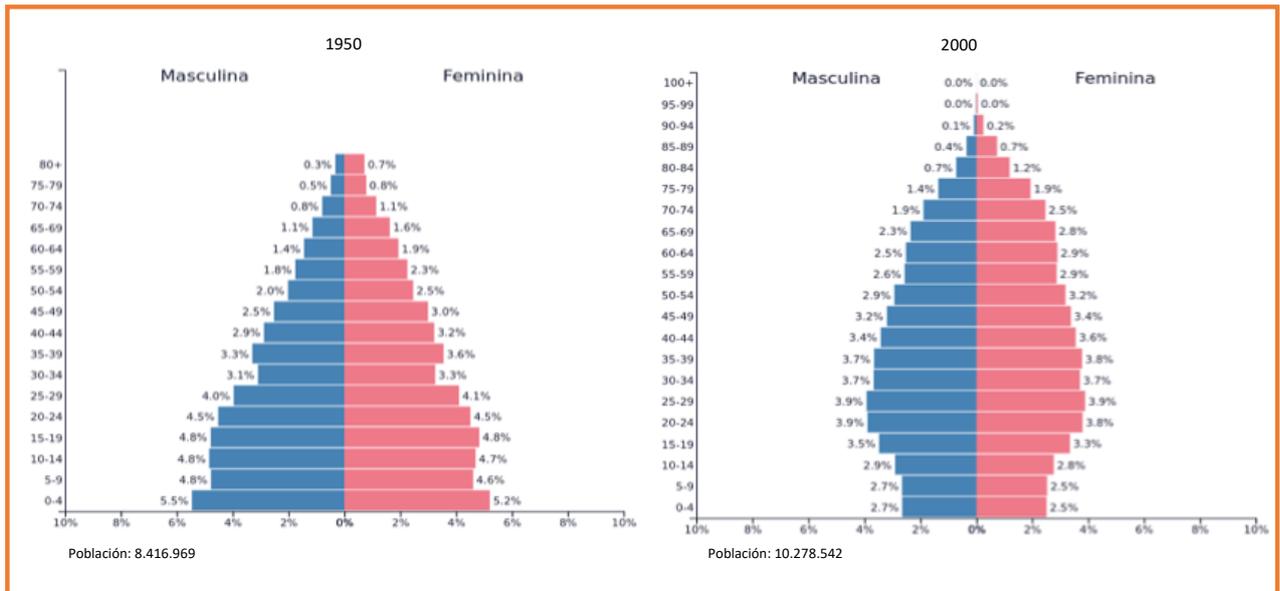


Gráfico 4: Evolución de la pirámide de población entre 1950-2000 – Fuente: (Population Pyramid, 2018)

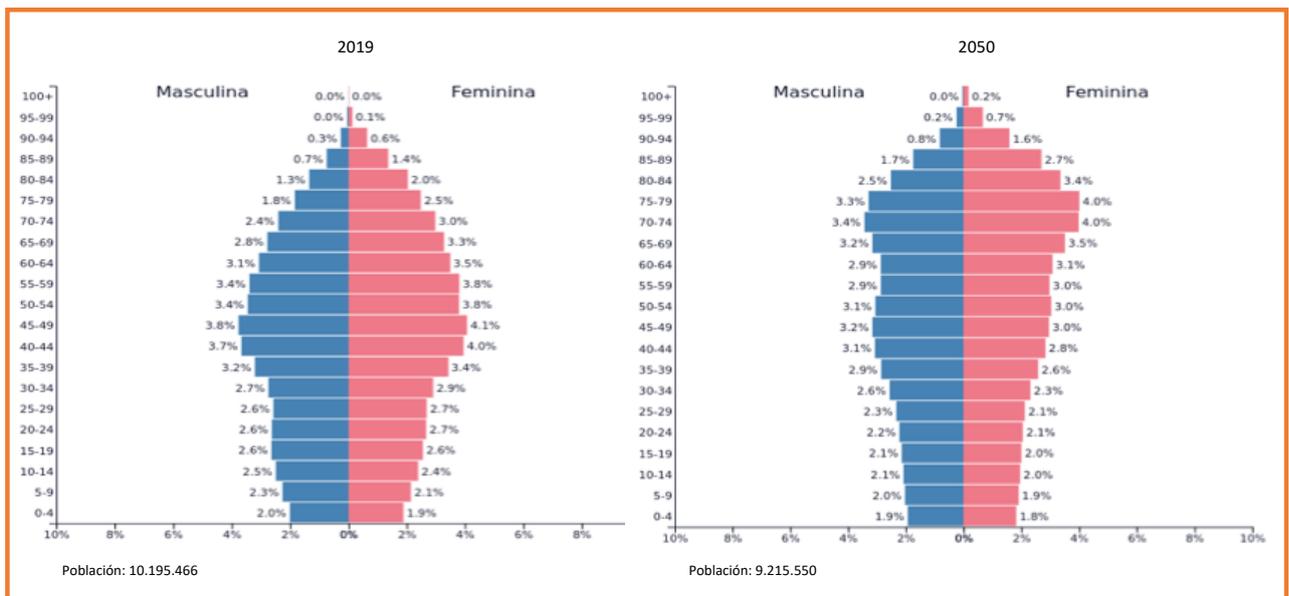


Gráfico 5: Predicción de la evolución de la pirámide de población entre 2019 y 2050 – Fuente: (Population Pyramid, 2018)

La esperanza media de vida al nacer de la población portuguesa se estimó en casi 81 años, revelan datos del INE en 2018. En diez años, la esperanza media de vida ha aumentado 2,28 años para la población en general y las mujeres continúan viviendo más que los hombres. El aumento de este indicador está también relacionado con la mejora de la calidad de vida de la población, el desarrollo tecnológico en las áreas de la salud (evolución de la salud) y la preocupación por la misma.

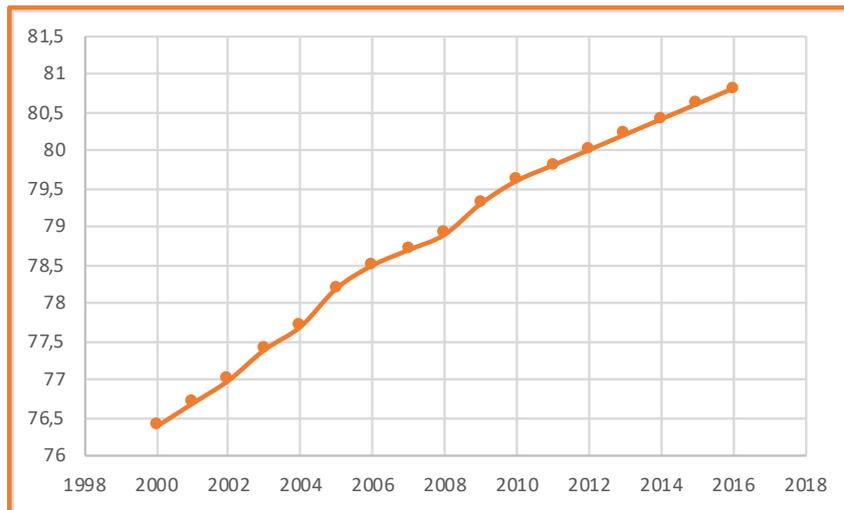


Gráfico 6: Evolución de la esperanza media de vida (años) en Portugal entre 2000 y 2016 - Fuente (Pordata, 2019)

La excesiva cantidad de trabajo, especialmente de los enfermeros y los salarios todavía bajos, ha alterado el estado de ánimo de la población. Esta carga de trabajo excesiva y las pocas recompensas conducen a la ansiedad, al estrés y al desaliento, influenciando el modo de trabajar y el modo de lidiar con la sociedad. Por lo tanto, muchos profesionales de la salud, especialmente enfermeros, eligen abandonar el país, generando una falta de personal en el área de la salud debido a que la mano de obra calificada está emigrando (DN / Lusa, 2018).

Por último, hay otras dos tendencias en Portugal. Una de ellas es la medicina deportiva, donde los clubes pueden recurrir a clínicas privadas para someter a exámenes a los atletas. Y la otra es el turismo médico y sanitario, que viene siendo utilizado cada vez más debido a la exigencia del bienestar y la armonía que cada uno desearía lograr, ya que la salud es uno de los bienes más preciosos de la vida. Portugal también se destaca por la calidad en cirugías de corrección y cirugías innovadoras, atrayendo a partes interesadas que se desplazan de su país para consultas que han sido recomendadas o indicadas para obtener un diagnóstico, tratamiento o cirugía, de áreas como oftalmología, ortopedia, implantología, estética o la obesidad entre los diversos tipos de cirugías de corrección y cirugías innovadoras, aprovechando también para descansar y recuperar por algunos días en una buena cadena hotelera mientras hacen los tratamientos (AWM Turismo Digital, 2017).

Factores Tecnológicos

La introducción de la tecnología en el entorno clínico/hospitalario está ganando cada vez más fuerza y, a pesar de la resistencia que pueda haber, los centros clínicos tendrán que actualizarse brevemente. Los softwares permiten la reducción de costes y eficiencia en la organización de los recursos, desde el área de la atención al paciente, hasta el diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Las redes informáticas internas, los teléfonos inteligentes y los equipos multifunción, así como los instrumentos de trabajo médico, se segregan a través del acceso a Internet, lo que aporta beneficios a la intra e intercomunicación en la clínica (IDE CURSOS , 2018).

Con el desarrollo de las tecnologías, cada vez surgen nuevos tratamientos, nuevas máquinas para tratar a los pacientes, por lo que las clínicas tienen que estar actualizadas, pero la compra de nuevos equipos es muy costosa. Sin embargo, no estar actualizado a nivel de equipo médico puede conducir al fracaso de una institución de salud privada. Una clínica bien equipada mejora la percepción de los clientes con respecto al servicio prestado y consecuentemente conduce a un mayor flujo de estos al espacio.

En un estudio nacional sobre la alfabetización digital en salud, el 88% de los encuestados dice utilizar con frecuencia Internet para buscar información sobre salud, pero sólo el 20% considera creíble esa información (Comissão de Tecnologias de Informação em Saúde, 2017). Debido a la facilidad y rapidez con que se encuentra información, es cada vez más frecuente que las personas, siempre que no se encuentren bien, busquen información sobre salud en Internet. Las aplicaciones de síntomas ("Symptom Checker") también son cada vez más y más utilizadas y muchas veces usadas en lugar del médico (Comissão de Tecnologias de Informação em Saúde, 2017).

Los portugueses están comprando más y más medicinas no sujetas a prescripción médica. De acuerdo con los datos de la Autoridad Nacional del Medicamento y Productos de Salud (Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde) - Infarmed, nunca se ha gastado tanto en automedicación. En los tres primeros meses de 2017 fueron casi 78,5 millones euros, un aumento de 5,6% en comparación con el mismo período del año anterior. Esta tendencia de automedicación también se debe a las tecnologías y a la facilidad para encontrar información en Internet (Symptom Checkers y Google), pero nunca debemos olvidar que el medicamento que

hace bien al otro puede no ser bueno para mí (Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde — Infarmed, 2017).

El requisito de la sociedad es cada vez más grande, y el desarrollo de la tecnología y los nuevos métodos y productos médicos contribuyen al aumento de este requisito. Sin embargo, Portugal es un país que tiene bajos incentivos tecnológicos por parte del gobierno y, aunque hay investigación en Portugal, a menudo no es posible llevar a la práctica los hallazgos.

Por fin, la colaboración con las universidades en ID para la evolución de la salud, es una forma de contribuir a la mejora de la salud y la visibilidad ante la población y de la propia competencia, contribuyendo a su evolución en el sentido de formar profesionales de calidad y confianza.

Factores Ambientales

En pleno siglo 21, el modo en que las personas ven y actúan en el medio ambiente, se ha vuelto más personal, preventivo y cuidado. En el pasado, la preocupación ambiental, se describía como una tendencia sólo de algunas personas, pero hoy en día se ha convertido en una realidad. Por lo tanto, como cada vez son más las personas se preocupan por el medio ambiente, hay una tendencia para que las empresas demuestren preocupaciones para ser bien vistas por la sociedad.

Así mismo, las autoridades reguladoras han intentado desarrollar, legislar y verificar si los aspectos delineados se están aplicando correctamente. En los centros médicos, la incidencia pasa por la separación de material usado en tratamientos, sistemas de separación de residuos, filtros de aire, constante verificación de sitios propicios a infecciones y desarrollo de hongos y bacterias, y por último análisis realizados al edificio, para prevenir y tratar cualquier tipo de enfermedad. Un ejemplo de cómo este control es fundamental y que la falta de este puede tener graves consecuencias fue el caso de Legionella que ocurrió en un hospital público de Lisboa, causada por la falta de mantenimiento de las torres de calentamiento de agua.

Las empresas no deben enfrentar la amplia gama de leyes como obligaciones a cumplir, sino más como un deber que deben proporcionar continuamente a sus usuarios y sociedad en general.

2.1.2 Análisis del mercado

Según un estudio realizado por la “Sociedade de consultores Augusto Mateus & Associados” con la colaboración con el Millennium BCP, la demanda privada para el cuidado de la salud en Portugal se debe a:

- Buscar un mejor nivel de confort en los servicios de hospitalización;
- Respuesta rápida a pacientes quirúrgicos;
- "Conveniencia" de acceso a resultados de alta calidad en la realización de medios diagnósticos y terapéuticos complementarios;
- Cobertura de determinadas especialidades (algunas casi sólo disponibles en el sector privado, como es el caso de la medicina dental);
- Aumento de la demanda de cuidados relacionados con la estética (habiendo aumentado el número de cirugías plásticas y tratamientos relacionados con el bienestar).

Por un lado, el sector privado se busca porque proporciona una mayor rapidez en el acceso a cuidados de salud, mayores niveles de confort, la posibilidad de elección del médico, la amabilidad de los empleados, la notoriedad, la ubicación de la entidad prestadora del cuidado, etc.

Por otra parte, el sector privado también se busca específicamente para colmar lagunas o eludir las debilidades en la oferta pública, como la no cobertura total de cuidados de salud (por ejemplo, medicina dental), listas de usuarios sin un médico de familia o tiempos de espera para consulta programada en centros de salud o listas de espera para cirugía.

Según el criterio europeo de definición de PME, la clínica es una pequeña empresa con 43 trabajadores. Según la Administradora, actualmente la clínica no ha crecido en los últimos 4 años.

La empresa clínica practica su actividad en CAE (Clasificación de Actividades Económicas / Classificação de Atividades Económicas):

- 86210 - actividades de práctica médica de clínica general, en ambulatorio
- 86220 - actividades de práctica médica de clínica especializada, en ambulatorio.

Número total de empresas en Portugal que practican su actividad en CAE 86210	3 252
Número total de personas al servicio de estas empresas	6723
Número total de empresas que entraron en el sector	148
Número total de empresas que salieron del sector	200
Activo (miles de euros)	926.087
Ventas y servicios prestados (miles de euros)	518.838€

Tabla 2: Información del mercado de las empresas que ejercen su actividad en la CAE 86210 – Fuente: Banco de Portugal, 2017

La mayoría de las empresas con esta actividad (CAE 86210) tienen entre 11 a 20 años (1157 empresas), como es el caso de CESPU Famalicão. El 20% de las mayores empresas con esta actividad representan el 72,65% del total de ventas y servicios prestados por el sector, en este caso la clínica en estudio no está incluida.

Portugal tiene en total 77 pequeñas empresas que ejercen su actividad en la CAE 86210 y 20 empresas tienen entre 11 a 20 años, como es el caso de CESPU Famalicão. El 20% de las mayores empresas (dentro de la categoría pequeñas empresas) con esta actividad representan el 54,86% del total de ventas y servicios prestados por el sector, en este caso la clínica en estudio está incluida. En el año de 2017 han salido 5 empresas pequeñas del sector y no ha entrado ninguna.

Número total de empresas en Portugal que practican su actividad en CAE 86220	5629
Número total de personas al servicio de estas empresas	13775

Número total de empresas que entraron en el sector	390
Número total de empresas que salieron del sector	233
Activo (miles de euros)	1.939.451€
Ventas y servicios prestados (miles de euros)	1.142.027

Tabla 3: Información del mercado de las empresas que ejercen su actividad en la CAE 86220 – Fuente: Banco de Portugal, 2017

La mayoría de las empresas con esta actividad (CAE 86220) tienen 5 años o menos (2205 empresas), no es el caso de CESPU Famalicão. El 20% de las mayores empresas con esta actividad representan el 77,78% del total de ventas y servicios prestados por el sector, en este caso la clínica en estudio no está incluida.

Portugal tiene en total 168 pequeñas empresas que ejercen su actividad en la CAE 86220 y 48 empresas tienen entre 11 a 20 años, como es el caso de CESPU Famalicão. El 20% de las mayores empresas (dentro de la categoría pequeñas empresas) con esta actividad representan el 55,24% del total de ventas y servicios prestados por el sector, en este caso la clínica en estudio está incluida.

2.1.3 Análisis de la competencia

La CESPU ofrece servicios médicos en la zona de Vila Nova Famalicão, buscando a lo largo del tiempo abarcar el mayor número de clientes de las zonas cercanas. En general, sus competidores directos son los hospitales públicos, privados y clínicas privadas, con muchas especialidades existentes ubicadas en el centro de la ciudad de Vila Nova de Famalicão. En la ciudad existen muchas clínicas y micro clínicas de salud privadas y apenas un Hospital Público.

El competidor más relevante es el "Hospital de Dia de Famalicão ", perteneciente al "Grupo Trofa Saúde", que posee todas las especialidades que posee CESPU entre otras como gastroenterología, osteopatía, neumología y psiquiatría. Como competidores indirectos de la organización hay pequeñas clínicas, generalmente de una sola especialidad, que se encuentran en la región.

En este segmento se hace un breve análisis de las particularidades de los competidores que los distinguen de la CESPU para encontrar los puntos más relevantes, los mayores peligros para la organización y los puntos que puede mejorar con el fin de hacer frente a una mayor entrega de valor al cliente. Con el fin de comparar los precios medios, se basará en consultas dentales y de pediatría, ya que estas dos especialidades constituyen el mayor número de consultas en CESPU. En forma de simplificación, se considerarán los precios sin tener en cuenta los seguros sanitarios con los que cualquiera de los competidores puede tener un acuerdo.

Competencia directa

Competidor 1 – Hospital de Dia de Famalicão

Este hospital pertenece al Grupo Trofa Saúde, que posee sus servicios integrados. Prestan especial atención a la innovación, al cliente y a la tecnología de los equipos hospitalarios. Se trata de un grupo hospitalario con gran poder y referencia en Portugal, que posee la mayor red de hospitales privados en la región norte de Portugal (11 unidades hospitalarias).

- Ubicación: calle paralela a CESPU (280m de distancia).

- Puntos de paridad:
 - Amplia gama de especialidades, todas en el mismo lugar.
 - Médicos con un gran currículum profesional.
 - Pequeños procedimientos quirúrgicos, como cirugía general y dermatología.
 - Atención más personalizada al cliente.
 - Mismo tamaño a nivel de infraestructuras.

- Fortalezas:

- Contrato con ADSE.

Nota: ADSE - sistema de salud para los funcionarios públicos creado hace más de medio siglo. ADSE tiene 1,2 millones beneficiarios, entre empleados públicos en activo, jubilados del estado y familiares, siendo un sistema de salud pagado exclusivamente con los descuentos mensuales de los beneficiarios titulares.

- Horas de funcionamiento más completas. Días laborables: 8-22h, sábados: 8-20h.

Servicios de urgencia 8-22h sábados 8-19h.

- Servicio de medicina general de cuidado permanente y familia.

- Mayor difusión en el mercado.

- Tiene un sitio web mucho más completo que el de CESPU.

- Proporciona un paquete económico de fisioterapia para tratar de combatir los precios de los servicios de CESPU que es su mayor competencia en esa área.

- Tiene una aplicación móvil.

- Tiene cirugía plástica.

- Más completa a nivel de especialidades médicas.

- Está asociado con un gran grupo hospitalario a donde el Hospital de Dia de Famalicão puede transferir pacientes cuando ven que los recursos y las infraestructuras no son suficientes para tratar a sus pacientes.

- Debilidades:

- Tiempo de espera más largo que la clínica CESPU.

- Menos familiaridad con el cliente que la clínica CESPU.

- Críticas por parte de los usuarios a nivel de atención al cliente con relación a la atención telefónica, recepción y exámenes innecesarios.

- No tiene página de Facebook propia.

- Comentarios en línea divididos. De 24 comentarios analizados en Google la calificación en una escala de 1 a 5 donde 1 era muy malo y 5 era muy bueno, fue la siguiente:

★	6
★ ★	2
★ ★ ★	2
★ ★ ★ ★	4
★ ★ ★ ★ ★	10

Tabla 4: Calificación de los comentarios encontrados en línea sobre el Hospital de Dia de Famalicão - Fuente: Google, 2019

En general los comentarios hacen un promedio de 3,4, sin embargo, los comentarios con 5 estrellas ya fueron efectuados hace 2 años y los más recientes que fueron efectuados en estos últimos meses, están peor calificados presentando 1 y 2 estrellas, lo que hace pensar que la calidad del servicio ha disminuido a lo largo de los años.

También se consultó el sitio web portal da queixa para ver de qué más se quejaban los usuarios y la mayoría decía que no querían volver debido al pésimo servicio de atendimento y el cobro indebido.

- Precios:
 - Consulta de medicina dental: 30€
 - Consulta de pediatría: 45€

Fuentes: Para saber información general, se consultó el sitio web del Hospital de Dia de Famalicão, Google Maps para saber a qué distancia se encuentra el Hospital de Dia de Famalicão de la clínica CESPU, se llamó a la clínica para entender cómo tratan potenciales clientes y también para obtener los precios de las consultas, se contactó con un paciente del Hospital de Dia de Famalicão, se tuvo en cuenta la experiencia propia como usuario en una consulta de medicina general, se analizaron los comentarios en Google y en el “portal da queixa” para ver la opinión de las personas con respecto al Hospital de Dia de Famalicão y se observó su página de Facebook.

Competidor 2 – “Hospital Público de Famalicão” – Unidade Hospitalar de Famalicão

El Hospital Público de Famalicão, de 130 años de antigüedad, es una de las principales instituciones de la ciudad. Constituye, en este sentido, uno de los principales proveedores de servicios de salud en la vecindad.

- Ubicación: Centro de la ciudad (1,9 km del centro clínico de CESPU).

- Puntos de paridad:
 - Eficiencia en el área de la obstetricia y ginecología, ya que es la misma médica que da consultas en CESPU teniendo vastos años de experiencia, un currículum de excelencia y tiene buenos comentarios en línea.
 - Buen servicio de oncología (buenos comentarios en línea).
 - Varias especialidades de servicio en el mismo espacio.

- Fortalezas:
 - Precios bajos.
 - Abierto 24h.
 - ADSE.

- Debilidades:
 - Tiempo de espera alto.
 - Falta de médicos de emergencia.
 - Ningún servicio de medicina dental.
 - Mal servicio de atendimento al cliente pre y pos-consulta.
 - Área de Ortopedia muy mala (muchas críticas en línea).
 - Comentarios en línea divididos. De 31 comentarios analizados en Google la calificación en una escala de 1 a 5 donde 1 era muy malo y 5 era muy bueno, fue la siguiente:

★	12
★ ★	3
★ ★ ★	5
★ ★ ★ ★	2
★ ★ ★ ★ ★	9

Tabla 5: Calificación de los comentarios encontrados en línea sobre el Hospital Público de Famalicão - Fuente: Google, 2019

En general los comentarios hacen un promedio de 2,8.

