

PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA
LAS CLÍNICAS DEL COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO EN BOGOTÁ
D.C.

ADRIANA SOFÍA BORRERO TOVAR
IVETTE ROCÍO CÁCERES HERNÁNDEZ
LUZ STELLA CARDONA ORTEGA
LEIDY MARCELA GONZÁLEZ
KAREN MACHADO TAPIAS
CAMILO ANDRÉS ORJUELA GUTIERREZ
LIDA MARCELA SALAMANCA CAMARGO

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO –COC–
Bogotá D. C
2004

PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLANE DE MARKETING PARA
LAS CLÍNICAS DEL COLEGIO ODONTÓLOGICO COLOMBIANO EN BOGOTÁ
D.C.

ADRIANA SOFÍA BORRERO TOVAR
IVETTE ROCÍO CÁCERES HERNÁNDEZ
LUZ STELLA CARDONA ORTEGA
LEIDY MARCELA GONZÁLEZ OSORIO
KAREN MACHADO TAPIAS
CAMILO ANDRÉS ORJUELA
LIDA MARCELA SALAMANCA CAMARGO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
odontólogo

Asesor científico:

Dr. Luis Felipe Falla Agudelo
Odontólogo

Asesora Metodológica

Dra. Claudia Bástidas Ramírez
Odontóloga M.A.S.

El trabajo de grado denominado: "*Propuesta para la formulación de un plan de marketing para las clínicas del Colegio Colombiano Odontológico en Bogotá D.C.*" elaborado por Adriana Sofía Borrero Tovar Ivette Rocío Cáceres Hernández, Luz Stella Cardona Ortega, Leidy Marcela González, Karen machado tapias, Camilo Andrés Orjuela y Lida Marcela Salamanca Camargo, ha sido aprobado como requisito parcial para optar el título de odontólogo.

Firma del Asesor Metodológico

Firma del Asesor Científico

Firma del Coordinador del departamento de
Investigación

Bogotá D.C., Octubre 23 de 2004

DEDICATORIA

A Dios por sus múltiples bendiciones en mi vida.

A mis padres ESMIRNA y JAIME por su constante apoyo y colaboración en todos los momentos de mi vida, sin los cuales no hubiese sido posible alcanzar tan anhelada meta.

KAREN

A mis padres HERNANDO CARDONA Y LUZ STELLA ORTEGA, por su apoyo y su comprensión de altos y bajos momentos durante estos 5 años

LUZ STELLA

A Dios por su inmenso amor y por la alegría de mi existencia

A mis padres FABIOLA y JESÚS por su gran esfuerzo, apoyo y comprensión incondicional en esta importante fase de mi vida.

LEIDY

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

El doctor LUIS FELIPE FALLA y a la Dra. CLAUDIA BÁSTIDAS por su colaboración y apoyo incondicional en esta etapa de nuestro desarrollo profesional.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.3 PROPÓSITO	19
1.4 MARCO DE REFERENCIA	19
1.4.1 Marco Histórico	19
1.4.1 Marco Conceptual	20
1.4.2 Marco Teórico	24
1.5 OBJETIVOS	42
1.5.1 Objetivo General	42
1.5.2 Objetivos Específicos	43
2. MÉTODO	44
2.1 TIPO DE ESTUDIO	44
2.2 OBJETO DE ESTUDIO	44

2.3	INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
2.4	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	45
3.	RESULTADOS	46
3.1	ELEMENTOS DEL PLAN DE MARKETING	46
3.1.1	Formato del plan de marketing para las clínicas del COC	47
3.1.2	Partes fundamentales del formato o guía del plan de marketing	49
3.2	ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	65
3.2.1	Definición del negocio	65
3.2.2	Análisis externo	66
3.2.3	Análisis interno	66
3.2.4	Escenarios	66
3.2.5	Valores éticos	66
3.2.6	Misión	67
3.2.7	Visión	67
3.2.8	Objetivos Corporativos	67
3.2.9	Estrategias	67
3.2.10	Metas	68

3.3	ELEMENTOS DE UN PLAN DE MARKETIN TÁCTICO PARA LAS CLÍNICAS DEL COC	68
3.3.1	Producto o servicio	71
3.3.2	Punto de Venta	73
3.3.3	Promoción y publicidad	74
3.3.4	Precio	77
3.4	MECANISMOS DE ACCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING DE LAS CLÍNICAS DEL COC.	79
3.4.1	Mecanismos de acción	80
3.4.2	Mecanismos de control	81