También se consultó el “[portal da queixa](#)” para leer los comentarios de los pacientes. En general, la mayoría de los comentarios son negativos. Tanto en Google como en el “[portal da queixa](#)” criticaban los elevados tiempos de espera, la lentitud del servicio de urgencia, la mala atención al cliente pre y pos-consulta, médicos maleducados, la especialidad de ortopedia, la falta de camas y la mala comida.

- Precios:
 - Consulta de medicina dental: no posee.
 - Consulta de pediatría: €7 (tasas moderadoras), gratis en caso de urgencia y si el paciente es menor de 12 años.

Fuentes: Para realizar este análisis se basó en la experiencia propia como usuario en el Hospital, ya que he estado en las urgencias del Hospital y también ya fui a una consulta de ginecología, se visitó el hospital para observar la sala de espera y los pacientes. Para obtener información general se consultó el sitio web del Hospital Público de Famalicão, Google Maps para saber a qué distancia se encuentra el Hospital Público de Famalicão de la clínica CESPU, página de Facebook y también se analizaron comentarios en Google y en el portal de reclamaciones (“[portal da queixa](#)”) para ver la opinión de las personas con respecto al Hospital Público de Famalicão.

Competidor 3 – “Cliave- Clínica do Vale do Ave”

La Cliave surgió en 1988 y se encuentra en el centro de Vila Nova de Famalicão, por lo que es de fácil acceso a todos los usuarios. Nacida de un proyecto del Dr. Alberto Brito y de la Dra. Fernanda Neves, con base en la innovación, en el profesionalismo, en la competencia y en la creciente experiencia, ha evolucionado de forma sostenida, respondiendo a las crecientes solicitudes de los usuarios.

- Ubicación: Centro de la ciudad (1,3 km del centro clínico de CESPU).

- Puntos de paridad:
 - Varias especialidades de servicio en el mismo espacio.
 - Médicos con gran currículum profesional.
 - Contratos con varias compañías de seguros de salud

- Fortalezas:
 - ADSE.
 - Medicina estética.
 - Casi todos los comentarios existentes en Facebook son positivos, a pesar de la poca interacción que existe con los usuarios.
 - Intentan hacer por lo menos 2 publicaciones mensuales en su página de Facebook. En el mes de mayo hicieron 4 publicaciones; abril- 7 publicaciones; marzo – 7 publicaciones; febrero- 2 publicaciones; enero- 2 publicaciones).
 - Buen servicio de atendimento al cliente.

- Debilidades:
 - Sitio web muy desactualizado y desformado.
 - No está asociado a ningún grupo de salud con nombre en el mercado.
 - Ningún servicio de pediatría.
 - Comentarios online en Google inexistentes.

- Precios:
 - Consulta de medicina dental: 35€
 - Consulta de pediatría: no posee

Fuentes: Para hacer este análisis se consultó el sitio web de Cliave, Google Maps para saber a qué distancia se encuentra la Cliave de la clínica CESPU, página de Facebook, se llamó a la clínica para entender cómo tratan potenciales clientes y también para obtener los precios de las consultas y se contactó con una antigua médica de la Cliave.

Las clínicas "Clínica Médica Santo António Vila Nova De Famalicão", "Clínica São José Vila Nova Famalicão, Lda.", entre otras, también se consideran competencia directa, ya que tienen varias especialidades en un solo espacio y valoran la privacidad de los pacientes, sin embargo, se ha elegido por no analizar en detalle, ya que son más pequeñas que la clínica en estudio, poseyendo entre 6 a 9 especialidades diferentes.

Competencia indirecta

Como competencia indirecta se consideraron las clínicas existentes en Famalicão con esencialmente una sola especialidad. En esta localidad hay una gran cantidad de ellas, aproximadamente 38 clínicas tales como: "Policlinica da Paz", "DERMONOVA – Clínica de Dermatologia, LDA", "LD - Clínica Oftalmológica Dr^a Lilianne Duarte, Lda", "Esferasaúde Clínica Fisiátrica de Famalicão", entre otras.

Dado que estas clínicas en la ciudad de Vila Nova de Famalicão son muchas, sólo se presentará una, de forma breve, porque será un análisis representativo de las demás, debido a su grado de similitud. En ese sentido se analizará resumidamente la "Policlínica da Paz", debido a su ubicación, a 33 metros del centro clínico CESPU y por su especialidad ser medicina dental (una especialidad mucho fuerte en la clínica en estudio).

“Policlinica da Paz”:

- Ubicación: Centro de la ciudad (33 metros del centro clínico de CESPU).
- Especialidad: Medicina dental.
- Fortalezas:
 - Servicio médico muy reservado.
 - Profesionales competentes.
 - Colas de espera casi inexistentes.
- Debilidades:
 - No tiene contratos con compañías de seguros.
 - No está asociado a ningún grupo de salud con nombre en el mercado.
 - No tiene sitio web.
 - Facebook no da credibilidad a la clínica (2 likes, no tiene publicaciones etc.).
- Precio: 45€

Fuentes: Para hacer este análisis se consultó el Google Maps para saber a qué distancia se encuentra la Policlínica da Paz de la clínica CESPU, página de Facebook, se llamó a la clínica para entender cómo tratan potenciales clientes y también para obtener los precios de las consultas y se contactó por teléfono con una médica dentista que conoce el trabajo de los profesionales de la clínica.

Características / Instituciones de salud	Centro Clínico CESPU	Hospital de Día de Famalicão	Hospital Público de Famalicão	Ciave- Clínica do Vale do Ave	Policlínica da Paz:
Amplia gama de especialidades, todas en el mismo lugar	✓	✓	✓	✓	✗
Médicos con un gran currículum profesional	✓	✓	✓	✓	✓
Médicos reconocidos	✓	✗	✗	✗	✗
Servicio más personalizado	✓	✓	✗	✓	✓
Buen servicio de atención al cliente	✓	✗	✗	✓	✓
Rapidez servicio	✓	✓ / ✗	✗	✓ / ✗	✓
Contrato con seguros de salud	✓	✓	✓	✓	✓
Contrato con ADSE	✗	✓	✓	✓	✗
Medicina dental	✓	✓	✗	✓	✓
Pediatría	✓	✓	✓	✗	✗
Servicios de urgencia	✗	✓	✓	✗	✗
Sitio Web completo	✗	✓	✗	✗	-
Tiene Aplicación Móvil	✗	✓	✗	✗	✗
Página de Facebook buena	✗	✓	✗	✗	-
Asociado a un grupo de salud con nombre en el mercado	✓	✓	✗	✗	✗

Nota: ✓ positivo;
✗ negativo
✓ / ✗ intermedio;
- inexistente

Tabla 6: Cuadro comparativo de las principales características de las instituciones – Fuente: Madalena Salazar

Después de este estudio, fue posible entender lo que hace con que cada una de las organizaciones sea diferente. Los prestadores de servicios de salud pública tienen buenas soluciones a nivel de precios, sin embargo, dejan que desear con largas colas, la falta de personalización del servicio y un pésimo ambiente en la sala de espera.

Las clínicas privadas existentes en Famalicão que se dedican a una especialidad, podrían incluso ser una buena alternativa al CESPU, con respecto a la calidad del servicio (servicio más personalizado/ premium). Sin embargo, el precio es una variable que tiene mucho peso para las personas y estas clínicas tienen precios elevados y todavía algunas de estas clínicas no tienen

contratos con seguros de salud, el hecho de que los médicos no tienen acceso a todo el proceso clínico del cliente relativamente a otras especialidades es una desventaja y también porque los clientes prefieren tener todos los servicios en un sólo espacio, eso fue comprobado a través de la pequeña encuesta realizada en la ciudad de Vila Nova de Famalicão (8.2 Anexo 2 - Resultados de la segunda encuesta realizada).

Por lo tanto, considero que el Hospital de Día de Famalicão constituye la competencia de mayor relevancia. Esta clínica logra, en este momento, alcanzar más pacientes que la CESPU, especialmente los de la función pública, ya que poseen contratos con la ADSE. La CESPU sólo se diferencia del Hospital de Día a través del ambiente pequeño, familiar y de la preocupación que tiene con sus clientes. Una competencia al nivel de precios no es saludable, porque disminuirá el beneficio de cada una de las organizaciones, ya que cuando una baja el precio a un valor más pequeño que la otra, la respuesta de ésta será equivalente, alcanzando valores muy bajos. Por lo tanto, la CESPU ha intentado crear una competencia en el nivel de calidad y satisfacción de las necesidades del cliente y en ese sentido intenta diferenciarse del Hospital de Día de Famalicão.

Seguidamente y a través del análisis de los puntos de distinción y paridad de cada competidor, se presenta un mapa de la idoneidad de la oferta y el precio, posicionando la clínica en estudio y también sus competidores. Este mapa perceptual no recoge las percepciones de los clientes según una encuesta o entrevista, sino la lógica del mercado interpretada por la autora del informe, según las informaciones descritas antes.

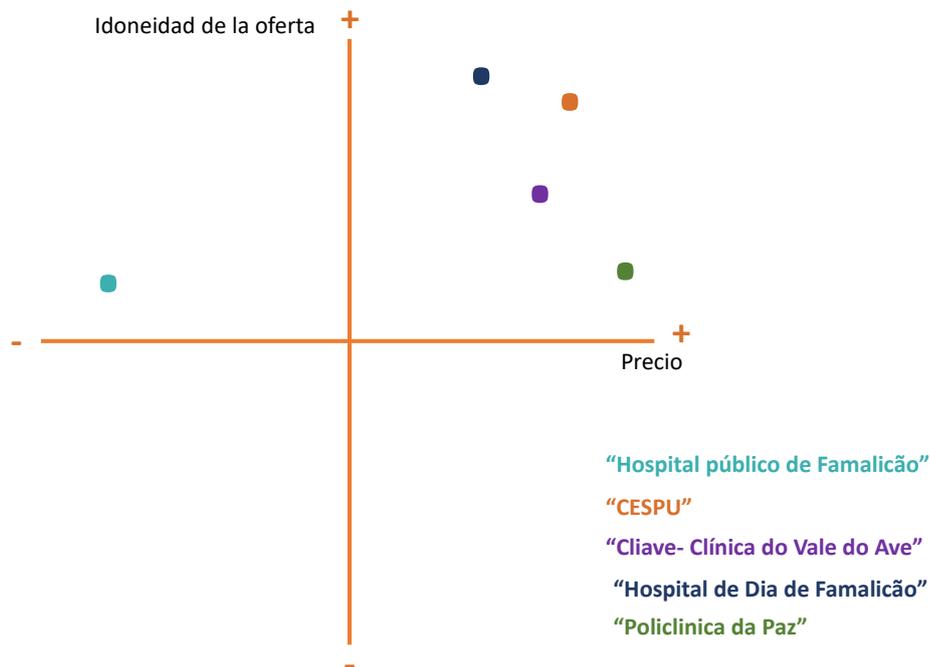


Gráfico 7: Mapa perceptual – CESPu y sus competidores – Fuente: Madalena Salazar, 2019

Para construir este mapa perceptual se tuvo en cuenta la variable precio y la idoneidad de la oferta. En la variable de precio se consideró los precios de cada clínica sin tener en cuenta los seguros de salud y también la cantidad de acuerdos con seguros de salud que cada clínica posee. En cuanto a la idoneidad de la oferta, se tuvo en cuenta la calidad y variedad de los servicios existentes en cada institución.

Entidad	Precio consulta pediatría	Precio consulta medicina dental	Aseguradoras
CESPU	50€	35€	Todas
Hospital de Dia de Famalicão	45€	30€	Todas + ADSE
Hospital Público de Famalicão	7€	x	Todas + ADSE
Cliave- Clínica do Vale do Ave	x	35€	Todas + ADSE
Policlinica da Paz	x	45€	x

Tabla 7: Resumen de los precios sin seguro de cada entidad en relación con las especialidades de pediatría y medicina dental y también la cantidad de contratos con aseguradoras que cada entidad posee – Fuente: Madalena Salazar, 2019

El Hospital de Famalicão es sin duda el que tiene menor precio, seguido del Hospital de Dia de Famalicão. La CESPU y la Cliave poseen precios similares y las mismas aseguradoras, sin embargo, Cliave tiene contrato con la ADSE y ese factor hizo posicionarla con un precio un poco menor con relación a la CESPU. La Policlínica da Paz tiene un precio bastante alto en comparación con sus competidores y no tiene contratos con seguros de salud.

A nivel de oferta y calidad de servicio el Hospital Público de Famalicão tiene mucha variedad, pero a nivel de calidad presenta muchas quejas. El Hospital de Dia de Famalicão tiene bastante variedad y calidad en su oferta. La CESPU presenta más variedad y calidad en el servicio que la Cliave, ya que la misma no posee la especialidad de pediatría. La Policlínica da Paz, a pesar de tener calidad en el servicio prestado, no tiene variedad, presentando apenas una especialidad.

2.1.4 Análisis de los clientes

Según la administradora de la clínica, CESPU tiene como principal foco la satisfacción del cliente, ya que es éste el que le aporta sustento y longevidad en el negocio. De este modo, la clínica pretende dar al cliente el mayor confort posible y en ese sentido presenta un ambiente tranquilo, con colas de espera reducidas o casi inexistentes y un tratamiento más orientado al cliente.

El público objetivo de la clínica CESPU de Vila Nova de Famalicão es toda la población de todos los grupos de edad de la región del Vale do Ave, aunque sus principales clientes son los niños (personas hasta los 18 años) y los deportistas. Otras características del público objetivo de nuestra clínica son personas con poder adquisitivo y preferencia por un tratamiento más reservado, rápido y eficaz.

La búsqueda de diferentes especialidades de consultas en CESPU presenta la siguiente distribución:

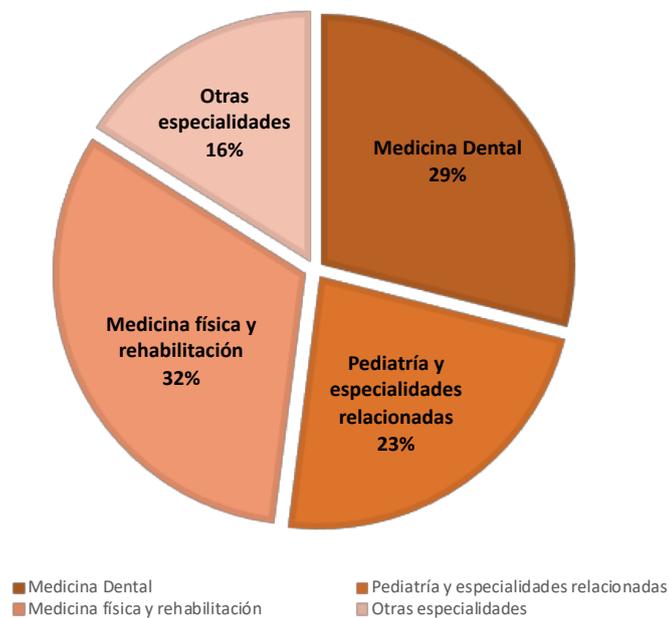


Gráfico 8: Distribución de la demanda de especialidades - Fuente: Clínica CESPU, 2019

Nota: En el apartado de otras especialidades son consideradas las otras especialidades que la clínica posee que no hacen parte de la medicina dental, pediatría y otras especialidades para niños (relacionadas) y medicina física y rehabilitación, a saber: cardiología, cirugía general, cirugía vascular, dermatología, endocrinología, ginecología/obstetricia, medicina interna, neurología/neurofisiología, nutrición, oftalmología, otorrinolaringología, podología, psicología, terapia del habla y urología. Dentro de estas especialidades la podología es la que tiene más pacientes (en el año de 2018 fueron a la clínica 1.101 pacientes).

Por el análisis del gráfico se observa una tasa de demanda de la rehabilitación física bastante elevada. Esto se debe al hecho de que la clínica CESPU realiza el seguimiento de la mayor parte de los deportistas del Vale do Ave. CESPU tiene una asociación con la Cámara Municipal de Vila Nova de Famalicão y con el Municipio de Santo Tirso (B2i), que patrocinan el examen médico deportivo (obligatorio por ley para todos los deportistas). Este examen, patrocinado por estas dos entidades, se efectúa en la clínica de Vila Nova de Famalicão por aproximadamente 5.000 deportistas. También podemos concluir que los niños y jóvenes (personas hasta los 18 años) son gran parte del público de la clínica (23%), ya que la especialidad de pediatría es una de las más solicitadas (top 3).

La medicina dental es también un área muy popular, ya que la clínica pertenece al mismo grupo de la Cooperativa de Enseñanza Superior Politécnico y Universitario (“Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário” - CESPU), cuya especialidad de enseñanza es la medicina dental y la gente asocia el prestigio de la facultad de medicina dental a un servicio clínico de calidad.

En la clínica existen 30.088 procesos clínicos desde el año 2005 hasta el momento, siendo que un proceso es creado cuando viene un paciente por primera vez al centro clínico. Según los datos proporcionados por la administradora de la clínica, de estos procesos el 42% pertenecen a personas del sexo masculino y el 58% son del sexo femenino. Para abrir un proceso clínico se solicitan a los clientes los siguientes datos: nombre, fecha de nacimiento, dirección, teléfono, e-mail, número de usuario de salud y tarjeta de salud (si el cliente tuviere). Así, la clínica no dispone de otras informaciones sobre sus pacientes, tales como el nivel de estudios, sus ingresos, entre otros. La base de datos de los clientes de la clínica es bastante limitada y presenta errores, lo que ha dificultado mucho la elaboración del análisis de los clientes.

En cuanto a la distribución por edades, la información proporcionada por la clínica fue la siguiente:

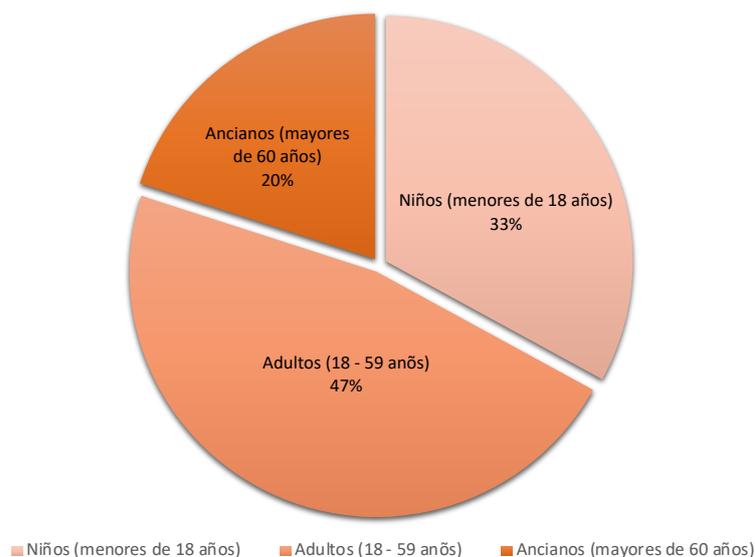


Gráfico 9: Distribución de las edades de los clientes - Fuente: Clínica CESPU, 2019

En cuanto a la distribución por localidades, la información proporcionada por la clínica fue que el 35% de sus clientes habitan en el centro de la ciudad de Vila Nova de Famalicão y que el restante 65% son de otras ciudades del Vale do Ave y de otras poblaciones que pertenecen al Municipio de Vila Nova de Famalicão (de esos 65%, un 16% son de la ciudad de Santo Tirso y un 25% son de poblaciones que pertenecen al Municipio de Famalicão).

Para saber más sobre los clientes de la clínica CESPU, se realizó una encuesta de satisfacción al cliente en las instalaciones de la clínica al final de cada consulta durante 2 días (8.1 Anexo1 - Resultados de la primera encuesta realizada).

En total se obtuvo 103 encuestas, concluyendo así que la clínica recibe aproximadamente 51 clientes por día. En la encuesta respondieron 57 personas del sexo femenino, lo que corresponde a aproximadamente un 55% y 46 personas del sexo masculino un 45%. En cuanto a la distribución por edades he obtenido aproximadamente un 35% de niños, 48% de adultos y 17% de ancianos. Estos porcentajes son muy parecidos con los que la clínica ha proporcionado.

Con las encuestas se pudo concluir que el cliente que adquiere los servicios de CESPU es un cliente que se preocupa por su salud y bienestar, un cliente que está dispuesto a pagar más por un servicio personalizado, una excelente asistencia (atención al cliente), un ambiente pequeño y relajado, lejos de la confusión de los hospitales públicos y de las grandes clínicas, un cliente que

no le gusta esperar y que disfruta de abordar todos sus problemas de salud concentrados en un solo lugar (comodidad) - (8.1 Anexo1 - Resultados de la primera encuesta realizada).

Como se mencionó en el análisis del macroentorno, la esperanza media de vida en Portugal está aumentando, los nacimientos permanecen bajos y, en consecuencia, la pirámide de población se está invirtiendo. Por lo tanto, las especialidades como la obstetricia y la pediatría serán áreas difíciles de sostener en el futuro y servicios personalizados a personas con más edad serán más rentables, ya que a largo plazo serán una parte representativa de la población portuguesa. En Portugal, la medicina dental no está incluida en los servicios prestados por el Estado. Por lo tanto, visto que las personas mayores son un público que necesita de muchos cuidados orales y que tienen un menor rendimiento disponible, para facilitar su acceso a las instituciones de salud privadas y captarlas como clientes, es fundamental que estas instituciones tengan paquetes especiales de tratamientos orales para las personas mayores. El grupo CESPU tiene una compañía llamada "Anjos da Noite" dedicada a proveer servicios médicos en casa, estando disponible todos los días, 24h y a nivel nacional. Esta empresa tiene como público objetivo el cuidado de las personas mayores, así la CESPU Clínica de Famalicão sólo apuesta por el público mayor en el área de la medicina dental, ya que la otra compañía del Grupo CESPU cubre completamente las otras especialidades.

Las empresas de la región (B2B) actualmente son un publico no explotado que será descrito más adelante.

2.2 Análisis interno:

2.2.1 Empresa

Historia:

El centro clínico de Famalicão es una de las unidades clínicas de CESPU PARCERIAS S.A. y abrió sus puertas en 1999 en la Avenida Marechal Humberto Delgado, en el centro de la ciudad de Vila Nova de Famalicão, permaneciendo en este lugar hasta hoy. Actualmente tiene como directora clínica a la Dra. Ana Sousa y como directora administrativa cuenta con la Profesora Doctora Filomena.

Actualmente el Grupo CESPÚ está compuesto por “CESPU CRL”, “CESPU Formação” (CESPU Europa y CESPU Angola), “CESPU Saúde SGPS” y “CESPU PARCERIAS S.A.” (donde se inserta la clínica objeto de este plan de marketing).

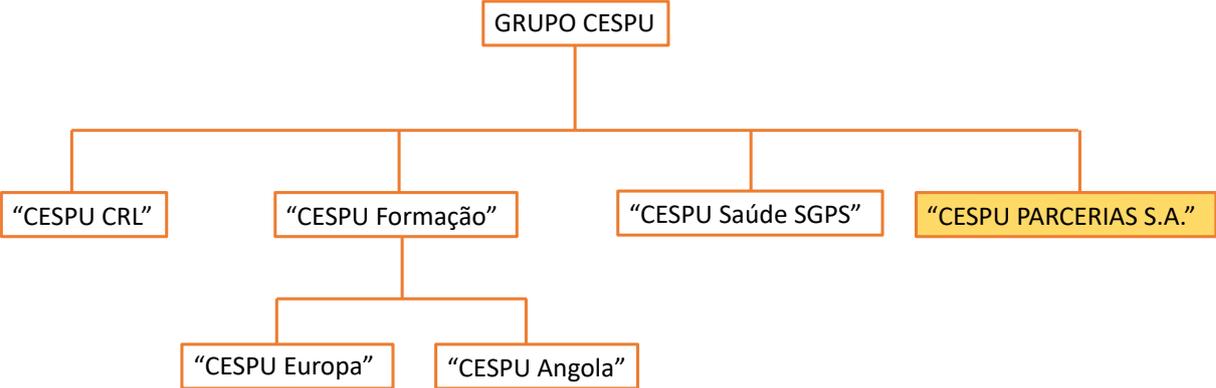


Tabla 8: Empresas que forman parte del grupo CESPÚ con énfasis en la empresa donde se inserta la clínica en estudio – Fuente: CESPÚ, 2019

Como se puede observar en la tabla, la CESPÚ Parcerias tiene una unidad clínica en Gandra, presta servicios clínicos en los hospitales públicos, servicios de salud oral comunitaria y tiene una unidad clínica en Vila Nova de Famalicão, objeto de estudio de este plan de marketing.

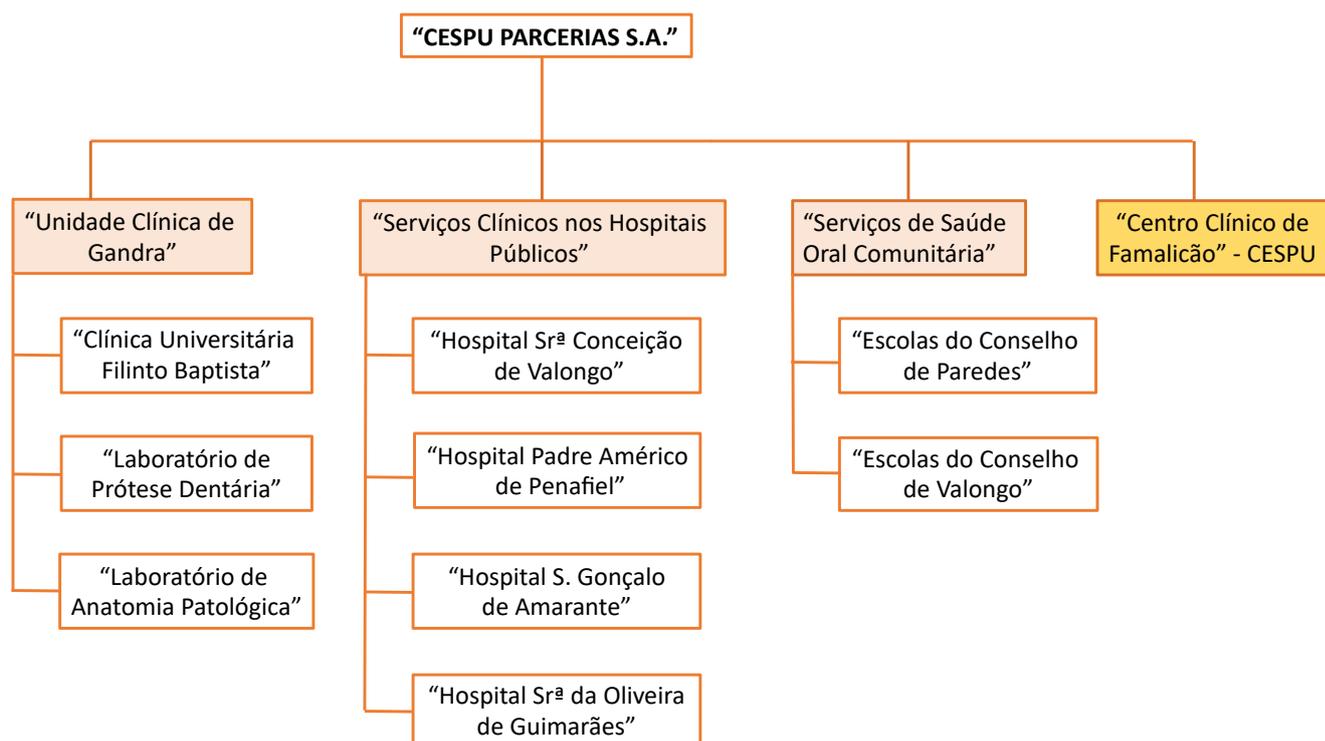


Tabla 9: Organigrama de las Unidades funcionales de CESPU Parcerias S.A. – Fuente: CESPU, 2019

CESPU CRL es una cooperativa de educación superior universitaria y politécnica fundada en 1982 por Celso Moreira Coelho. En 1993, aún dentro de la CESPU CRL, se inicia la actividad de prestación de servicios de salud a la comunidad.

En 2001, el grupo CESPU delinea una nueva estrategia y crea dos empresas más, CESPU-Serviços de Saúde, S.A. y CESPU-Formação, S.A. La primera dedicada a la prestación de servicios de salud a la comunidad y la segunda a la formación de posgrado. Posteriormente, en 2010, CESPU-Serviços de Saúde S.A. evoluciona a una SGPS, con el objetivo de gestionar participaciones de unidades clínicas y hospitales, siendo creado entonces la CESPU PARCERIAS S.A.

A lo largo del tiempo, el Grupo CESPU ha aumentado el número de empresas participadas, continuando a ampliar su posicionamiento en el mercado de la salud. Además de la educación superior y la prestación de servicios a la comunidad, la investigación científica es uno de los principales vectores estratégicos del Grupo CESPU.

Misión y visión:

El Centro Clínico de Famalicão, es una unidad de salud ya con una dilatada experiencia en la prestación de servicios médicos en la ciudad de Vila Nova de Famalicão, teniendo como principal objetivo la prestación de atención de salud de proximidad con calidad y garantizando el bienestar de la comunidad circundante. Pretenden ser una unidad de salud de referencia con el fin de ofrecer los tratamientos más adaptados a las necesidades terapéuticas individuales de cada usuario.

Valores compartidos por el Grupo CESPU que se aplican a todas las empresas que le pertenecen:

- Integridad / Ética - los colaboradores del grupo ponen la sociedad y el interés público en el centro de sus operaciones y se rigen por altos estándares éticos.
- Competencia, eficacia y eficiencia – El Grupo CESPU cuenta con empleados altamente cualificados en sus diferentes áreas. Su modelo de gestión, organización interna y procesos están alineados con las mejores prácticas.
- Independencia – El Grupo CESPU tiene independencia funcional, institucional, personal y financiera, condición fundamental para que cumpla su misión. La independencia presupone un mandato claro, la imposibilidad de solicitar o recibir instrucciones de terceros, la protección del estatuto de los miembros de los órganos decisorios y la independencia financiera.
- Espíritu de equipo/valorando personas - Los empleados del Grupo CESPU actúan en un espíritu de ayuda mutua y de intercambio de conocimientos, con lealtad y transparencia.
- Responsabilidad social - El Grupo CESPU actúa con sentido de responsabilidad social, asumiéndose como un elemento activo en la sociedad y entorno.

2.2.2 Estrategia de marketing actual

En este momento, CESPU lleva a cabo una estrategia de calidad continua de la prestación de servicios de salud. Sin embargo, no tiene en cuenta la delimitación de un plan de marketing detallado con objetivos específicos a alcanzar.

La clínica está orientada a:

- Innovación, no sólo en los cuidados prestados, sino también en la forma en que se prestan;
- El enfoque en el cliente, respetando su individualidad y su "soberanía";
- El énfasis en el valor, considerado como ganancia o resultado para la salud del individuo;
- El compromiso de todos los profesionales en maximizar el valor por parte del cliente;
- La cuantificación rigurosa de los resultados de cada uno y su comparación con los costes asociados;
- La valorización de las tecnologías avanzadas y digitales.

CESPU intenta posicionarse con sus clientes, Business to Consumer y Business to institution, como una marca que se distingue por la experiencia, la excelencia, la innovación y la calidad de los servicios prestados, atención y especialistas.

Producto:

La clínica no ofrece un producto a sus clientes, sino servicios médicos. Esta clínica está presente en el centro de la ciudad lo que permite una buena visibilidad de la misma y mejor accesibilidad por parte de los clientes. Al ser una clínica privada, el tratamiento es más centrado en el cliente, donde hay mayor privacidad del paciente.

Tiene varias especialidades médicas como:

- Cardiología
- Cirugía general
- Cirugía pediátrica
- Cirugía vascular

- Dermatología
- Endocrinología
- Ginecología/Obstetricia
- Medicina dental
- Medicina física y rehabilitación
- Medicina interna
- Neurología/Neurofisiología
- Nutrición
- Oftalmología
- Ortopedia
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Podología
- Psicología
- Terapia del habla
- Urología

También dispone de varios medios auxiliares de diagnóstico como:

- Ecocardiografía fetal
- Ecocardiografía pediátrica
- Ecocardiograma
- Electrocardiograma
- Prueba de esfuerzo
- Orto y telerradiografía
- Exámenes de audiología (Prueba RANU, Audiogramas y Timpanogramas)

Distribución:

El hecho de que la clínica se encuentre en el centro de la ciudad proporciona un fácil acceso a través del transporte público o privado. La clínica no tiene su propio aparcamiento que se vuelve

una desventaja para la misma, sin embargo, hay un gran estacionamiento público cerca de la clínica donde los usuarios pueden disfrutar de esto sin costo alguno, excepto los miércoles, una vez que se realiza la feria de la ciudad en ese mismo parque. Enfrente a la clínica hay una parada de autobús, sin embargo, la clínica no divulga a sus usuarios las diversas posibilidades de transporte (y de aparcamiento) que existen para llegar a la misma.

Los servicios de la clínica están disponibles de lunes a viernes de 9h a 20h y los sábados de 9h a 13h, este horario no es el más adecuado cuando comparamos con el horario de sus principales competidores, especialmente cuando se trata de sábado, ya que es un día en que la mayoría de las personas no trabajan teniendo más disponibilidad para dirigirse a un centro clínico.

La programación de consultas puede realizarse mediante llamada telefónica, presencialmente en el establecimiento, por correo electrónico y dentro de un mes a través del sitio Web. Este último proceso está todavía un poco demorado, ya que aún no está bien desarrollado.

Comunicación:

La comunicación es una parte esencial de la estrategia de marketing de cualquier empresa. En el caso de CESPU, la divulgación se lleva a cabo con poca organización, con una lógica básica y no va mucho de encuentro con el posicionamiento que ésta pretende tener y que tiene.

El Grupo CESPU es una marca que está muy asociada a la formación de profesionales de la salud. Por lo tanto, la clínica en estudio pretende sacar provecho de esa connotación como también destacarse en la prestación de servicios de salud. La difusión de esta clínica tiene una importancia especial, ya que promueve la asociación (en la mente de las personas) de la marca de educación superior a los tratamientos de salud.

Actualmente, el centro clínico de Famalicão no hace mucha promoción, pero a veces lo hace a través de la radio y tiene un outdoor en la ciudad de Famalicão, un sitio web que no es muy bueno, y el mejor medio de promoción con el que la clínica tiene la suerte de contar es la publicidad boca a boca, un medio muy fuerte de promoción y el medio más creíble por la población en general.

El logotipo del Grupo CESPU es común a todas las empresas del Grupo y es una pieza vital de la imagen corporativa, es la seña de identidad por la que toda la gente conoce la marca. De acuerdo

con Neil Patel, del Quiclk Sprout, en la elección del color para el logotipo de una empresa, la decisión por un color, en detrimento de otra, puede representar hasta el 85% de la toma de decisión de su público objetivo. El logo de la CESPU es naranja vivo, un color llamativo y atractivo. (8.3 Anexo 3: Significado de los colores de los logotipos).

El sitio web de la clínica fue creado hace poco tiempo (23 julio de 2018), aún no está muy desarrollado y es bastante difícil de encontrar. La creación de un sitio web fue un paso muy importante y creo que el desarrollo de esto potenciaría la confianza de los pacientes existentes y también crearía otros nuevos. Por lo tanto, se convierte en una fuente de oportunidades como por ejemplo sería una de las maneras más fáciles de implementar encuestas de satisfacción, que todavía CESPU no hace, y así identificar los puntos que sus clientes más y menos aprecian.

La creación y promoción de contenidos en el sitio web es una forma de fidelización del cliente, ya que aumenta su confianza en el momento de la decisión entre el proveedor de servicios de salud. La publicación activa de contenidos de interés para los clientes contribuye a la definición del posicionamiento de la marca en sus mentes.

La creación de redes sociales, como Facebook, fue también una creación reciente y una apuesta favorable para la difusión de la marca. Sin embargo, como la página de la clínica es reciente, todavía no cuenta con muchos posts ni con mucha interacción por parte de su público. La clínica hace publicaciones una vez a la semana y tiene un promedio de 10 likes por publicación que considero muy poco. La mayor parte del tiempo el consumidor moderno se pasa haciendo scroll en las redes sociales, por lo que una correcta presencia de la CESPU en las mismas sería una colaboración para el éxito de su posicionamiento. Los contenidos publicados en línea tienen que ser adaptados y atractivos, captando así a un público más amplio.

Con el crecimiento de la marca, el proceso de decisión se agiliza, la confianza es mayor y las posibilidades de fidelización del cliente se potencian. El contacto con el cliente no puede tener fin, ya pesar de que CESPU se centra mucho en la relación con el cliente antes y durante las consultas creando así un ambiente familiar y de proximidad con el mismo, CESPU se olvida del servicio post-compra. La clínica en su estrategia actual se olvida de que el post compra también es muy importante y ayuda a que el cliente vuelva.

Personas:

Como se mencionó anteriormente, la clínica es propiedad de un grupo de gran dimensión, el Grupo CESPU, que le permite tener bases para la toma de decisiones, coordinación y colaboradores especializados (médicos, enfermeras, auxiliares, entre otros). La CESPU CRL está constituida por el departamento Económico-financiero, Recursos Humanos, Logística y Sistemas de Información. Además, también cuenta con la Secretaría del Consejo de Administración, Oficina de Gestión de la Calidad y Auditorías, Oficina de Marketing y Relaciones Públicas, Oficina de Salud en el Trabajo y, por último, Asesoría Jurídica. Estos departamentos son comunes a todas las empresas del Grupo y están al servicio de la clínica.

En total la clínica cuenta exclusivamente con 3 recepcionistas, 5 auxiliares de salud, 1 coordinadora técnica administrativa y 34 médicos. Todos los empleados de la clínica tienen un 20% de descuento en todos los servicios que la clínica posee.

Las empresas son formadas por personas (recursos humanos) y las competencias organizativas son las sumas de las competencias individuales de los colaboradores que componen la organización. En la clínica, el know-how es un factor diferenciador de la competencia, ya que la empresa pertenece a un grupo que cuenta con una serie de recursos que interactúan entre departamentos que son transversales al grupo CESPU CRL y así comparten varias experiencias con objetivos, lo que aporta una ventaja en relación a la competencia como una maximización de los recursos humanos. Es importante valorar la interacción con la educación superior, la investigación y la formación, en el área de la salud a través del grupo donde está integrado. La clínica tiene una buena coordinación interna, la cooperación entre todos los departamentos del grupo CESPU, gran capacidad para satisfacer las necesidades de los pacientes y un buen ambiente de trabajo.

Se utilizan procesos que valoran las relaciones interpersonales, profesionales y sociales, llevando a los empleados a confiar en las personas para las que trabajan y que se enorgullecen del trabajo que prestan. Para que los empleados crezcan profesionalmente, se desarrolló un proceso de evaluación de desempeño y se desencadenaron acciones de capacitación con el objetivo de mejorar sus habilidades.

Una de las estrategias de la clínica es contratar a médicos reconocidos en Portugal para atraer clientes, como es el caso del Doctor Domingos Gomes que además de la extensa formación en medicina deportiva, fisioterapia y osteopatía, su nombre se asocia con el Club Fútbol Club de Oporto, un gran equipo en Portugal y también fue médico en la UEFA y la FIFA. Esta es una excelente manera de publicitar la clínica y conseguir clientes.

Precio:

Según la administradora, la clínica CESPU tiene en cuenta las condiciones financieras de sus pacientes en el momento de determinar el precio, analizando el poder adquisitivo de la región, el valor que sus actuales y potenciales clientes atribuyen al dinero y los precios de la competencia. Posee diversas formas de pago tales como: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, débito o transferencia bancaria. La organización de los recibos es controlada y eficiente. En concreto, los precios que la CESPU ofrece, para obtener una base de comparación con los competidores son:

- Consulta de medicina dental: €35
- Consulta de Pediatría: €50

Con el objetivo de ofrecer los mejores precios a sus clientes CESPU tiene varios contratos con compañías de seguros médicos como AdvanceCare, Médis, MultiCare, Sams Quadros, Sams SIBs, entre otros. Por lo tanto, una consulta de pediatría para alguien que tiene un seguro de salud ronda los 13 euros (en vez de 50 euros), un precio bastante asequible, sin embargo, un poco más alto que en un hospital público que tiene un costo de 7 euros.

2.3 Diagnóstico de la situación

Matriz DAFO:

El análisis DAFO es un instrumento para estudiar los contextos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de las instituciones y se utiliza como base para su gestión y planificación estratégica. Aplicando este principio de análisis a la CESPU, las fortalezas y debilidades son evidentes y las amenazas y oportunidades son fácilmente detectadas.

Para construir esta matriz se basó en los análisis anteriormente presentados, en conversaciones informales con los trabajadores de la clínica, así como con clientes y antiguos clientes, llamadas como cliente misterioso, encuestas de satisfacción realizadas después de cada consulta y también por propia experiencia como usuario de la clínica CESPU, Hospital de Vila Nova de Famalicão y Hospital de Dia de Famalicão.

Fortalezas:

- Numerosos contratos con aseguradoras - CESPU presenta contratos con varias aseguradoras, a saber, AdvanceCare, Médis, MultiCare, Sams Quadros, Sams SIBs, entre otras, para que pueda presentar los mejores precios a sus clientes.
- Numerosas especialidades médicas en el mismo espacio - el proceso clínico del paciente está disponible para las diversas especialidades o sea todos los médicos tienen información total sobre los exámenes médicos que el paciente ha hecho, medicinas que ha tomado etc.
- Calidad en el servicio al cliente y estabilidad del cuerpo clínico - los especialistas médicos tienen formación avanzada en el área de su especialidad, currículo de excelencia y experiencia probada. El personal de atención está atento y dedicado a los clientes y tiene formación continua proporcionada por la CESPU. La mayoría de los clientes prefieren estar acompañados siempre por los mismos médicos y el hecho de que la clínica no renueva los profesionales con frecuencia hace que se conviertan en fieles a la misma. Además, los recepcionistas y el personal auxiliar están capacitados para hacer frente al cliente.
- Médicos reconocidos - los usuarios muchas veces eligen realizar su seguimiento clínico por médicos de renombre, como es el caso del Dr. Augusto Magalhães y el Dr. Domingos Gomes, médicos conocidos en Portugal en las especialidades de oftalmología y medicina deportiva.
- Buen ambiente de trabajo - a través de una conversación informal con algunos trabajadores de la clínica se dio cuenta de que los trabajadores se encuentran bien entre ellos y debido al buen ambiente de trabajo, los trabajadores y empleados de la clínica brindan un mejor servicio a los clientes, porque se sienten realizados y motivados.

- Buenas infraestructuras y ubicación - la clínica se encuentra en el centro de la ciudad de Vila Nova de Famalicão con buena accesibilidad, cuenta con amplias y luminosas oficinas, dotadas de las últimas tecnologías, cómodas salas de espera y accesibilidad adecuadas para minusválidos. Estos factores hacen que los clientes tengan una buena experiencia en el uso de los servicios.
- Pertenece al Grupo CESPU - el hecho de que la clínica pertenezca al Grupo CESPU es un activo, ya que el grupo también posee una gran y reconocida Universidad de Ciencias de la Salud asociada (CESPU - "Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitario"), lo que permite un intercambio entre el conocimiento, la práctica clínica e investigación. El Grupo CESPU tiene muchas empresas que se complementan entre sí y compensan las posibles fallas que cada una pueda tener, como es el caso de la empresa "Anjos da Noite" que hace servicios de salud al domicilio y la clínica en estudio no tiene este servicio. Además, el Grupo CESPU tiene la capacidad de autofinanciarse y no gastar recursos con comisiones e intereses bancarios.
- Asociación con las Cámaras Municipales de Vila Nova de Famalicão y Santo Tirso - esta asociación hace que la clínica gane a muchos clientes deportistas (aproximadamente 5.000), que también se pueden convertir en clientes en otras especialidades.
- Clientes satisfechos - a nivel online no se han encontrado comentarios sobre la atención a cliente y la calidad de los servicios, ya que la clínica no tiene gran presencia online. Según la directora de la clínica Dr. Ana Sousa, los pacientes salen bastante satisfechos después de las consultas, casi todos regresan; este factor también puede ser comprobado por la encuesta de satisfacción realizada a los clientes de la clínica y también por el hecho de que desde la apertura de la clínica en 1999 nadie ha escrito en el libro de reclamaciones.

Debilidades:

- Sitio web y Facebook poco conocidos y dinamizados - cuando se empezó con este proyecto la clínica no contaba con páginas en redes sociales y su sitio web había sido creada hacía muy poco tiempo, lo que hace con que no tenga la visibilidad que pudiera tener. Por sugerencia, este año (2019), crearon una página de Facebook. Aunque fue

creada no hace mucho tiempo el sitio web de la clínica está poco dinamizado, desarrollado y carece de un espacio dedicado al paciente donde este podría acceder a su expediente clínico. En el sitio web del grupo CESPU hay un campo llamado "sitios del grupo" y esto todavía no lo tiene el sitio web de la clínica, siendo una menos valía para la misma ya que el sitio web del Grupo CESPU es bien conocido y tiene un buen posicionamiento orgánico. Ya con Facebook tiene una publicación semanal y tiene un promedio de 4 likes por publicación.

- Posicionamiento orgánico - cuando buscamos en Google "clínicas Famalicão", "consultas médicas Famalicão" o "mejores clínicas Famalicão", CESPU nunca aparece en las primeras posiciones este es un punto bastante negativo, ya que hoy en día, la mayoría de las personas antes de adquirir un servicio buscan comentarios e información al respecto.
- Falta de aparcamiento y no divulgación de la facilidad de acceso al transporte público - la clínica no posee un aparcamiento y en la calle que esta ubicada las plazas de aparcamiento son limitadas. En frente de la clínica hay un supermercado con estacionamiento y muchos pacientes, a menudo, eligen aparcar allí, pero para eso están obligados a comprar en el supermercado. También hay un gran aparcamiento público, a costo cero, a menos de 6 minutos a pie de la clínica y esta es la gran opción para la mayoría de los pacientes. Sin embargo, este factor condiciona a los clientes que se mueven en su propio coche, ya que no es tan cómodo y muchos clientes no saben de la existencia de este parking público, ya que no es divulgado por la propia clínica, y no saben dónde aparcar. La clínica se encuentra en la avenida principal de Vila Nova de Famalicão, con parada de autobús delante de ella. Por lo tanto, es necesario divulgar esta facilidad porque puede atraer a más personas, a saber, los ancianos y personas que viven más distantes de la clínica que no tienen un coche no disfrutan de los servicios, ya que no conocen los medios para llegar a la clínica.
- No tiene alianzas establecidas con empresas de la región - CESPU puede proporcionar apoyo técnico en el área de la salud a las empresas cercanas mediante un convenio preestablecido con las mismas (medicina del trabajo).
- Horario de la clínica - la clínica abre de 9h a 20h de lunes a viernes. Los sábados sólo está abierta por la mañana (9h a 13h) a diferencia de sus competidores que están abiertos el sábado por la tarde. No hay servicio de emergencia disponible.

- No tiene un centro de exámenes médicos diversificado - los exámenes que se pueden realizar en la clínica son limitados, por ejemplo, la clínica no realiza análisis de sangre. Este factor puede ser perjudicial, ya que la mayoría de los pacientes prefieren realizar los exámenes en el mismo espacio donde son consultados.
- Falta de punto de venta de snacks y bebidas - la clínica no dispone de bar ni máquinas de comida. Los pacientes que sienten la necesidad de comer algo tienen que salir de las instalaciones de la clínica para comprar algo. Los usuarios cada vez que necesiten agua pueden pedir a la recepcionista, sin embargo, esto se vuelve incómodo, sería más cómodo y mejoraría la experiencia del cliente si hubiera una máquina de agua disponible.
- Solicitud de consultas médicas en línea demoroso - para solicitud de consultas médicas los clientes pueden hacerlo por teléfono (las recepcionistas tardan un poco en coger el teléfono) o presencial estando sujetos a los horarios de apertura de la clínica, también lo pueden hacer por correo electrónico o sitio web. Esta última opción quedó disponible en la fecha de lanzamiento del sitio web, pero sigue siendo un proceso largo, ya que los clientes tienen que llenar un cuestionario el día en que pretenden marcar la consulta y luego tienen que esperar una respuesta de confirmación (que tarda algún tiempo en llegar).
- No tiene implementada ADSE - los trabajadores del servicio público tienen derecho a disfrutar de ADSE (ADSE, sistema de salud para los funcionarios públicos creado hace más de medio siglo). ADSE tiene 1,2 millones beneficiarios, entre empleados públicos en activo, jubilados del estado y familiares, siendo un sistema de salud pagado exclusivamente con los descuentos mensuales de los beneficiarios titulares. Si la clínica implementara ADSE ganaría muchos clientes, ya que el hecho de que CESPU no tiene ADSE es una barrera a la entrada de los clientes descritos arriba, una vez que no compensa en términos monetarios a las familias desplazarse a clínicas que no tienen este convenio (excepto los servicios de medicina dental que no son participados por el Estado). Sin embargo, la clínica no quiere este sistema, ya que dice que no le compensará a nivel monetario porque pagan muy poco, muy tarde y la mayoría de los hospitales y clínicas privadas no están satisfechos con este sistema.

- Base de datos de clientes muy limitada – la base de datos de los clientes que la clínica posee no contiene mucha información sobre sus pacientes, además de tener poca información y de esta estar mal documentada y desactualizada.

Nota: En - 8.4 Anexo 4: Análisis más detallado del sitio web - está detallado las mayores fallas encontradas en el Sitio Web.

Oportunidades:

- Sociedad en busca de una mejor calidad de vida, mayor preocupación por la imagen y mejor estilo de vida - las personas tienen cada vez más cuidado para la salud y el bienestar, buscando más a menudo los técnicos de salud. Las personas se preocupan cada vez más por su imagen, debido a influencia de las redes sociales, buscando ayuda en el área de la nutrición, la dermatología y osteopatía. Esta última área la clínica no tiene y podría ser una buena apuesta.
- Esperanza media de vida y tasa de envejecimiento están aumentando - con el aumento de este indicador, las clínicas pueden apostar por servicios personalizados para personas mayores, ya que éstos necesitan más atención médica y a largo plazo serán un porcentaje representativo de nuestra sociedad.
- Ciclo positivo de la economía – proporciona una mayor disponibilidad de recursos financieros de las familias para ser utilizado en el área de salud.
- Innovaciones tecnológicas – con avances tecnológicos el diagnóstico y el tratamiento son más efectivos y rápidos y el cliente estará más satisfecho con el servicio o sea las innovaciones tecnológicas son un medio que la clínica deberá invertir para estar siempre actualizada sobre tratamientos y servicios.
- Turismo médico – Portugal se destaca por la calidad en cirugías de corrección y cirugías innovadoras, atrayendo a partes interesadas que se desplazan de su país para consultas que han sido recomendadas o indicadas.

Portugal también tiene muchos emigrantes que visitan regularmente a sus familias, particularmente en verano pasan grandes temporadas en su país de origen y aprovechan las consultas médicas, ya que en sus países la medicina es bastante costosa.

- La medicina dental no está participada por el estado – esta área es una buena apuesta, ya que no existe en los hospitales públicos y la única solución para que las personas cuiden de su boca es a través de servicios privados.

Amenazas:

- Mucha competencia de clínicas y micro clínicas en la región - en Vila Nova de Famalicão hay numerosas clínicas médicas que ofrecen servicios idénticos y con todas las especialidades que CESPU posee. También hay muchas micro clínicas, es decir, clínicas que sólo tienen una o dos especialidades médicas, lo que hace que el mercado sea mucho competitivo, aunque los servicios médicos prestados por estas clínicas no son tan variados como los de la CESPU, presentan otro tipo de características, como un servicio muy orientado a necesidad momentáneas del cliente, ya que sólo proporcionan una especialidad, dedican todos sus esfuerzos a la misma, por lo tanto, en este tipo de clínicas, la satisfacción del cliente es bastante alta.
- Hospital de Dia de Famalicão y su alta inversión en promoción - Hospital de Dia de Famalicão pertenece al Grupo Trofa Saúde que es muy conocido en la región del Vale do Ave en Portugal y está muy cerca del centro clínico CESPU, ubicado en una calle paralela. Esta clínica privada destaca por tener una amplia gama de servicios médicos, horario más alargado y tiene ADSE. La calidad de su servicio es muy parecida a de la CESPU, por lo que constituye una amenaza y una necesidad de diferenciación por la CESPU. Dirige su estrategia a la publicidad, utilizando diversos medios de divulgación, además de tener un nombre con mucho impacto en el mercado y una aplicación móvil disponible para todos los usuarios, mostrando su preocupación por el bienestar del usuario y que está actualizada con las nuevas tendencias tecnológicas. El hecho de que CESPU no apueste tanto en la promoción y comunicación de la clínica puede suponer una amenaza para conseguir nuevos clientes.
- Aplicaciones móviles, Google y automedicación - existen innumerables aplicaciones llamadas de “symptom checkers” que cada vez más las personas utilizan para ver qué enfermedad tienen y consecuentemente auto-medicarse. Con la rapidez y facilidad con que se obtiene información, las personas cada vez se auto-medican más, debido a las

búsquedas que efectúan en Google y en esas aplicaciones de síntomas, también el hecho de que existen innumerables medicamentos no sujetos a recetas médicas y ligado a la venta de medicinas sujetas a prescripciones médicas sin presentación de la misma. Todos estos factores constituyen amenazas a la clínica y pueden poner en riesgo la salud de los usuarios.

- Mejora de los hospitales públicos por parte del gobierno - el intento constante de mejorar el sistema nacional de salud y las infraestructuras hospitalarias por parte del gobierno portugués son factores que influyen en la clínica en estudio; ya que, si la calidad de los hospitales públicos mejora las personas, optarán por usar el servicio público en lugar del privado.
- Baja tasa de natalidad – este hecho, a largo plazo, pone en riesgo los ingresos de especialidades como la obstetricia y la pediatría que son unas de las áreas más rentables de la clínica.
- Innovación tecnológica constante - el requisito de la sociedad es cada vez más grande, y el desarrollo de la tecnología y los nuevos métodos y productos médicos contribuyen al aumento de este requisito. La innovación tecnológica puede ser una oportunidad cuando se trata de tratamientos de salud, pero puede suponer una amenaza, ya que la adquisición de equipos médicos innovadores y más avanzados es muy costosa y si la clínica no evoluciona a nivel tecnológico quedará detrás de sus competidores.
- Aplicaciones móviles, google y automedicación - existen innumerables aplicaciones llamadas de “symptom checkers” que cada vez más las personas utilizan para ver qué enfermedad tienen y consecuentemente auto-medicarse. Con la rapidez y facilidad con que se obtiene información, las personas cada vez se auto-medican más, debido a las buscas que efectúan en el google y en esas aplicaciones de síntomas, también el hecho de que existen innumerables medicamentos no sujetos a recetas médicas y aliado a la venta de medicinas no sujetas a prescripciones médicas y afines a Venta de sin presentación de las misma. Todos estos factores constituyen amenazas a la clínica y pueden poner en riesgo la salud de los usuarios.
- Mejora de los hospitales públicos por parte del gobierno - el intento constante de mejorar el sistema nacional de salud y las infraestructuras hospitalarias por parte del gobierno portugués son factores que influyen la clínica en estudio, ya que, si la calidad

de los hospitales públicos mejora las personas, optarán por usar el servicio público en lugar del privado.

- Baja tasa de natalidad – este hecho, a largo plazo, pone en riesgo los ingresos de especialidades como la obstetricia y la pediatría que son unas de las áreas más rentables de la clínica.
- Innovación tecnológica constante - el requisito de la sociedad es cada vez más grande, y el desarrollo de la tecnología y los nuevos métodos y productos médicos contribuyen al aumento de este requisito. La innovación tecnológica puede ser una oportunidad cuando se trata de tratamientos de salud, pero puede suponer una amenaza, ya que la adquisición de equipos médicos innovadores y más avanzados es muy costosa y si la clínica no evoluciona a nivel tecnológico quedará detrás de sus competidores.

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sitio web y Facebook poco conocidos y dinamizados 2. Posicionamiento orgánico 3. Falta de aparcamiento y no divulgación de la facilidad de acceso al transporte público 4. No tiene alianzas establecidas con empresas de la región 5. Horario de la clínica 6. No tiene un centro de exámenes médicos diversificado 7. Falta de punto de venta de snacks y bebidas 8. Solicitud de consultas médicas en línea con demora 9. No tiene implementada ADSE 10. Base de datos de clientes muy limitada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mucha competencia de clínicas y micro clínicas en la región 2. Hospital de Dia de Famalicão de y su alta inversión en promoción 3. Aplicaciones móviles, Google y automedicación 4. Mejora de los hospitales públicos por parte del gobierno 5. Baja tasa de natalidad 6. Innovación tecnológica constante

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Numerosos contratos con aseguradores 2. Numerosas especialidades médicas en el mismo espacio 3. Calidad en el servicio al cliente y estabilidad del cuerpo clínico 4. Médicos reconocidos 5. Buen ambiente de trabajo 6. Buenas infraestructuras y ubicación 7. Pertenece al Grupo CESPU 8. Asociación con dos Cámaras Municipales 9. Clientes satisfechos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sociedad en busca de una mejor calidad de vida, mayor preocupación por la imagen y mejor estilo de vida 2. Esperanza media de vida y tasa de envejecimiento están aumentando 3. Ciclo positivo de la economía 4. Innovaciones tecnológicas 5. Turismo médico 6. La medicina dental no está participada por el Estado

Tabla 10: Matriz DAFO – Fuente: Madalena Salazar, 2019

En el análisis interno se consideró que hay un equilibrio con una cierta predominancia de las debilidades y en análisis externo también se consideró que hay un equilibrio con predominancia de las amenazas. Así, estamos un poco en el área de vulnerabilidad en que las estrategias a desarrollar deben minimizar o sobrepasar los puntos débiles y, en cuanto sea posible hacer frente a las amenazas. De este modo, la estrategia principal utilizada pasará por corregir las debilidades, aprovechando algunas fortalezas y oportunidades existentes para hacer frente a las amenazas.



Tabla 11: Posicionamiento de la clínica CESPU en la área de vulnerabilidad con tendencia para moverse – Fuente: Madalena Salazar, 2019

3) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

3.1. Objetivos de marketing:

Objetivos	Metas SMART	Indicador de evaluación
Atraer nuevos clientes	<p>S (específico): Con esta meta se pretenden crear nuevos clientes aumentando la cartera de clientes, apostando en públicos no explotados como es el caso de los ancianos, emigrantes y alianzas con empresas.</p> <p>M (medible): Aumentar el número de nuevos clientes en un 5%. Actualmente la clínica tiene abiertos 30.088 procesos abiertos.</p>	Observación de la base de datos de clientes y ver la evolución de la misma

	<p>A (alcanzable): a través de acciones de promoción de la clínica que actualmente son débiles y la creación de paquetes específicos para un segmento en particular, este objetivo se logrará.</p> <p>R (relevante): este aumento de clientes será muy relevante, ya que el beneficio de la clínica puede aumentar, así como el beneficio de las otras empresas del Grupo CESPU y también la marca será más conocida a nivel regional aportando muchos beneficios.</p> <p>T (a tiempo): alcanzar el objetivo establecido en diciembre 2020 (1 año).</p>	
<p>Elevado nivel de satisfacción de los clientes</p>	<p>S (específico): Con este objetivo se pretende aumentar la satisfacción de los clientes y consecuentemente si los clientes están satisfechos, volverán a la clínica, convirtiéndose así en su elección número 1 (lealtad).</p> <p>M (medible): Llegar a un grado de satisfacción general de 9,5 en el número de clientes satisfechos. Llegar a un porcentaje de 99% de clientes que recomienden los servicios de la clínica. La clínica nunca ha hecho encuestas de satisfacción a sus clientes, el punto de partida son las encuestas de satisfacción realizadas para este trabajo, aún que sea una pequeña muestra.</p>	<p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Observación de los clientes que regresan a la clínica</p>

	<p>A (alcanzable): a través de pequeñas acciones de mejora en los servicios de la clínica, a saber, en pre y post consulta, este objetivo se logrará.</p> <p>R (relevante): este aumento en el nivel de satisfacción del cliente será muy relevante, una vez que los clientes satisfechos normalmente regresan y promueven los servicios de la clínica (boca a boca) haciendo que nuevos clientes vengan a la clínica.</p> <p>T (a tiempo): alcanzar el objetivo establecido en diciembre 2020 (1 año).</p>	
<p>Notoriedad y conocimiento de la marca</p>	<p>S (específico): con esta meta se pretende aumentar el grado de conocimiento que tiene el público sobre una marca y también que un mayor número de personas conozcan la clínica y ponderen la utilización de los servicios, apostando también por la divulgación de la marca en público inexplorado como es el caso de los ancianos y las alianzas con empresas</p> <p>M (medible): alcanzar un 93% de notoriedad no asistida y duplicar el número de seguidores en Facebook (actualmente son 412) y el número de likes que actualmente son aproximadamente 5 por publicación. La notoriedad asistida nunca ha sido medida por la clínica, pero fue medida a través de una pequeña encuesta realizada en la ciudad de</p>	<p>Aumento de la interacción de las personas con la marca</p> <p>Encuestas en la calle</p>

	<p>Familiarización a una pequeña muestra de personas, siendo el valor conseguido de 81%.</p> <p>A (alcanzable): a través de acciones de promoción de la clínica y mejora del sitio web y de Facebook, este objetivo será alcanzado.</p> <p>R (relevante): este aumento de notoriedad de la marca será bastante relevante, una vez que cuanto más conocida y notoria sea una marca, más presente estará en las decisiones de compra de los potenciales clientes o usuarios, o sea traerá nuevas personas al establecimiento y consecuentemente aumentará el beneficio de la clínica podrá aumentar, así como el beneficio de las otras empresas del Grupo CESPU, una vez que la marca CESPU será más conocida a nivel regional aportando muchos beneficios.</p> <p>T (a tiempo): alcanzar el objetivo establecido en diciembre 2020 (1 año).</p>	
--	--	--

Tabla 12: Objetivos de marketing – Fuente: Madalena Salazar, 2019

3.2 Estrategias de Marketing

3.2.1 Estrategia de segmentación

Los mercados no son homogéneos. Una empresa no puede atender a todos los consumidores en mercados grandes o diversificados. Los consumidores difieren en muchos sentidos y, en general, se pueden agrupar de acuerdo con una o más características. Es posible identificar subgrupos de clientes con características específicas y diferenciadoras.

Por lo tanto, la segmentación consiste en dividir un mercado global en un pequeño número de subconjuntos a los que se denominan segmentos, cada uno de los cuales debe ser lo suficientemente homogéneo en cuanto a sus comportamientos, necesidades, motivaciones, etc. La empresa tendrá después de identificar los segmentos de mercado a los que se puede cumplir eficazmente. Los segmentos elegidos deben ser lo suficientemente diferentes entre sí para justificar las diferentes políticas de marketing. Esta decisión requiere un profundo conocimiento del comportamiento del consumidor y de un cuidadoso análisis estratégico. Para la clínica de estudio, se ha elegido dividir los segmentos de acuerdo con a las especialidades, una vez que que los clientes de cada especialidad tienen necesidades semejantes.

Prioritarios:

Segmento 1: Pediatría y especialidades similares - los niños hasta 18 años frecuentan esta especialidad, pero en este segmento se enfoca en los niños hasta los 10 años, que según la pediatra de la clínica Dr. Ana Sousa son los que más van con más frecuencia a la clínica, visto que su sistema inmunitario es más débil y representan 43% de los procesos abiertos en la clínica de personas menores de 18 años, viven en la región de Vale do Ave y frecuentan el área de pediatría y otras especialidades infantiles como la nutrición infantil, oftalmología pediátrica entre otros. Viven en los hogares de sus padres y dependen de sus ingresos. Sus padres se preocupan por su salud y prefieren que sus hijos tengan un acompañamiento personalizado, y de calidad prefiriendo gastar más dinero dejando de parte la opción de los hospitales públicos y las grandes clínicas confusas, como he podido comprobar en la encuesta que he realizado. Este es un segmento bastante importante de captar al principio, porque como son jóvenes una vez captados desde niños es más fácil que se queden por largos años como pacientes de la clínica.

Nota: Los niños son un foco muy importante, porque desde una edad temprana es necesario enseñarles cómo cuidar de su higiene oral, para prevenirlos de los peligros y para aconsejarles, como por ejemplo para poner un aparato dental. Por lo tanto, en el área de medicina dental es un segmento importante, bastante rentable y podría ser captado a través de asociaciones con escuelas o colegios de la región, a través de conferencias o un chequeo gratuito, y luego los niños que necesitaban tratamientos adicionales serían encaminados a las instalaciones de la clínica.

Segmento 2: Medicina Dental - La medicina dental es una especialidad que no es apoyada por el Estado, por lo que todas las personas que se preocupan por su salud oral y que quieren cuidar

sus dientes tienen que ir a establecimientos de salud privados y la clínica en estudio es bastante conocida en esta área. En este segmento se cubren todas las necesidades en el área de la medicina dental, involucrando áreas como endodoncia, estética, implantología, rehabilitación oral, cirugía oral, odontología pediátrica, ortodoncia, periodontología entre otras. Dentro de este segmento se enfoca en los ancianos del sexo masculino o femenino de 60 años o más - (esta definición de ancianos está definida por la OMS), de la región del Vale do Ave.

El segmento de los ancianos es de gran importancia, ya que debido a la fase de la vida que se encuentran necesitan más atención médica a nivel dental. Aquí nos interesan ancianos que tengan seguros de salud y pensiones por encima del promedio, que en el año de 2017 fue 365€ mensuales (INE,2017), personas que se tengan condiciones físicas que les permitan caminar.

Nota: En Portugal las pensiones de la mayoría de los ancianos son bajas, por lo que muchos de ellos no invierten en su salud oral, porque no tienen dinero, por eso nuestro segmento tiene que ser para pensiones por encima del promedio.

Segmento 3: Medicina física y rehabilitación – esta especialidad se dedica a la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades relacionadas con nervios, músculos, articulaciones y huesos que pueden producir lesiones temporales o permanentes.

En este segmento nuestro foco es en los deportistas federados de los ayuntamientos de Vila Nova de Famalicão y Santo Tirso independientemente de sus ingresos, edad o nivel de estudios, realizan sus exámenes en la clínica, debido a la asociación que ésta tiene con las dos entidades (Cámara Municipal (ayuntamiento) de Vila Nova de Famalicão y Cámara Municipal (ayuntamiento) de Santo Tirso), su deporte es fútbol y son hombres. En estas 2 ciudades existen 14 clubes de fútbol, cada uno tiene varios escalones de edad y es un deporte muy practicado en Portugal y que trae muchas lesiones, por lo tanto, este tipo de deportistas federados nos traerá más ventajas competitivas, además que estos deportistas están informados sobre su deporte y conocen al médico que la clínica tiene.

Nota: También frecuentan esta especialidad, pero forman parte de este segmento prioritario personas adultas o ancianas que necesitan cuidados en esta área, ya sea con patología aguda, subaguda o crónica, tanto en ambulatorio como en internamiento. En el caso de necesidad de hospitalización, la gente se dirige a la clínica y es encaminado a uno de los hospitales asociados

del Grupo y está siempre acompañado por los médicos de la clínica, ya que la clínica no tiene un área de internamiento. La mayoría de las personas que van a esta especialidad, según la administradora de la clínica son personas informadas, de la región norte del país que busca servicios de la clínica debido a la condición del médico especializado que es bien conocido en Portugal, que tiene un amplio currículum, ya que pasó por el Club de fútbol de Oporto, FIFA, UEFA, TAP entre otros y su figura aparece muchas veces en los medios de comunicación y transmite confianza.

Segmento 4: Medicina del Trabajo - este segmento aún no está presente en la CESPU pero podría ser una buena área de apuesta. Los médicos del trabajo evalúan la aptitud para el trabajo en función del tipo de riesgos profesionales y del estado de salud del trabajador y emiten una ficha de aptitud (que no puede tener datos clínicos) donde dan recomendaciones de cómo adaptar las condiciones de trabajo al trabajador, contribuyendo a combatir el crecimiento de enfermedades profesionales y el absentismo. Según la ley, es obligatorio para todo tipo de empresas e instituciones del Estado realizar consultas de medicina del trabajo a todos sus trabajadores una o dos veces al año. Así la clínica podría introducir este segmento en que sus clientes serían empresas de la región (B2B) y hacia la medicina del trabajo a sus trabajadores.

Así, se ha dividido el segmento 4 en dos subsegmentos: S 4.1- microempresas de la ciudad de Vila Nova de Famalicão con menos de 10 trabajadores, especialmente empresas de los sectores de servicios como por ejemplo oficinas de contabilidad, abogacía entre otros; S 4.2 - pequeñas empresas de la región del Vale do Ave con menos de 50 trabajadores especialmente relacionados al sector textil, cabe destacar que el sector textil es uno de los principales puntos de industria ubicados en la zona del Vale do Ave, por lo que este tipo de empresas serán una buena apuesta para la clínica. Ambos subsegmentos están constituidos por empresas que debido a su reducida dimensión no tiene muchos recursos financieros y su principal preocupación es conseguir los precios más competitivos del mercado.

Las medianas y grandes empresas en Portugal por lo general tienen un médico de trabajo interno de la empresa quedando así excluidas.

Como este es un sector nuevo a ser introducido en la clínica fueron realizadas dos llamadas telefónicas a dos empresas de la región Vale do Ave. La primera fue a una micro empresa, una oficina de contabilidad de Vila Nova de Famalicão, Bestvalor, en la que pregunté al dueño de la

empresa quien hacía su medicina del trabajo, cuál era el principal factor para elegir un médico del trabajo y si estaría dispuesto a cambiar de médico del trabajo. La segunda fue otra microempresa, en Guimarães, región del Vale do Ave, cuyo nombre es Padrões e Texturas, Lda., en que fueron realizadas las mismas cuestiones que la primera empresa.

Las conclusiones de estas llamadas telefónicas fueron las mismas: ambas empresas estarían dispuestas a cambiar de médico del trabajo si el precio presentado fuera inferior al que actualmente pagan. La primera empresa paga 35 € anualmente por cada trabajador y la segunda empresa paga 37 € anualmente por cada trabajador. Así, se pudo percibir que el factor principal de las micro y pequeñas empresas a la hora de elegir un médico del trabajo es el precio y no la satisfacción de los trabajadores de la empresa. Como son empresas con pocos recursos financieros, quieren un servicio con bajo costo y fácil de adquirir, única y exclusivamente para cumplir los requisitos obligatorios por ley.

Segmento 5: Otras especialidades – este segmento se incluyen las otras especialidades presentes en la clínica que no se destacaron previamente. Estas especialidades no tienen tantos clientes y algunos médicos especialistas no están presentes todos los días como es el caso de la dermatología. Las personas que abordan estas especialidades no están tan segmentadas detalladamente y por tratarse de un segmento no prioritario no me voy a enfocar tanto en las acciones para este segmento. Así en este segmento tenemos hombres o mujeres que viven en la región Vale do Ave, con un sueldo medio mensual de 1000€ y que poseen seguro de salud. Les gusta el servicio rápido y van a la clínica debido a la calidad, la rapidez en el servicio y el simple hecho de tener todas las especialidades en el mismo espacio sienten confianza y simplicidad a la hora de elegir un médico, estas fueron las características que más salieron en la encuesta realizada en la clínica en el segmento otras especialidades.

En suma, se representa gráficamente cada segmento:

Segmento 1: Pediatría y especialidades similares	<ul style="list-style-type: none"> • Niños hasta los 10 años • Viven en la región de Vale do Ave • Viven en los hogares de sus padres y dependen de sus ingresos. • Sus padres se preocupan por su salud y prefieren que sus hijos tengan un acompañamiento personalizado, y de calidad
Segmento 2: Medicina Dental	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que se preocupan por su salud oral • Ancianos - 60 años o más • Sexo masculino o femenino • Región de Vale do Ave, principalmente centro de la ciudad de Famalicão • Tengan seguros de salud • Pensiones arriba del promedio (mayores que 365€) • Condiciones físicas que les permitan caminar
Segmento 3: Medicina física y rehabilitación	<ul style="list-style-type: none"> • Deportistas federados • Ciudades Vila Nova de Famalicão y Santo Tirso • Deportista de futbol • Sexo masculino • Informados sobre su deporte (futbol) y conocen el medico conocido que la clínica tiene. • Importa la calidad
Segmento 4: Medicina del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • S 4.1- microempresas • Ciudad de Vila Nova de Famalicão • Menos de 10 trabajadores • Empresas de los sectores de servicios como por ejemplo oficinas de contabilidad, abogacía ente otros • Pocos recursos financieros y les importa el precio – objetivo cumplir la ley • S 4.2 - pequeñas empresas • Región del Vale do Ave • Menos de 50 trabajadores especialmente • Relacionados al sector textil • Pocos recursos financieros y les importa el precio - objetivo cumplir la ley
Segmento 5: Otras especialidades (segmento poco importante)	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres o mujeres • Viven en la región Vale do Ave • Sueldo medio mensual de 1000€ • Poseen seguro de salud • Les gusta un servicio rápido y van a la clínica debido a la calidad, la rapidez en el servicio y el simple hecho de tener todas las especialidades en el mismo espacio se sienten confianza y simplicidad a la hora de elegir un médico

Tabla 13: Resumen de las características de cada segmento - Fuente: Madalena Salazar, 2019

3.2.2 Estrategia posicionamiento

En tiempos de economía globalizada y mercados cada vez más competitivos, es esencial establecer un posicionamiento de marca, el lugar que la empresa quiere ocupar en los corazones y mentes de su público objetivo. Así, la estrategia de posicionamiento se utiliza para comunicar y hacer que el público objetivo conozca y retenga en la memoria las características, beneficios y una imagen diferenciada y favorable para la marca de un producto o empresa. La clínica se destacará por la relación calidad precio, atención al cliente y por los servicios de confianza, este es un posicionamiento general, pero también fueron elegidos 3 atributos para cada segmento (posicionamiento específico).

Segmento 1: Pediatría y especialidades similares (hasta los 10 años) -En este segmento como los pacientes son los niños los servicios de la clínica tienen que agradar no sólo a los mismos, sino también a sus progenitores, una vez que la decisión final a la hora de elegir un médico para sus hijos corresponde a los padres. Así la clínica pretende transmitir: confianza, en el sentido de que los padres pueden confiar totalmente sus hijos a los médicos de la clínica porque prestan un servicio con bastante calidad; familiaridad en el sentido de que los niños y los padres se sientan en casa a la hora de ir a la clínica, la proximidad con el médico y con los demás empleados, el niño tiene que sentir que el médico es como un amigo para que exista una buena comunicación entre ambos. Y por fin disponibilidad, esto es, siempre que necesiten tienen que sentir que el médico está presente para cuidar del paciente.

Segmento 2: Medicina Dental (ancianos) - En este segmento la clínica pretende ser vista como la mejor del mercado, ya que tiene una muy buena reputación en esta área debido a pertenecer al Grupo CESPU y tiene la intención de seguir reforzándola, mejores precios, ya que los ancianos son un rango de edad de futuro debido al crecimiento del porcentaje de la población de edad avanzada y la baja tasa de natalidad, y estos no tienen muchos ingresos disponibles por lo que la mejor estrategia de captación es a través de los precios. Y, por último, la atención al cliente es fundamental para que os asocien a un servicio de calidad en todos los aspectos y claro que el hecho de que la clínica sea la asociada a la buena atención al cliente hace que los clientes vuelvan, además, para las personas mayores es fundamental que exista una buena atención al cliente, ya que éstos normalmente se sienten más solitarios.

Segmento 3: Medicina física y rehabilitación (futbolistas) - En este segmento la clínica quiere ser asociada a la eficacia, ya que gran parte de nuestro público son deportistas y su profesión depende mucho de su rendimiento físico, personalizado la clínica quiere ser vista como una entidad que se preocupa por el tratamiento de cada usuario personalizando constantemente la fisioterapia o el tratamiento a cada paciente, el usuario tiene que sentir un seguimiento constante y que los médicos están cuidando su salud y recuperación al 100% adecuando los tratamientos a sus necesidades. Por último, quiere seguir asociando su imagen al mejor profesional del mercado debido al estatuto del Doctor Domingo Gomes que trae una excelente reputación a la especialidad, es una fuente de publicidad y de entrada de nuevos clientes.

Segmento 4: Medicina del Trabajo (micro y pequeñas empresas) - En este segmento, como lidiamos con empresas la clínica quiere asociarse al profesionalismo de sus servicios, a los buenos precios ofrecidos a través de paquetes personalizados a las necesidades de cada empresa y también a la facilidad de obtención del servicio y de la asociación.

Segmento 5: Otras especialidades - En este segmento, al contrario de los anteriores lidiamos con varias especialidades la clínica quiere transmitir a sus clientes confianza, presentada a través de los buenos profesionales que en ella trabajan, una buena atención al cliente, la clínica quiere que el cliente salga de las instalaciones totalmente satisfecho con el servicio antes, durante y después y que éste hable con sus familiares y amigos sobre la experiencia vivida y que sienta que ir al medico no es como una cosa mala, sino como una sensación de alivio y de seguridad. Por último, quieren que los clientes asocien los servicios de la clínica como una cosa práctica/ fácil de adquirir, tanto a nivel de marcación de consultas, facilidad de acceso, acceder a información rápidamente (website) entre otras.

Segmento 1: Pediatría y especialidades similares (niños hasta 10 años)	confianza	familiaridad	disponibilidad
Segmento 2: Medicina Dental (ancianos)	mejor del mercado	precios	atención al cliente
Segmento 3: Medicina física y rehabilitación (futbolistas)	personalizado	eficacia	profesional
Segmento 4: Medicina del Trabajo (micro, pequeñas empresas)	personalizado	precios	facilidad
Segmento 5: Otras especialidades	confianza	atención al cliente	práctica/ facilidad

Tabla 14: Atributos de posicionamiento de cada segmento – Fuente: Madalena Salazar, 2019

4) Plan de Acción

4.1 Acciones concretas

A continuación, se presentará las acciones a nivel de producto, comunicación, precio y distribución con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos para mejorar la experiencia del cliente en todas las fases de adquisición del servicio. A nivel de estos cuatro elementos se proponen acciones a nivel general o acciones específicas para un único segmento que van a mejorar la experiencia del consumidor y consecuentemente su nivel de satisfacción, la voluntad de volver, recomendar los servicios de la clínica a familiares, amigos o conocidos entre otros.

Como la clínica pertenece al Grupo CESPU y este Grupo tiene muchas empresas que complementan los servicios de la clínica en estudio se empezó por presentar acciones más básicas en que los principales objetivos son la satisfacción del cliente y promoción de la marca. Según las informaciones que la administradora de la clínica ha proporcionado, ellos en este momento no tienen como objetivo principal/ prioritario crecer en larga escala.

4.1.1 Producto:

Acción 1: Colocar Vendings Machines

Un punto débil de la clínica es no poseer una máquina de venta de snacks o bebidas ni tener un bar en sus instalaciones, teniendo el cliente que salir de la clínica si siente la necesidad de comer o beber algo, como fue presentado en la matriz DAFO. Las empleadas suministran agua siempre que el paciente pide, sin embargo, esto puede ser un poco molesto para ambos y el cliente no se siente tan a gusto.

La clínica quiere maximizar el nivel de satisfacción del cliente, así, debe poner a disposición del usuario 3 máquinas de agua, dos en el piso de arriba y 1 en el piso de abajo y también colocar dos máquinas de comida una en el piso de abajo y otra el piso de arriba.

Esta acción beneficiaría a todos los segmentos, ya que aumenta la comodidad del cliente en la clínica, mejora las infraestructuras, que fue un punto mal calificado en las encuestas de satisfacción realizadas y la satisfacción del cliente.

Acción 2: Enviar encuestas de satisfacción al cliente

Como se ha señalado anteriormente la clínica no tiene en cuenta el proceso post-compra siendo un punto débil que se tiene que corregir. Después de cada consulta, las funcionarias en el momento del pago sólo preguntan si ha estado todo bien. Sin embargo, el servicio post compra es tan importante como las otras etapas, ya que la relación con cada cliente se vuelve más sólida, lo que hace que éste vuelva a adquirir los servicios de la clínica o servicios complementarios como otras especialidades. Además, un consumidor bien atendido seguramente ayudará a construir una buena reputación sobre la clínica, indicando a las personas cercanas y dando más oportunidades de ampliar su público.

Por lo tanto, se deberían enviar pequeñas encuestas de satisfacción con un agradecimiento personalizado por correo electrónico para que el cliente pueda evaluar su experiencia en la clínica y dar sugerencias de mejora. Así, el cliente siente que es oído y que su opinión es importante. En el caso de los ancianos las encuestas serian realizadas en las instalaciones de la clínica después de cada consulta.

Esta acción se aplicaría a todos los segmentos y haría la experiencia de adquisición mucho más atractiva para el consumidor y sería prueba de que la clínica es la elección correcta.

Nota: En el caso de los ancianos, estos cuestionarios se realizarían después de cada consulta en el momento del pago en la recepción de la clínica en una tablet, ya que muchos ancianos pueden no tener e-mail.

Acción 3: Ofrecer un recuerdo a los niños al final de cada consulta

Al final de cada consulta de pediatría los doctores pueden ofrecer un pequeño regalo a los niños como un lápiz o un globo con el logotipo de la CESPU, como un premio de buen comportamiento.

Esta acción va a mejorar el nivel de satisfacción tanto de los niños como de sus progenitores y va a hacer que tengan ganas de regresar, aumenta la fidelidad de los clientes y la recomendación de los servicios de pediatría. Los niños van a tener mejor comunicación con el médico y se acordarán de este como siendo "el doctor que da regalos", siempre que vayan a la clínica van a recordar que al final van a tener un regalo (asocian la marca a un regalo al final), ya sus padres se quedan satisfechos con la pequeña acción de gentileza que la clínica tiene para con sus hijos. Esta acción sólo se aplica al segmento 1 de manera que se consiga captar e involucrar a los niños y a sus padres que forman parte de este segmento con la clínica.

Acción 4: Avisar a las mujeres cuando tienen que ir al ginecólogo

Todas las mujeres saben que deben visitar la especialidad de ginecología al menos una vez al año, pero muchas de ellas no recuerdan cuando fue la última vez que fueron y no van tan regularmente. Así la clínica enviaría un mensaje a todas sus clientes de la especialidad de ginecología para informar que ya pasó un año desde su última visita al ginecólogo, que deberían volver a ir y pedir cita para una nueva consulta.

Esta acción mejoraría la satisfacción de los clientes y, consecuentemente, su fidelización, porque sienten que los servicios de la clínica son personalizados y hechos a medida de cada usuario, un servicio premium, que por lo que fue comprobado por las encuestas de satisfacción es un atributo muy apreciado por los consumidores, por el cual vale la pena pagar, quedarían con la sensación que la clínica se preocupa y cuida de su salud y recomendarían el servicio a amigos y

familiares. Esta acción sería aplicable al segmento 5 y sólo a las mujeres que frecuentan el área de ginecología.

Acción 5: Introducir el área de medicina del trabajo

Esta es una área que no existe en la clínica, pero es una buena opción introducirla, tener alianzas con empresas de la región se convertirá en una fortaleza (actualmente es una debilidad), que puede abrir puertas para que otras personas conozcan el trabajo de la clínica y se conviertan en clientes. Los trabajadores de todas las empresas en actividades de riesgo o mayores de 50 años tienen que hacer estas consultas anualmente y los demás trabajadores, entre los 18 y los 49 años, hacen esta consulta cada dos años.

Esta acción se ejecutaría a través de la oferta a las micro y pequeñas empresas de la región de Vale do Ave de paquetes personalizados según las necesidades de cada una y teniendo en cuenta el número de trabajadores. La clínica tiene un médico autorizado por la Dirección General de Salud que está habilitado para hacer consultas de medicina del trabajo, o sea en una primera fase tendría los recursos necesarios para introducir esta especialidad y en una fase posterior si es necesario tendría que contratar más médicos. Esta acción sería aplicable sólo al segmento 4 (empresas) captando nuevos clientes y aumentando el conocimiento y notoriedad de la marca.

Acción 6: Introducir el área de osteopatía

El área de osteopatía no existe en la clínica y complementa la especialidad de medicina deportiva y rehabilitación física, por lo que sería rentable introducir esta área en la clínica, una vez que el Grupo Cespu tiene el know-how en esta especialidad, porque el polo universitario de Vila Nova de Famalicão tiene un grado en osteopatía. Así, la clínica tiene acceso a buenos profesionales en esta área pudiendo ser una plusvalía para la misma. Esta acción sería aplicable en el segmento 3 como un complemento del área de medicina deportiva y rehabilitación física, captando nuevos clientes y pudiendo mejorar la satisfacción de los actuales ya que va a aumentar la variedad de servicios ofrecidos. Esta especialidad sería de bajo costo, ya que la idea sería aprovechar a los mejores alumnos de la licenciatura de osteopatía da Universidad CESPU de Vila Nova de Famalicão que podían hacer sus practicas en la clínica, siendo que la mayoría de las prácticas en Portugal no son remuneradas. Lo que sería necesario es contratar solo un buen médico

osteópata, para mantener el posicionamiento deseado. Esta acción sería para el segmento 3, una vez que es un complemento de la medicina física.

Acción 7: Asociaciones con escuelas privadas de la región en el área de medicina dental

La clínica tiene como debilidad no tener alianzas con empresas de la región, de esta manera al hacer una alianza con los colegios de la región, puede aprovechar una oportunidad inexplorada, una vez que, según la administradora de la clínica, que es médica dentista, la medicina dental es una especialidad médica que debe empezar desde niños para corregir problemas futuros que podrán surgir.

Así para alertar a los niños y sus padres, una vez al año la clínica podría dar conferencias sobre salud dental y haría un check up gratuito a los niños. Para poner en marcha esta acción la clínica necesita entrar en contacto con los colegios y presentar su propuesta. El check up sería realizado por los alumnos de medicina dental de la Universidad CESPU que estuviesen aptos para tal función. Después de la realización de ese check-up, los niños en los que se identificaron necesidades de tratamiento a nivel dental seguiría una carta a casa informando a los padres del alumno en cuestión de tales necesidades, recomendando la visita a la clínica con una oferta de 20% de descuento en el tratamiento a ser efectuado.

Se empezaría por aplicar esta acción a 3 colegios: Colégio da Trofa; Colégio Machado Ruivo e Instituto Nuno Alvares. Serían necesarios 10 alumnos por colegio y se haría el check-up de un colegio todo en el mismo día.

Tal acción descrita anteriormente sólo se aplicará al segmento 1.

Acción 8: Mejorar la base de datos de la clínica

Como fue mencionado en las debilidades la clínica posee una base de datos muy limitada y debilitada, con pocas informaciones sobre sus clientes. Así la clínica tiene que invertir en el mejoramiento de su base de datos de forma que pueda conocer mejor sus clientes y saber a que mercados atacar. Es muy importante tener una base de datos completa, conocer bien a los clientes para saber qué acciones deben tomarse, así que obtener información pictográfica adicional sobre los clientes es fundamental. El hecho de que muchas empresas no hagan una

gestión de su cartera de clientes desconoce el perfil de sus clientes y no saben cuales no los mas atractivos para mantenerlos y fidelizar a su negocio. Esta acción sirve a todos los segmentos.

4.1.2 Precio

Acción 9: Pack especial para ancianos en el área de medicina dental

Como fue referido anteriormente los ancianos son una población de futuro, ya que la esperanza media de vida está aumentando, la tasa de población envejecida también está aumentando, la tasa de natalidad sigue siendo baja y la tendencia de la inversión de la pirámide poblacional es inevitable. Así, los ancianos son un segmento de futuro, una fuente de oportunidad, que se tienen que captar desde temprano y siendo la medicina dental no compartida por el estado si esta parte de la población quieren tratar la salud oral tienen que recurrir a un establecimiento privado.

El segmento 2, como fue descrito anteriormente, necesitan de numerosos cuidados orales, pero sus pensiones no son tan altas, a pesar en este segmento solo ser considerado los ancianos con pensiones por encima del promedio y con seguro de salud. Así, para incentivar este segmento a cuidar de su salud oral la clínica se crearían paquetes promocionales:

1. Descuento del 20% en los cuidados primarios de salud oral;
2. Descuento del 30% en la rehabilitación oral protética. Esta segunda área es donde los ancianos necesitan más tratamientos, es la más cara y donde la clínica tiene mayor margen de ganancia.

Esta acción se aplicaría al segmento 2 y aumentaría el número de clientes y la fidelización de estos.

Acción 10: Crear un paquete personalizado para las empresas en el área de Medicina del trabajo

Como fue mencionado en la acción 5 la clínica introducirá el área de medicina del trabajo, ajustando la oferta y el precio a las necesidades de cada empresa y teniendo siempre en cuenta

el número de trabajadores de la misma. Esta acción sólo se aplica al segmento 4 (empresas) captando nuevos clientes y aumentando la notoriedad de la marca.

Acción 11: 20% de descuento a los niños que estudien en los colegios privados asociados a la clínica

Esta acción ya fue descrita arriba, en que consiste que los niños que efectúen el check-up gratuito y que identifiquen necesidades de tratamiento se informaría a los padres del estudiante en cuestión de tales necesidades, recomendando la visita a la clínica con una oferta de 20% de descuento en el tratamiento a ser efectuado. Esta acción sólo se aplica al segmento 1 en los niños que presentaren el voucher regalado en el colegio.

Nota: Los demás precios no sufrirán ninguna alteración.

4.1.3 Comunicación

Acción 12: Mejora del sitio web

Como fue mencionado anteriormente el sitio web de la clínica fue creado hace poco y no está muy desarrollado, siendo muy débil. Su principal problema es la gran dificultad para encontrarlo. Si para quien conoce la clínica le cuesta bastante dificultad llegar a su sitio web, las personas que no conocen más difícilmente lo encuentran. Así, siendo el sitio web de la clínica difícil de encontrar es una barrera a la entrada de nuevos clientes y no satisface a los clientes actuales que deseen obtener más información sobre la clínica.

Por lo tanto, es necesario mejorar el posicionamiento del sitio web en Google siendo necesario adoptar buenas prácticas de SEO (search engine optimization), utilizando contenidos correctos, las palabras clave correctas, optimizando el tiempo de carga, entre otros.

El sitio web actualmente presenta ligeras fallas, mencionadas en el anexo 4 que se pueden corregir para aumentar la satisfacción de los clientes, la entrada de nuevos clientes y aumentar el tráfico web.

A través de las fallas analizadas las acciones de mejora del website serían:

- Utilizar mejores palabras clave que en este momento no son las más adecuadas, como se puede comprobar en el - 8.4 Anexo 4: Análisis más detallado del sitio web.
- En la página inicial del sitio web aparecen varias informaciones interesantes, pero tienen unos enlaces asociados para que las direccionase a páginas secundarias como es el caso de la ubicación, las especialidades, entre otros.
- En la página referente a la galería de fotografías la clínica tiene que agregar un vídeo apelativo sobre la misma y presentarlo en la página principal de la clínica, además de que el Grupo CESPU tiene los recursos humanos con know-how para hacerlo y pueden aprovechar.
- Agregar más fotografías, una vez que de las 9 fotografías presentadas hay algunas que son un poco aburridas y no muy apelativas y tienen que ser alteradas o complementadas con otras que llamen más la atención y que involucren personas.
- El mapa de localización, sería mejor aprovechado si en el website tuviese un apartado que se llame "Cómo llegar" donde presentaría el mapa, la indicación de la parada de autobús frente a la clínica para que las personas que no tengan coche sepan que también hay opción de llegar en transporte público y también poner una indicación para que las personas que se desplazan en coche sepan dónde pueden aparcar (aparcamiento gratuito cerca de la clínica).
- La página referente al cuerpo clínico, donde se presentan los médicos de cada especialidad, con una breve descripción de su currículum acompañado de su nombre y de una fotografía. Sin embargo, existen médicos que no presentan fotografía y la clínica necesita agregar. Todos los médicos tienen que presentar una fotografía y de preferencia sacada en las instalaciones de la clínica con la bata de la CESPU vestida para dar una imagen más profesional. El hecho de que la página del cuerpo clínico tenga un pésimo aspecto no invita al cliente a adquirir el servicio.
- La página de acuerdos y convenios no es nada apelativa y es poco explícita, así, tiene que tener una fotografía con el logo de las alianzas existentes con las aseguradoras, ya que por ejemplo a AdvanceCare están asociadas a 11 aseguradoras (por ejemplo: Tranquilidade, Generali; Lusitania seguros...), puede haber personas que no lo sepan y piensan que la clínica no tiene compatibilidad con su seguro de salud y por lo tanto no

son usuarios de los servicios de la misma. La variable compatibilidad con seguros de salud es un factor que pesa mucho a la hora de elegir un establecimiento de salud, por lo que es bastante importante explicitar cuáles son los acuerdos con aseguradoras que poseen.

- El espacio que se llama "Noticias y eventos", pero sólo cuenta con cuatro publicaciones desde que fue creado en 23 de julio de 2018. Estas publicaciones en el website tienen que ser hechas al menos 2 veces al mes, sobre noticias sobre salud, los consejos y novedades no sólo sobre la clínica, sino también sobre el Grupo CESPU, el contenido tiene que ser atractivo para que el cliente sienta la necesidad de ir al sitio web para leer las noticias aumentando así la interacción del consumidor con la marca.
- Creación de un espacio para el usuario, en el que el mismo a través de una contraseña puede tener acceso a su proceso clínico de cada especialidad, medicamentos que está tomando, avisos de consultas futuras, avisos de exámenes, o sea crear un espacio pensado en usuario para que éste se sienta informado de su salud y que tenga acceso a todas las consultas frecuentadas.
- Creación de un espacio con las dudas y preguntas más frecuentes que suelen surgir y también un espacio donde los clientes puedan preguntar lo que necesiten.
- Creación de un espacio para que el cliente pueda suscribir la newsletter.
- Tener un espacio de anuncios de divulgación como por ejemplo el pack de precios bajos para los ancianos, de las nuevas especialidades con destaque, así como la posibilidad de hacer check-up gratuitos en los colegios.

Esta acción de mejora del sitio web beneficiará a todos los segmentos, aumentando la satisfacción de los clientes, el número de nuevos clientes y el tráfico web.

Acción 13 - Aumentar la interacción en Facebook

El Facebook de la clínica surgió en febrero de este año y aún no tiene muchos seguidores. Las publicaciones no tienen comentarios y tienen en promedio 5 likes, muy poco en comparación con los seguidores que poseen (412). Por lo tanto, tiene que aumentar la interacción con sus usuarios, 1 publicación por semana (4 mensuales) con contenido interesante para los seguidores de la página. Es fundamental cambiar el nombre de la página para CESPU centro clínico de Famalicão, ya que este es el nombre por el cual las personas conocen la clínica y también publicar un vídeo para presentar la clínica, ya que los vídeos captan más la atención del público.

Por fin, la clínica tiene que colocar en su sitio web el enlace de su página de Facebook para que éstas la conozcan y se actualicen de las últimas noticias.

Esta acción de mejora del Facebook beneficiará a todos los segmentos, especialmente los segmentos 1, 3 y 5, que son los segmentos que más interactúan con las redes sociales, aumentando la satisfacción de los clientes, el número de nuevos clientes y la notoriedad de la marca.

Acción 14: Hacer una campaña en Google Ads

Esta campaña tiene como objetivo aumentar la notoriedad y la visibilidad del servicio, así creando una campaña de Google Ads con el objetivo de alcance y notoriedad de la marca para aumentar el tráfico al sitio web o animar a los clientes a interactuar con la marca. En una primera fase estos anuncios serían presentados a las personas en general de Vila Nova de Famalicão para dar a conocer el website y en el año siguiente empezar a direccionar para cada segmento.

Acción 15: Hacer una campaña en Facebook

Para promocionar la apertura de la nueva especialidad de osteopatía la clínica hará una campaña en su página de Facebook dirigida al segmento 3 (deportistas federados en fútbol), dado que son personas deportistas, más jóvenes y que utilizan más las redes sociales, y los únicos que conocían la clínica por Internet según los resultados de la encuesta de satisfacción realizada. Como fue mencionado, el objetivo de la campaña para dar a conocer la nueva especialidad (osteopatía), traer el público objetivo del segmento 3 a la landing page de la página web CESPU para que puedan marcar su consulta o obtener más información sobre esta especialidad y recibieren 15% de descuento en la primera consulta. Esta campaña en Facebook se aplicará a personas de sexo masculino en el área de Vila Nova de Famalicão (+30 km) de 15 a 35 años.

Acción 16: Publicidad en carteles

Aprovechar la idea existente de la clínica que, a veces, utiliza carteles para publicitar sus servicios en la ciudad de Vila Nova de Famalicão teniendo en total 3 carteles en la ciudad y utilizar el cartel cerca de la feria de la ciudad para publicitar los packs especiales para los ancianos, dado que este segmento que suele en dislocarse (aquí no se que quieres decir) mucho por ese local.

Los otros 2 carteles se mantendrían en los mismos locales, siendo que uno está localizado cerca del estadio de Vila Nova de Famalicão y el anuncio tiene que ser dedicado a los deportistas con una fotografía del médico Dr. Domingos Gomes y con divulgación de la apertura de la especialidad de osteopatía para atraer el segmento 3. Por fin, el ultimo cartel se encuentra cerca de una de las entradas de Famalicão y lo ideal es que sea un anuncio genérico para todos los segmentos.

Acción 17: Flyers para promocionar el paquete especial de precios para los ancianos

En el seguimiento de la acción de promoción de los paquetes promocionales para los ancianos se haría unos flyers apelativos con la explicación en que consistiría el paquete y se distribuirían por las calles de Vila Nova de Famalicão y se dejarían algunos en las tiendas y cafés de la ciudad y alrededores. Esta acción se aplicaría al segmento 2 para promoción del paquete especial ancianos.

Acción 18: Promocionar Medicina del trabajo

A fin de promocionar la medicina del trabajo la clínica compraría una base de datos con nombres, dirección y e-mails de micro y pequeñas empresas de la región de Vale do Ave, con estos elementos se haría una campaña de divulgación de los servicios de medicina del trabajo enviando e-mail a las empresas. Esta acción solo se aplicaría al segmento 4.

Acción 19: Newsletter mensual

Creación de una newsletter mensual en que todos los meses será enviada a los clientes de la clínica con las novedades sobre los servicios de la clínica, sobre información sobre nuevos tratamientos y novedad a nivel de salud. Esta acción sería para todos los segmentos.

En la página del sitio web de la clínica CESPU tiene un formulario para suscripción de la newsletter en que la clínica posteriormente ofrece un 15% de descuento en la primera consulta a todos los nuevos suscriptores.

Acción 20: Publicidad a través de la radio local

La clínica ya hacía publicidad, por veces, a través de la radio local. Así mantenía esa publicidad en la Radio Digital, una radio de la ciudad de Vila Nova de Famalicão en la que haría publicidad

direccionada a los ancianos que según los resultados de la encuesta son el segmento que conocerán la clínica por su publicidad en la radio. Así esta acción serviría para promocionar el paquete especial para los ancianos – segmento 2.

4.1.4 Distribución

A nivel de distribución no se haría ninguna alteración, los servicios de la clínica se mantendrían en las mismas instalaciones, con el mismo horario, a pesar de que este último factor es un punto débil en relación a sus competidores pienso que en este momento no sería rentable extender el horario de la operación clínica. El único punto que cambiaríamos en la distribución, ya se ha mencionado anteriormente, que es el hecho de que la clínica comienza a prestar sus servicios a micro y pequeñas empresas (B2B) con la creación de la medicina del trabajo.

<p>Segmento 1: Pediatría y especialidades similares (niños hasta 10 años)</p>	<p>Acción 1: Colocar Vendings Machines Acción 2: Enviar encuestas de satisfacción al cliente (mail) Acción 8: Mejorar la base de datos de la clínica</p>	<p>Acción 11: 20% de descuento a los niños que estudien en los colegios privados asociados a la clínica</p>	<p>Acción 12: Mejora del sitio web Acción 13 - Aumentar la interacción en Facebook Acción 14: Hacer una campaña en Google Ads Acción 16: Publicidad en carteles- genérico Acción 19: Newsletter mensual</p>	
<p>Segmento 2: Medicina Dental (ancianos)</p>	<p>Acción 1: Colocar Vendings Machines Acción 2: Enviar encuestas de satisfacción al cliente (presenciales) Acción 3: Ofrecer un recuerdo a los niños al final de cada consulta Acción 7: Asociaciones con escuelas privadas de la región en el área de medicina dental Acción 8: Mejorar la base de datos de la clínica</p>	<p>Acción 9: Pack especial para ancianos en el área de medicina dental</p>	<p>Acción 12: Mejora del sitio web Acción 14: Hacer una campaña en Google Ads Acción 16: Publicidad en carteles – Próprio ancianos Acción 17: Flyers para promocionar el paquete especial de precios para los ancianos Acción 19: Newsletter mensual Acción 20: Publicidad a través de la radio local</p>	
<p>Segmento 3: Medicina física y rehabilitación (futbolistas)</p>	<p>Acción 1: Colocar Vendings Machines Acción 2: Enviar encuestas de satisfacción al cliente (mail) Acción 6: Introducir el área de osteopatía Acción 8: Mejorar la base de datos de la clínica</p>		<p>Acción 12: Mejora del sitio web Acción 13 - Aumentar la interacción en Facebook Acción 14: Hacer una campaña en Google Ads Acción 15: Hacer una campaña en Facebook Acción 16: Publicidad en carteles – propio deportistas Acción 19: Newsletter mensual</p>	
<p>Segmento 4: Medicina del Trabajo (micro, pequeñas empresas)</p>	<p>Acción 1: Colocar Vendings Machines Acción 2: Enviar encuestas de satisfacción al cliente (mail) Acción 5: Introducir el área de medicina del trabajo Acción 8: Mejorar la base de datos de la clínica</p>	<p>Acción 10: Crear un paquete personalizado para las empresas en el área de Medicina del trabajo</p>	<p>Acción 12: Mejora del sitio web Acción 14: Hacer una campaña en Google Ads Acción 18: Promocionar Medicina del trabajo Acción 19: Newsletter mensual</p>	<p>(Empieza a hacer distribución B2B)</p>
<p>Segmento 5: Otras especialidades</p>	<p>Acción 1: Colocar Vendings Machines Acción 2: Enviar encuestas de satisfacción al cliente (mail) Acción 4: Avisar a las mujeres cuando tienen que ir al ginecólogo (mujeres) Acción 8: Mejorar la base de datos de la clínica</p>		<p>Acción 12: Mejora del sitio web Acción 13 - Aumentar la interacción en Facebook Acción 14: Hacer una campaña en Google Ads Acción 16: Publicidad en carteles – genérico Acción 19: Newsletter mensual</p>	

Tabla 15: Resumen de las acciones a aplicar a cada segmento - Fuente: Madalena Salazar, 2019

4.2 Calendarización – cronograma

En esta sección se presenta un calendario donde se van a iniciar las acciones descritas arriba. Hay acciones que son para todo el año de 2020 como el caso de las acciones a nivel de mejora de producto/ servicio (ejemplo: colocar vending machines) y acciones que no son realizadas todo el año como es el caso de las asociaciones con los colegios en las que la clínica va a hacer un check-up gratuito, solo se realizara en 1 día del mes de febrero, una vez que es un mes que no hay exámenes en el colegio.

Acción/ Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Acción 1: Vending machines	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 2: Enviar encuestas de satisfacción al cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 3: Ofrecer un recuerdo a los niños al final de cada consulta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 4: Avisar a las mujeres cuando tienen que ir al ginecólogo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 5: Introducir el área de medicina del trabajo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 6: Introducir el área de osteopatía	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 7: Asociaciones con escuelas privadas de la región en el área de medicina dental			✓									
Acción 8: Mejorar la base de datos de la clínica	✓	✓	✓	✓	✓							
Acción 9: Pack especial para ancianos en el área de medicina dental	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 10: Crear un paquete personalizado para las empresas en el área de Medicina del trabajo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 11: 20% de descuento a los niños que frecuentaren los colegios privados asociados a la clínica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 12: Mejora del sitio web	✓	✓										
Acción 13 - Aumentar la interacción en Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 14: Hacer una campaña en Google Ads	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 15: Hacer una campaña en Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 16: Publicidad en carteles											✓	
Acción 17: Flyers para promocionar el paquete especial de precios para los ancianos	✓	✓			✓	✓					✓	✓
Acción 18: Promocionar Medicina del trabajo	✓	✓	✓									
Acción 19: Newsletter mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acción 20: Publicidad a través de la radio local	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla 16: Resumen del cronograma - Fuente: Madalena Salazar, 2019

4.3 Presupuesto de marketing

Este es el presupuesto de las acciones presentadas arriba. Este presupuesto fue basado en consulta de sitios web y contacto con empresas, por lo tanto, se puede tener variaciones puntuales. Para este plan, como no se tuvo acceso a la contabilidad de los años anteriores de la clínica la administradora ha dado un budget de aproximadamente 20.000€ - 25.000€.

Acción	Total	Descripción
Acción 1: Vending machines	1.089€	Necesarias 3 maquinas de agua; Las maquinas de comida son gratis, una vez que para su utilización las personas tienen que pagar
Acción 3: Ofrecer un recuerdo a los niños al final de cada consulta	154€	El precio de 100 globos son 5,5€. Considerando que tenemos 2800 niños al año
Acción 7: Asociaciones con escuelas privadas de la región en el área de medicina dental	100€	Aquí serian necesario 30 alumnos que no ganarían dinero, pero se pagaría los gastos de transporte y de almuerzo
Acción 8: Mejorar la base de datos de la clínica	5.000€	Aquí se aprovecharía el departamento de informática del Grupo Cespu para ayudar a mejorar la base de datos existente
Acción 12: Mejora del sitio web	500€	Aquí se aprovecharía el departamento de informática del Grupo Cespu para ayudar a mejorar la base de datos existente
Acción 13 - Aumentar la interacción en Facebook	200€	Aquí se aprovecharía el departamento de comunicación del Grupo CESPU para hicieren las publicaciones en Facebook y se aumentaría el sueldo a la persona que quedase responsable
Acción 14: Hacer una campaña en Google Ads	2.555€	Se invertirá 7 € diarios en la campaña - (alcance 11 720-19 570 personas y obtener 1 180-1 980 clics en anuncios por mes)
Acción 15: Hacer una campaña en Facebook	1.704€	En los primeros 4 meses se invertirá 4 € diarios en la campaña y en los restantes meses se invertirá 5 € diarios en la campaña
Acción 16: Publicidad en carteles	6.000€	Un cartel publicitario por 1 mes en la ciudad de Famalicão tiene un coste de 1000€ - (3 carteles - 2 meses)
Acción 17: Flyers para promocionar el paquete especial de precios para los ancianos	75€	El coste de hacer 16.000 flyers es de 75€
Acción 18: Promocionar Medicina del trabajo	200€	Comprar una base de datos de las pequeñas y micro empresas de la región (Braga) tiene un coste de 200€
Acción 19: Newsletter mensual	1.788€	Una newsletter mensual tiene un coste de 149€
Acción 20: Publicidad a través de la radio local	1.440€	Un anuncio en la radio digital diario tiene un coste de 4€ al día se fuer hecho 1 anuncio diario durante 1 año sale a 1440€
TOTAL	20.805€	

Tabla 17: Resumen del presupuesto - Fuente: Madalena Salazar, 2019

5) Control

Con el fin de reducir al máximo la diferencia entre los resultados esperados y los resultados reales, se creó un plan de evaluación y control que tiene también el propósito de garantizar la eficacia de los mismos. Este plan se utiliza antes, durante y después del desarrollo de las actividades, y busca trabajar con acciones preventivas, garantizando así una mayor satisfacción por parte de sus clientes.

Entre los planes de control que la empresa utiliza antes de la realización de las actividades de marketing están:

- Entrenamiento de los empleados de atención al cliente, a nivel de completar las informaciones en la base de datos, envío de e-mails a los clientes y notificaciones etc.
- Mejor asignación y aprovechamiento de los recursos especialmente el aprovechamiento de los recursos del Grupo CESPU comunes a todas las empresas por ejemplo los recursos humanos.

Por último, se definieron algunos patrones de desempeño que ayudaran a la empresa en la evaluación y control de sus actividades después de la ejecución de las mismas:

- Evaluación mensual del desempeño del equipo;
- Investigación mensual de los resultados del nivel de satisfacción de los clientes observando la evolución del mismo;
- Análisis trimestral del número de nuevos clientes;
- Realización de encuestas en las calles para poder saber lo que la gente piensa de la clínica y sobre el área de salud privada;
- Evaluación de las campañas de Facebook y Google Ads;
- Análisis del número de seguidores y likes en Facebook

Una de las maneras eficaces para que el plan tenga efectividad y compromiso con sus resultados es la implicación de todo el equipo funcional en su ejecución. Las revisiones son siempre necesarias, durante la fase de preparación y después de ella, manteniéndose así la actualización permanente (Campomar, 1983).

6) Conclusión y limitaciones

La práctica del marketing por las organizaciones viene presentando una significancia cada vez mayor, ejerciendo impactos directos en los objetivos y en las estrategias de las empresas. Un profesional de marketing no puede olvidar que la planificación y la elaboración de estrategias buscan no sólo la satisfacción del consumidor, sino también alcanzar los objetivos de la empresa. Planear las estrategias de marketing y ejecutarlas de forma consciente posibilita la captación de clientes, el aumento de las ventas y, consecuentemente, la rentabilidad del negocio.

Durante este trabajo, se realizaron varios análisis a la CESPU, tanto de todo el contexto interno o externo, para percibir el funcionamiento total de esta unidad clínica y también como ésta se comporta ante sus clientes y competidores. Las estrategias elaboradas apuntan principalmente a corregir las debilidades, aprovechando el gran punto fuerte que la clínica posee que es el hecho de pertenecer al Grupo CESPU y poder utilizar los recursos del mismo, como es el caso del departamento de informática, recursos humanos, financiero entre otros. A través de las conversaciones con los trabajadores de la clínica y con las directoras fue posible entender que la clínica no aprovecha los puntos fuertes que tiene, y no existe una gran preocupación por parte del Grupo en hacer crecer la clínica. Después de varias conversaciones con las directivas se percibió que la clínica nunca tuvo un plan de marketing detallado y que el principal objetivo propuesto para este trabajo sería elaborar un plan de marketing simple de concretar ya que es un año experimental. Así, se intentó crear un plan de marketing de acuerdo con los objetivos solicitados, para que fuera a la medida de la clínica.

La empresa sabe que el mercado en que actúa está en fase de crecimiento, los clientes que posee están satisfechos, pero la clínica es consciente de que puede aumentar el nivel de satisfacción de los mismos. Así, se propusieron acciones para aumentar la satisfacción de los clientes, intentando corregir los principales puntos que, a través de encuestas de satisfacción a los clientes de la clínica, estos apuntaron como los principales puntos débiles y de mejora. En resumen, las actividades sugeridas en este trabajo se realizaron con base en los recursos disponibles por la organización y en su capacidad actual de comercialización, por lo tanto, tal plan será de extrema importancia, no sólo como un trabajo, sino también como una herramienta de aplicación en el día a día de la empresa. Además, como el proyecto contiene plazos definidos para sus actividades y fue elaborado con base en su etapa actual, es importante que el mismo sea siempre actualizado

teniendo en cuenta los cambios ocurridos en el mercado y las fases de cambio durante su ciclo de vida. De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación de tales estrategias, las evaluaciones se hacen y las nuevas actividades, si es necesario, se planificarán para mantener el buen funcionamiento de sus procesos y ofrecer más calidad a sus clientes.

Durante la realización de este trabajo existieron muchas limitaciones. La clínica no dio acceso a la contabilidad de la empresa, sólo habló más o menos de la situación financiera actual, pero nunca presentó valores concretos. Así, en la elaboración del plan nunca existió un objetivo específico de aumento del volumen de negocios, porque no se tuvo acceso al balance de la empresa. En la realización del cuestionario elaborado en la clínica la limitación era a nivel de la muestra reducida de clientes, al hecho de no ser permitido hacer ciertas cuestiones y no poder ser muy extenso. En lo que se refiere al otro cuestionario elaborado en las calles de la ciudad de Vila Nova de Famalicão las limitaciones fueron similares a las presentadas anteriormente (muestra pequeña, número reducido de preguntas, ciertas preguntas no se podían hacer y las personas menores de edad no pudieron responder al cuestionario), todos estos factores limitaron un poco el estudio. También existió la dificultad en estudiar a los clientes de la clínica, ya que la clínica tiene una base de datos bastante desorganizada y con poca información.

Teniendo en cuenta que la planificación y la elaboración de estrategias de marketing deben estar constantemente presentes en la actuación de las empresas, el trabajo presentado puede servir como inspiración para negocios de la misma rama, comenzar a planificar mejor sus estrategias y presencia en el mercado. En lo que se refiere a la empresa, el trabajo sugiere para investigaciones futuras el estudio y la evaluación constante del beneficio obtenido después de la implementación de las acciones de marketing, a fin de coordinar mejor su planificación. Otra sugerencia sería el estudio constante del mercado para que la empresa nunca se convierta en un negocio obsoleto, sin innovaciones, acarreado así posibilidades de pérdidas. La elaboración de estrategias de marketing más ambiciosas hace que la empresa no se acomode con su situación actual y busque siempre nuevos objetivos y desafíos innovadores, obteniendo también mayor rentabilidad y un posicionamiento cada vez más seguro en el mercado.

7) Bibliografia

- Aguiar, N. (10 de noviembre de 2017). 7% dos municípios concentram metade do poder de compra nacional. *Jornal de Negócios*. Recuperado el 2019, de <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/7-dos-municipios-concentram-metade-do-poder-de-compra-nacional>
- Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde — Infarmed. (1 de octubre de 2017). Portugueses nunca gastaram tanto em automedicação. *Público*, págs. <https://www.publico.pt/2017/10/01/sociedade/noticia/os-portugueses-nunca-gastaram-tanto-em-automedicacao-1787196>.
- AWM Turismo Digital. (septiembre de 2017). Portugal – Turismo Médico e de Saúde, Diagnóstico e Tratamento. Obtenido de AWM Turismo Digital: <https://www.awm-portugal.com/2017/09/25/turismo-medico-e-de-saude-no-centro-de-portugal/>
- Campomar, M. (1983). Revisando um Modelo de Plano de Marketing. *Revista Marketing*.
- DN / Lusa. (26 de enero de 2018). Portugueses em risco devido à falta de enfermeiros que estão exaustos . *Diário de Notícias*, págs. <https://www.dn.pt/portugal/interior/portugueses-em-risco-devido-a-falta-de-enfermeiros-que-estao-exaustos---bastonaria-9075853.html>.
- IDE CURSOS . (4 de abril de 2018). Recuperado el 2019, de Faculdade IDE: <https://www.faculdadeide.edu.br/blog/entenda-o-impacto-da-tecnologia-na-rotina-dos-profissionais-de-saude/>
- Instituto de Marketing Research. (2019). *ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL: UMA TENDÊNCIA EM CRESCIMENTO*. Instituto de Marketing Research. Recuperado el 2019, de <https://www.imr.pt/pt/noticias/alimentacao-saudavel-uma-tendencia-em-crescimento>
- Internacional, T. (2018). *Transparency Internacional*. Obtenido de Transparency Internacional: <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Jornal de Negócios. (17 de noviembre de 2018). 10 anos depois, economia portuguesa supera a crise. *Jornal de Negócios*. Recuperado el 2019, de <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/10-anos-depois-economia-portuguesa-supera-a-crise>
- Lusa, Agência. (26 de marzo de 2018). Poupança das famílias recupera para 5,4% em 2017, confirma INE. *Observador*. Recuperado el 2019, de <https://observador.pt/2018/03/26/poupanca-das-familias-recupera-para-54-em-2017-confirma-ine/>

Manuel, A. (2 de Mayo de 2019). Dez hospitais vão receber investimentos de 91 M€ em três anos. *Tv Europa*. Obtenido de <https://www.tveuropa.pt/noticias/dez-hospitais-vao-receber-investimentos-de-91-me-em-tres-anos/>

Marsh. (2019). Obtenido de <https://www.marsh.com/br/campaigns/mapa-risco-politico-2019.html>

Marsh. (2019). Obtenido de <https://www.marsh.com/br/campaigns/mapa-risco-politico-2019.html>

Miller, J. (s.d.). What Brand Colors Say About Your Business – Marketo. Obtido de Marketo: <https://blog.marketo.com/2012/06/true-colors-what-your-brand-colors-say-about-your-business.html>

Notícias ao Minuto. (12 de diciembre de 2018). Esta é a principal preocupação de 85% dos portugueses. É a sua? *Notícias ao Minuto*. Recuperado el 2019, de <https://www.noticiasao minuto.com/lifestyle/1143533/esta-e-a-principal-preocupacao-de-85-dos-portugueses-e-a-sua>

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). Plano de Marketing Estratégia em Acção (2a ed.). Dom Quixote.

Público. (3 de abril de 2019). A alta carga fiscal é uma fatalidade dos portugueses. *Público*. Recuperado el 2019, de <https://www.publico.pt/2019/04/03/economia/editorial/alta-carga-fiscal-fatalidade-portugueses-1867768>

Público. (10 de abril de 2019). FMI pede aos governos que se preparem para a próxima crise. *Público*. Recuperado el 2019, de <https://www.publico.pt/2019/04/10/economia/noticia/fmi-pede-estados-preparem-proxima-crise-1868751>

Público. (24 de enero de 2019). Portugueses fazem cada vez menos exercício físico. *Público*. Recuperado el 2019, de <https://www.publico.pt/2019/01/24/sociedade/noticia/portugueses-fazem-menos-exercicio-fisico-1859280>

Population Pyramid. (2018). *Pirâmides Populacionais do Mundo desde 1950 até 2100*. Population Pyramid. Recuperado el 2019, de <https://www.populationpyramid.net/pt/portugal/2018/>

- Pordata. (2019). *Rendimento médio disponível das famílias*. Recuperado el 2019, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+m%C3%A9dio+dispon%C3%ADvel+das+fam%C3%ADlias-2098>
- Pordata. (2019). *Salário mínimo nacional*. Recuperado el 2019, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional-74>
- Pordata. (2019). *Taxa de desemprego: total e por sexo (%)*. INE, PORDATA. Recuperado el 2019, de [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)
- Saúde, C. d. (8 de mayo de 2017). *Quase 90% dos portugueses pesquisa sobre saúde na internet*. Obtenido de saúde Online: <https://saudeonline.pt/2017/05/08/quase-90-dos-portugueses-pesquisa-sobre-saude-na-internet/>
- Serviço de Saúde Nacional. (2018). *Excesso de peso em Portugal*. Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, Epidemiologia. Recuperado el 2019, de <https://www.sns.gov.pt/noticias/2018/09/07/excesso-de-peso-em-portugal-2/>
- Sociedade de consultores Augusto Mateus & Associados y Millennium BCP. (2017). *Setor Privado da Saúde em Portugal*. Augusto Mateus & Associados y Millennium BCP.

8) Anexos

8.1 Anexo1 - Resultados de la primera encuesta realizada

Encuesta de satisfacción al cliente:

El objetivo principal de este cuestionario era medir el nivel de satisfacción de los clientes en las distintas variables, analizar los aspectos que los clientes más aprecian en una clínica de salud y los aspectos que piensan que la clínica debe mejorar. A pesar de que la clínica tiene idea de que sus clientes están satisfechos, la realización de este cuestionario fue fundamental, ya que la organización nunca realizó ninguna encuesta de satisfacción a sus clientes.

Hay siempre puntos a mejorar, ya que ninguna empresa es perfecta, así que, cuestionar a los clientes de modo a que estos expresen su opinión, siendo positiva o negativa, es siempre una plusvalía. Los clientes tienen gusto de ser oídos y sentir que su opinión importa. Como ya se mencionó anteriormente, el libro de reclamaciones nunca se utilizó desde la apertura de la clínica, y así, la clínica tiene idea de que los clientes están bastante satisfechos, pero nunca lo preguntaron formalmente a través de una encuesta, pensando que, si lo hicieran, seguramente surgirían cuestiones / opiniones que la organización nunca recordaría.

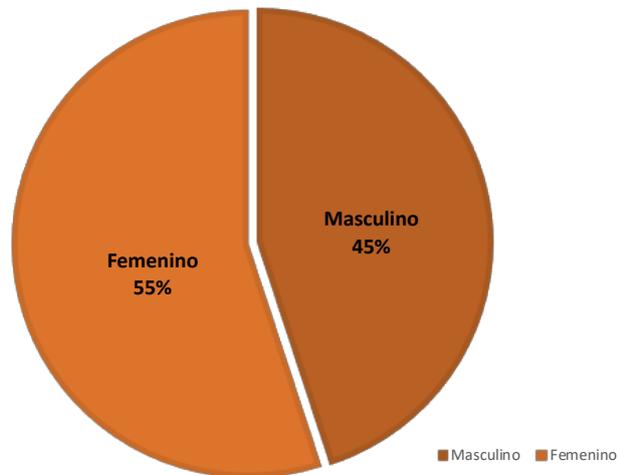
A fin de cumplir con los objetivos previamente enumerados, se utilizó una metodología cuantitativa-descriptiva, realizando encuestas de satisfacción a los clientes después de cada consulta. Para llevar a cabo este trabajo, se contó con la participación de clientes de la clínica durante 2 días consecutivos (7 e 8 de mayo), que después del acto de pagar la consulta, les era pedido que rellenasen la encuesta. La muestra estuvo formada por un total de 103 sujetos, siendo que en el primero día no respondieron 48 personas y en el segundo 55 personas. Con este cuestionario se pretende analizar la opinión del consumidor y obtener resultados, los cuales permitirán llegar a conclusiones fundamentadas a fin de ser de utilidad para las acciones de marketing. En definitiva, para la recolección de datos fue creado un cuestionario ad hoc de 12 preguntas de elaboración propia. Los cuestionarios fueron todos rellenados en papel y las respuestas se pasaron para el programa de ofimática Excel para posterior análisis.

Para contar con el consentimiento de los participantes para el posterior uso de sus datos, se les indicaba al inicio de la encuesta un texto con las explicaciones referentes a cómo debían proceder en el cumplimiento del cuestionario, así como las premisas que seguimos para proteger su anonimato (por ejemplo, las respuestas tienen que ser individuales, totalmente anónimas y voluntarias).

Este trabajo tuvo como limitaciones el hecho de la clínica solo permitió realizar la encuesta durante dos días, obteniendo una muestra reducida y también el no haber autorizado un cuestionario más largo y no poder entrar en detalles demasiado privados como el nivel de estudios y ingresos.

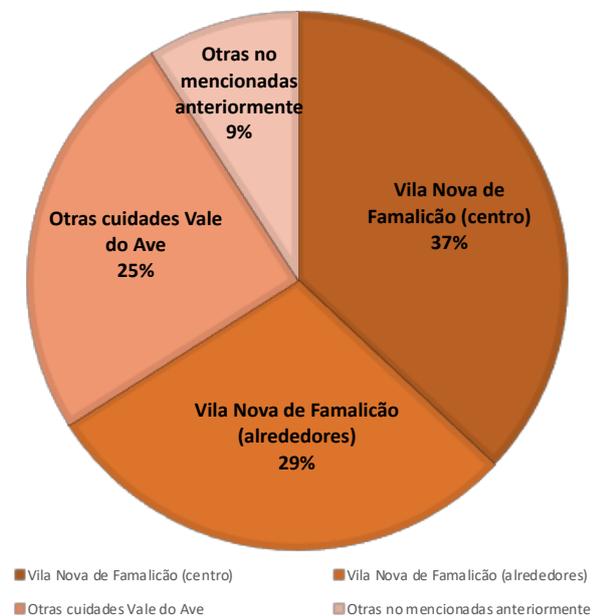
Así, se presentan las respuestas que fueron obtenidas, seguidas de algunos de los comentarios más relevantes:

1. Sexo de los clientes



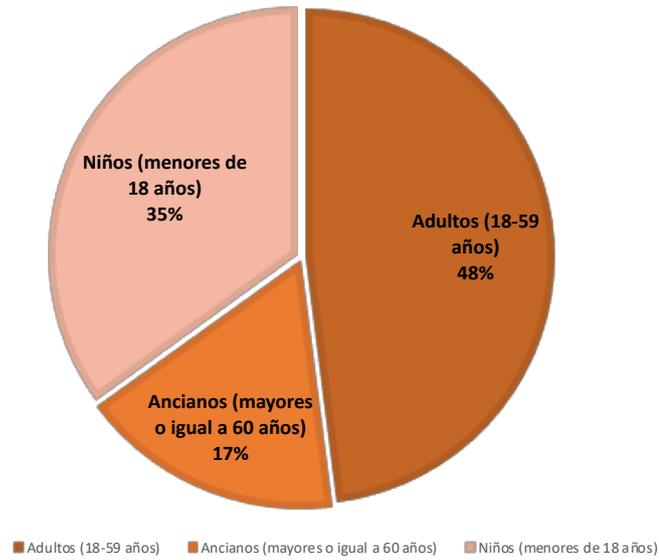
La mayoría de las personas que se dirigieron a la clínica en esos dos días eran mujeres, en total 57 mujeres vs 46 hombres.

2. Residencia



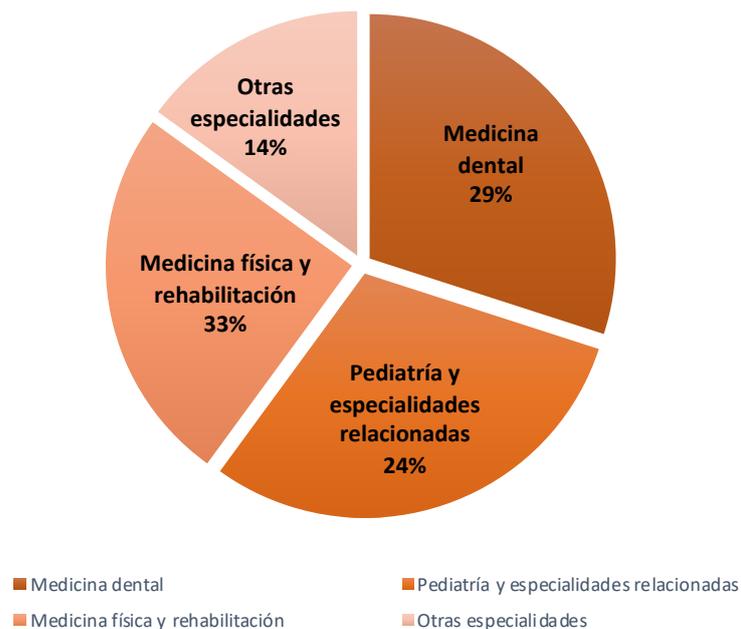
La mayoría de las personas son de Vila Nova de Famalicão o de ciudades cerca. Apenas 9% no pertenecen al Vale do Ave, lo que corresponde a 9 personas.

3. Edad de los clientes

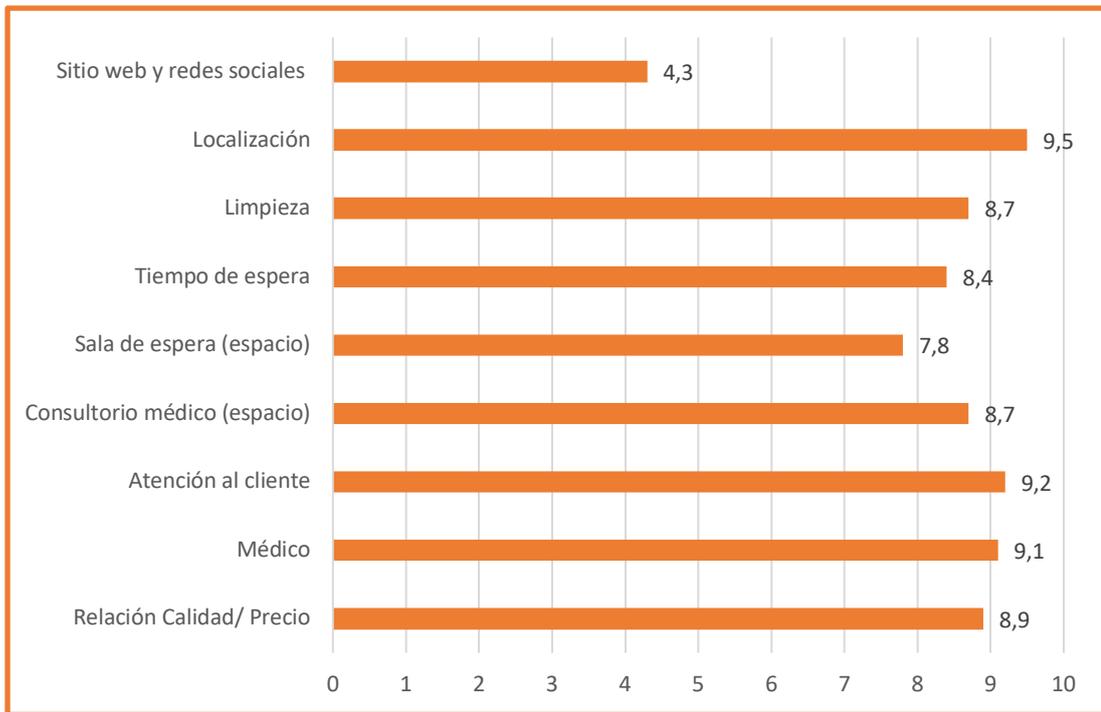


La mayoría de las personas que estuvieron en la clínica en esos dos días fueron adultos. Los niños que fueron a la clínica rellenaron las encuestas con ayuda de sus padres.

4. Especialidades solicitadas



5. En una escala de 0 a 10 se pedía a las personas que calificasen las siguientes variables (0 – “nada satisfechas”; 10 – “mucho satisfecha”)



La tabla presentada fue construida teniendo por base un promedio de las respuestas de cada participante. La mejor calificación es la localización, ya que la clínica se encuentra en el centro de Famalicão y tiene buenos accesos. La variable peor calificada fue sin duda las redes sociales y el sitio web. La variable sala de espera (espacio) también no está bien calificada comparativamente con las otras variables.

6. Utilizando la misma escala de la pregunta anterior (0 – 10) se pedía a las personas para calificar su grado de satisfacción general con relación a la clínica



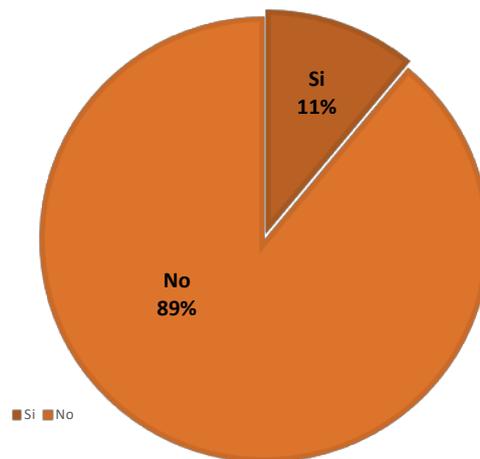
La calificación media fue de 8,8. Pero la clínica tiene recursos para aumentar esa evaluación.

7. La séptima pregunta era de respuesta abierta y fue cuestionado al paciente lo que más apreciaba en una clínica/ servicio de salud (público o privado)

Variables mas salidas	Numero de veces que salieran
Tiempos de espera reducidos	53
Atención al cliente	44
Calidad del servicio medico	38
Comodidad	37
Menos estrés	34
Personalización del servicio	28
Relación calidad/precio	22
Confianza	16
Precio	11
Disponibilidad	9

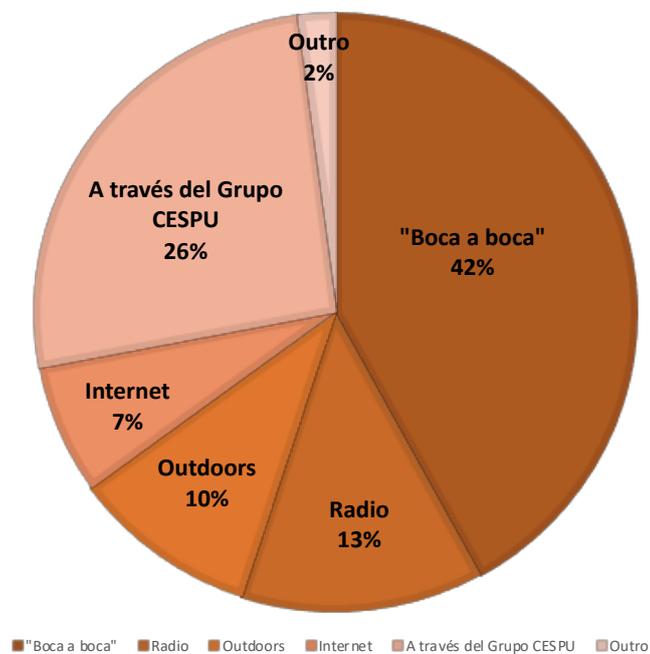
En la tabla se presenta los atributos que las personas más refirieron. Cada persona ha referido entre 2 o 3 atributos. Así se puede entender que las personas en una institución de salud valoran mucho los tiempos de espera reducidos, la atención al cliente y la calidad del servicio médico. Otras variables que salieron, pero solo fueron mencionadas una vez, fueron, por ejemplo, “variedad de servicios”, “buena accesibilidad”, “médicos conocidos”, “buena reputación” entre otras.

8. Primera vez en la clínica



Así, se puede concluir que en esos 2 días la clínica ha tenido 11 clientes nuevos.

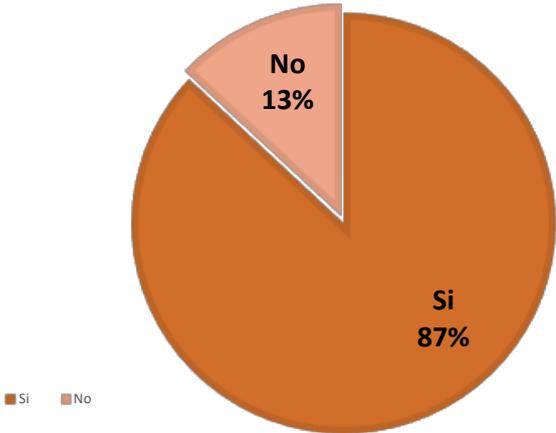
9. Como conocen el centro clínico CESPU Vila Nova de Famalicão



La mayoría de las personas conoce la clínica porque ha escuchado hablar de ella por amigos, familiares entre otros y por el Grupo CESPU. Las personas que conocen la clínica por la radio son

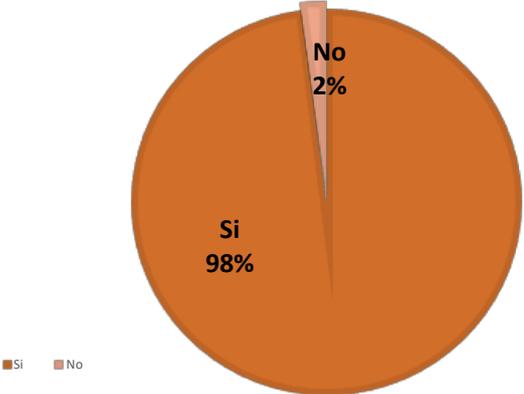
en su gran mayoría ancianos y ningún anciano conoce la clínica por internet. Los que conocen la clínica por internet son los adultos y niños (los que respondieron al cuestionario fueron sus padres).

10. Alguien de su familia frecuenta la clínica



En esta cuestión se explicitaba que por familia se consideraba las personas que habitan en la misma casa o familia mas próxima (abuelos, padres, hijos...). La mayoría de las personas que han respondido que su familia no frecuenta la clínica solicitaban la especialidad de medicina deportiva y rehabilitación.

11. Recomendaría los servicios de la clínica



Solo 2% no recomendaría los servicios de la clínica, lo que corresponde a 2 personas, un adulto de “otras especialidades” y un adulto de medicina dental. Se preguntó a la recepcionista si alguien había hecho alguna reclamación en esos dos días y la respuesta fue negativa, no hubo ninguna reclamación en esos dos días.

12. Sugerencias de mejora

Variables mas salidas	Numero de veces que salieran
Sala de espera	14
Horario de la clínica	12
Dificultad en descubrir el sitio web de la clínica	11
Atención al cliente	6
Poner osteopatía	4
Precios	2
Falta una app	1

En la tabla se presentan los atributos que las personas más refirieron. Muchas personas no han contestado a esta cuestión (63 personas) y otras han dado 1 o 2 sugerencias de mejora. Así se puede entender que las personas apuntan como necesidad de mejora la sala de espera, el horario de la clínica y la dificultad de encontrar el sitio web. Las respuestas fueron todas analizadas detalladamente y se agruparon en 7 variables.

8.2 Anexo 2 - Resultados de la segunda encuesta realizada

El objetivo principal de este cuestionario era entender los aspectos que las personas más aprecian en un establecimiento de salud y saber si conocían la clínica en estudio. Inicialmente el cuestionario formulado tenía más preguntas, sin embargo, fueron retiradas debido a que las personas no querían responder, porque consideraban que eran cuestiones demasiado

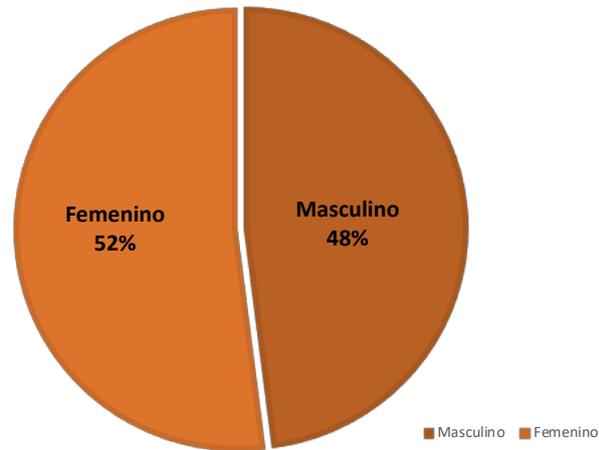
personales. Por ejemplo, en este cuestionario se planteaban preguntas a las personas para saber si asistían al servicio de salud público o privado, saber las razones por las que optaban por un servicio público, saber qué institución de salud frecuentaban, entre otras cuestiones. A pesar de que en el inicio del cuestionario se indicaba que los datos serían anónimos, la gran mayoría de la gente resolvió no responder, así que estas cuestiones fueron retiradas.

Otras limitaciones han sido el hecho de que la muestra era pequeña (82 personas), como consecuencia del poco interés de las personas en participar en este estudio, también, el hecho de ser un cuestionario con pocas preguntas, no tiene la profundidad deseada, sin embargo según experiencias anteriores si fuesen más preguntas las personas ya no mostraban disponibilidad para participar y por último no pudieron ser entrevistadas las personas menores de 18 años, ya que era necesaria la autorización de sus progenitores, no teniendo así la visión de los más jóvenes.

A fin de cumplir con los objetivos previamente enumerados, utilice una metodología cuantitativa-descriptiva, realizando encuestas. Para llevar a cabo este trabajo, se contó con la participación de personas de Vila Nova de Famalicão durante 1 tarde por las calles de la ciudad. La muestra estuvo formada por un total de 82 sujetos. Con este cuestionario se pretende analizar lo que piensa el consumidor con relación a las instituciones de salud y si conoce la clínica en estudio con el objetivo de obtener resultados que permitan llegar a conclusiones fundamentadas que puedan ser de utilidad para las acciones de marketing. En definitiva, para la recolección de datos se creó un cuestionario ad hoc de 10 preguntas de elaboración propia. Las encuestas fueron todas rellenas en papel y las respuestas fueron pasadas para el programa de ofimática Excel para posterior análisis. Para contar con el consentimiento de los participantes para el posterior uso de sus datos, se les indicaba al inicio de la encuesta un texto con las explicaciones referentes a cómo debían proceder en el cumplimiento del cuestionario, así como las premisas que seguimos para proteger su anonimato (por ejemplo, las respuestas tienen que ser individuales, totalmente anónimas y voluntarias).

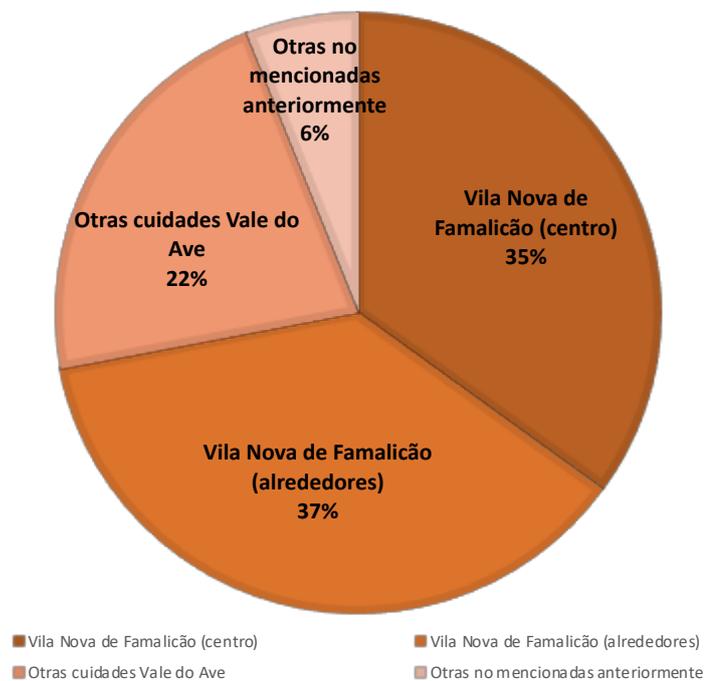
Así, se presentan las respuestas que fueron obtenidas, seguidas de algunos de los comentarios más relevantes:

1. Sexo



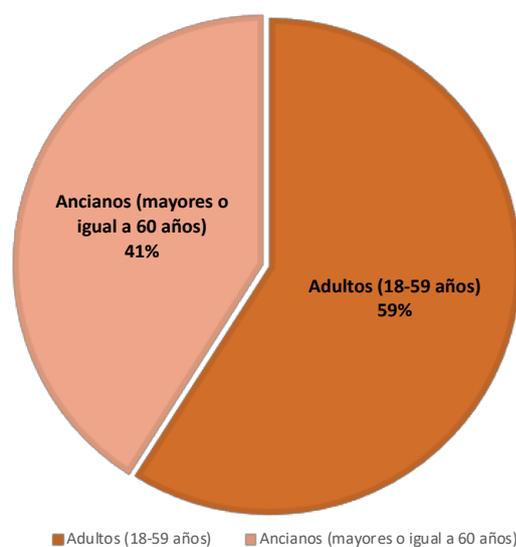
Cuando fue hecha la selección de personas para contestar a la encuesta se procuró que el número de hombres y mujeres fuese el mismo. No fue posible, pero solo por una pequeña diferencia (43 mujeres vs 39 hombres).

2. Residencia



La mayoría de las personas encuestadas son del ayuntamiento de la ciudad donde está ubicada la clínica, en total 59 personas, lo que corresponde al 72% del total.

3. Edad



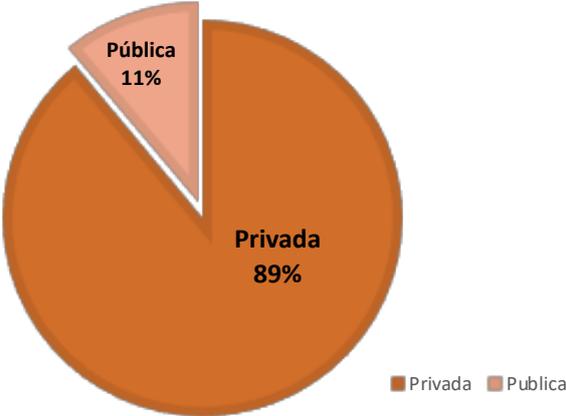
Inicialmente la idea era que también contestasen personas menores de edad para ver que piensan ellos, pero como fue mencionado arriba no se pudo hacer. Así, se optó por hacer una división entre ancianos y adultos. Cuando fue hecha la selección de personas para responder a la encuesta se intentó que el número de ancianos y adultos fuese el mismo, pero no fue posible, existiendo una diferencia significativa (34 ancianos vs 48 adultos).

4. Que es lo que más aprecian en una institución de salud (pública o privada)

Variables mas salidas	Numero de veces que salieran
Tiempos de espera reducidos	26
Calidad del servicio medico	21
Precio	17
Relación calidad/precio	15
Confianza	13
Atención al cliente	11
Comodidad	10
Personalización del servicio	9
Rapidez	4

En la tabla se presentan los atributos que las personas más refirieron. Cada persona ha indicado entre 2 o 3 atributos. Así se puede entender que las personas en una institución de salud valoran mucho los tiempos de espera reducidos, la calidad del servicio médico y el precio. Otras variables que salieron, pero mencionadas solo una vez fueron, por ejemplo, “estar de moda”, “menos stress”, “tener buena pinta”, “tener aparcamiento” entre otras.

5. Prefieren institución de salud pública o privada



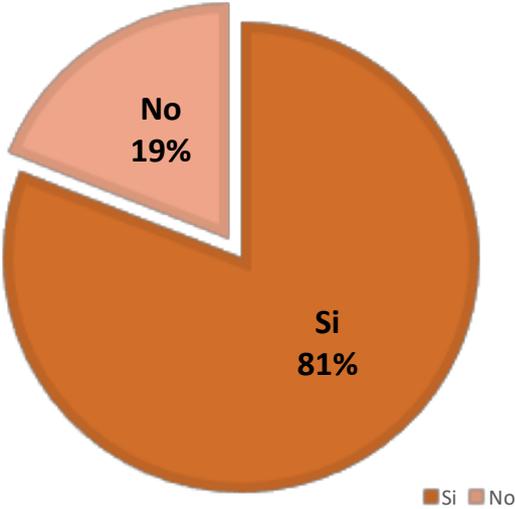
La mayoría de los encuestados, 73 personas, prefieren una institución de salud privada, lo que no significa que frecuenten ese mismo tipo de institución.

6. Prefieren un espacio con todas las especialidades médicas o una micro clínica



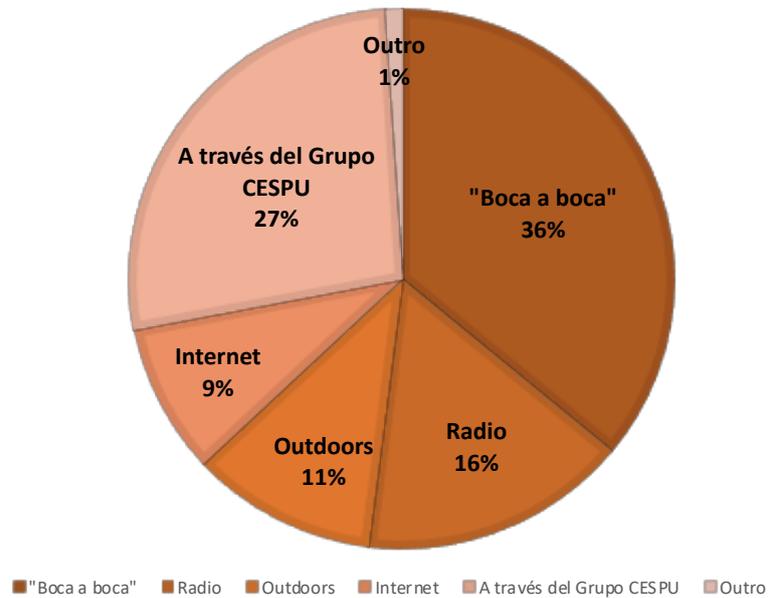
La mayoría de las personas (71) ha contestado que prefieren una institución de salud que tenga todas las especialidades en el mismo espacio, una vez que les transmite más confianza y comodidad. Por otro lado, las persona que han contestado que prefieren micro clínicas, clínicas especializadas en una o dos esencialidades, prefieren este tipo de instituciones porque sienten más confianza en los profesionales de salud.

7. Conocen el centro clínico CESPU Vila Nova de Famalicão



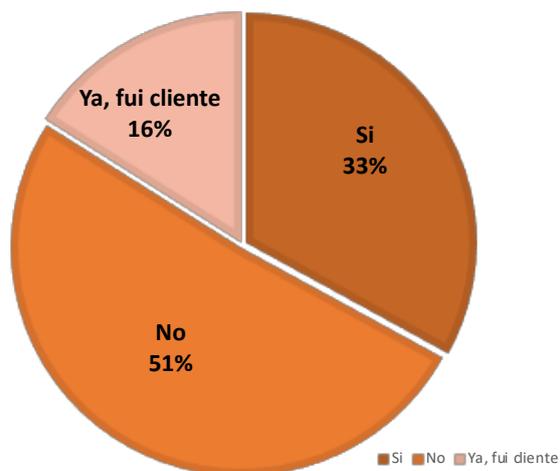
La mayoría de las personas conocen la clínica, pero todavía el porcentaje de personas que no conoce la clínica es alto, una vez que la ciudad de Vila Nova de Famalicão es mucho pequeña (8,9 km²), y la clínica está en el centro de la ciudad.

8. Como conocen el centro clínico CESPU Vila Nova de Famalicão



La mayoría de las personas conoce la clínica porque ha escuchado hablar de ella y por el Grupo Cespú. Las personas que conocen la clínica por la radio 89% son ancianos y por internet 95% son adultos.

9. Fueron clientes, son clientes o nunca fueron clientes de la clínica CESPU Famalicão



El 51% de las personas encuestadas nunca ha ido a la clínica, lo que corresponde a 42 personas en un total de 82, siendo que, de esas 42 personas, 16 de ellas ni siquiera conocen la clínica, o sea 26 personas conocen la clínica y no la eligen como institución de cuidados de salud.

10. Si fueron clientes, porque dejaron de lo ser

Variables mas salidas	Numero de veces que salieran
No responde	5
Precio (fui para el hospital público)	4
Mi médica ginecóloga salió de la clínica	2
He cambiado de residencia	1
No era cómodo para mi	1

Se intentó entender porque las personas dejaban de ir a la clínica, para saber si algo les había desagradado en los servicios de la clínica en estudio. Se concluyó que el principal factor fue el precio, una vez que 4 personas cambiaron del servicio privado para el servicio público. También 2 personas han dicho que salieron de la clínica porque la ginecóloga que trabajaba allí ha salido y ellas fueron para su nuevo establecimiento para continuar a ser seguidas por la misma médica.

8.3 Anexo 3: Significado de los colores de los logotipos

CONSUMER REACTIONS

HOW DO PEOPLE RESPOND TO DIFFERENT COLORS?

Every color elicits a different response from humans. Studies reveal how each of the following colors affect us.

INDUSTRY

 Energy
  Finance
  Airlines
  Food
  Household
  Technology
  Health Care
  Clothing
  Cars
  Agriculture

WARMTH

Colors can essentially be divided into two different categories; warm and cold. Warm colors are associated with energy; cold colors are more about calmness and security.

Warm 

Cold 

<h2 style="color: red;">RED</h2> <p>Red evokes a passionate and visceral response. It is a color that increases your heart rate, makes you breathe more rapidly, and activates the pituitary gland.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Aggressive Energetic Provocative Attention-Grabbing 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	
<h2 style="color: purple;">PURPLE</h2> <p>Purple is a sophisticated yet mysterious color. The richness of this color tips its hat to the royalty and elegance found deep within us.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Royalty Sophistication Nostalgia Mystery Spirituality 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	
<h2 style="color: blue;">BLUE</h2> <p>Blue is arguably the most popular choice for a brand color. Blue is thought to put people at ease as it is reminiscent of the sky and ocean.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Trustworthy Dependable Secure Responsible 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	
<h2 style="color: green;">GREEN</h2> <p>Green is synonymous with calm, freshness, and health. But there is a wide variation between its shades. Deeper greens are associated with affluence, lighter greens with serenity.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Wealth Health Prestige Serenity 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	
<h2 style="color: yellow;">YELLOW</h2> <p>Because the color yellow is reminiscent of the sun, it communicates hope and optimism. Yellow stimulates creativity and energy, and its brightness is especially useful to catch a customer's eye.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Positivity Light Warmth Motivation Creativity 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	
<h2 style="color: orange;">ORANGE</h2> <p>Orange combines the brightness and cheer of yellow with the energy and boldness of red to make a color that is full of life and excitement.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Vitality Fun Playful Excuberant 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	
<h2 style="color: brown;">BROWN</h2> <p>Brown speaks of earthly simplicity, as well as strength and durability. However, use caution with brown as it reminds most people of dirt.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Earthlike Natural Simplistic Durable 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	
<h2 style="color: black;">BLACK</h2> <p>Black is used by companies that wish to boast a classic sophistication. Black works especially well for expensive products.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Prestige Value Timelessness Sophistication 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	
<h2 style="color: white;">WHITE</h2> <p>White represents purity (think wedding dress) and cleanliness (think doctor's coat). With this in mind, white is a popular choice for health care and child-related businesses.</p> <p>COLOR CODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Pure Noble Clean Soft 	<p>POPULAR FOR:</p> 	<p>QUESTIONABLE FOR:</p> 	<p>UNPOPULAR FOR:</p> 	

SOURCE: ENTREPRENEUR.COM, THELOGOFACORY.COM, INC.COM, LOGODESIGNWORKS.COM

Created by **COLUMN FIVE**

Marketo

8.4 Anexo 4: Análisis más detallado del sitio web

Como fue mencionado anteriormente, el sitio web de la clínica fue creado hace poco y no está muy desarrollado. Su principal problema es la gran dificultad para encontrarlo. Si los que conocen la clínica sienten bastante dificultad en llegar a su sitio web, para las personas que no la conocen la dificultad es aún mayor. El sitio web es un factor de comunicación bastante importante, ya que en la sociedad en que vivimos las personas están cada vez más informadas debido a la facilidad de encontrar información y a la hora de adquirir un servicio las personas buscan las varias opciones disponibles para ver cuál satisface mejor sus necesidades. Así, siendo el sitio web de la clínica difícil de encontrar, es una barrera a la entrada de nuevos clientes y no satisface a los clientes actuales que deseen obtener más información sobre la clínica. Por lo tanto, es fundamental mejorar el posicionamiento del sitio web en Google siendo necesario adoptar buenas prácticas de SEO (search engine optimization), utilizando contenidos correctos, las palabras clave correctas, optimizando el tiempo de carga, entre otros.

El sitio web actualmente presenta ligeras fallas que se pueden corregir para aumentar la satisfacción de los clientes, la entrada de nuevos clientes y mejorar la notoriedad de la marca.

Se ha utilizado la herramienta SEO site checkup para ver los principales aspectos a mejorar en el nivel de SEO. Los resultados más relevantes fueron los siguientes:

63 / 100 SEO SCORE	29 / 48 PASSED CHECKS	18 / 48 FAILED CHECKS	1 / 48 WARNINGS
------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------

<u>Meta Title</u>	Bueno – 52 caracteres (Trunca a los 70)	✓
<u>Meta Description</u>	No tiene	✗
<u>Most Common Keywords Test</u>	<ul style="list-style-type: none"> • clínico - 13 times • centro - 11 times • famalicão - 9 times • especialidades - 5 times • cespu - 5 times 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✗
<u>Heading Tags Test</u>	usa	✓
<u>Robots.txt Test</u>	usa	✓
<u>Sitemap Test</u>	No tiene	✗
<u>Broken Links Test</u>	No tiene links rotos	✓
<u>SEO Friendly URL Test</u>	Todos	✓
<u>Image Alt Test</u>	Usa “img” tags	✗
<u>Social Media Test</u>	No conectado	✗
<u>HTML Page Size Test</u>	7,11 Kb (menor que el promedio – 33)	✓
<u>Site Loading Speed Test</u>	3,69 segundos (menor que el promedio -5)	✓
<u>Flash Test</u>	No hay	✓
<u>Media Query Responsive Test</u>	Responsive	✓

Tabla 18: Principales resultados del análisis SEO del sitio web de la clínica – Fuente: seositecheckup; 2019

A través del análisis del sitio web se tiene que señalar que el principal fallo son las palabras claves utilizadas. La palabra “CESPU” es fundamental utilizar, porque es así como las personas asocian el nombre de la clínica, en lugar de Centro Clínico de Famalicão y sólo se utiliza 5 veces. La clínica para posicionar mejor su sitio web tiene que apostar en las palabras clave.

En la página inicial del sitio web aparecen varias informaciones interesantes, pero deberían tener unos enlaces asociados para las direccionarse a páginas secundarias, como es el caso de la ubicación, las especialidades, entre otros.

En la página referente a la galería de fotografías la clínica no presenta ningún video. De las 9 fotografías presentadas hay algunas que son un poco aburridas, no muy apelativas y no captan la atención de las personas.

En la página de horario de funcionamiento, tiene una parte que redirige a la página de marcación de consulta en línea, siendo un punto positivo. También presenta un mapa de localización, pero no hay una página específica dedicada solo a localización, con explicaciones de aparcamiento y buses.

Otro fallo en el sitio web es en la página referente al cuerpo clínico, donde se presentan los médicos de cada especialidad, con una breve descripción de su currículum acompañado de su nombre y de una fotografía. Sin embargo, existen médicos que en lugar de las fotografías presentan la siguiente imagen:

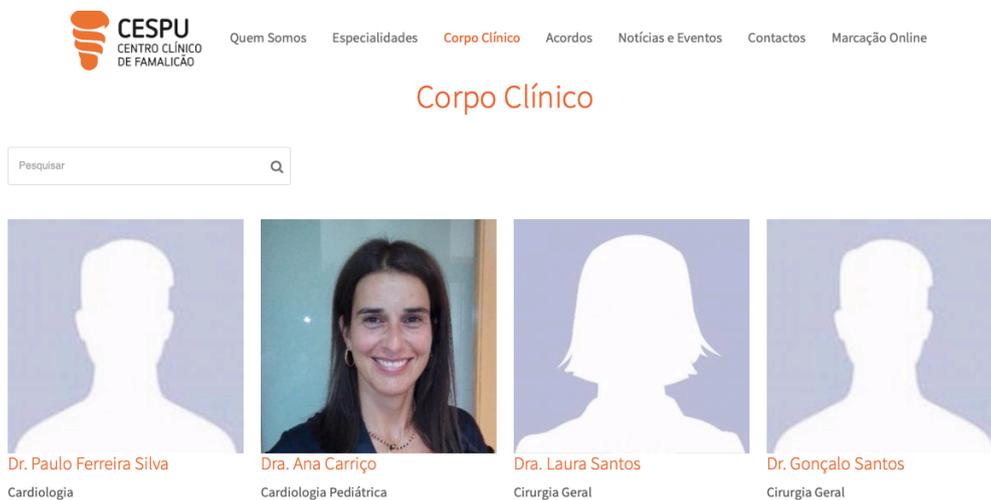


Ilustración 5: Presentación de la página del cuerpo clínico del website de la clínica CESPU. – Fuente: Website CESPU, 2019

Las personas cada vez más, antes de adquirir un producto o servicio, buscan obtener información y a la hora de elegir un médico buscan sobre su currículum y les gusta asociar el nombre a una

cara por lo que es bastante importante presentar las fotografías de cada médico. El hecho de que la página del cuerpo clínico tenga un pésimo aspecto no invita al cliente a adquirir el servicio.

La página de acuerdos y convenios no es nada apelativa y es poco explícita, ya que no explica bien las alianzas existentes con las aseguradoras, ya que por ejemplo a AdvanceCare están asociadas a 11 aseguradoras (por ejemplo: Tranquilidade, Generali; Lusitania seguros...), puede haber personas que no lo sepan y piensan que la clínica no tiene compatibilidad con su seguro de salud y por lo tanto no son usuarios de los servicios de la misma. La variable compatibilidad con seguros de salud es un factor que pesa mucho a la hora de elegir un establecimiento de salud, por lo que es bastante importante explicitar cuáles son los acuerdos con aseguradoras que poseen.

Acordos e convenções

Para sua comodidade dispomos de vários acordos com seguradoras e convenções com subsistemas de saúde.

- AdvanceCare
- Medis
- Multicare
- SAMS Quadros
- SAMS Sibs
- Plano de Saúde WELLS
- Cheque Dentista (ARS)



Particulares

Se não dispõe de seguro de saúde ou outro subsistema convencionado contacte-nos para mais informações

Contacte-nos

Ilustración 6: Presentación de la página del acuerdos y convenios del website de la clínica CESPU. – Fuente: Website CESPU, 2019

El sitio web tiene un espacio que se llama "Noticias y eventos", pero sólo cuenta con cuatro publicaciones desde que fue creado en 23 de julio de 2018.

El website no cuenta con un espacio para el usuario, en el que el mismo a través de una contraseña pueda tener acceso a su proceso clínico de cada especialidad, medicamentos que

está tomando, avisos de consultas futuras, avisos de exámenes, o sea el website carece de un espacio pensado en usuario para que éste se sienta informado de su salud y que tenga acceso a todas las consultas frecuentadas.

Por último, el sitio web también carece de un espacio con las dudas y preguntas más frecuentes que suelen surgir y también un espacio donde los clientes puedan preguntar lo que necesiten.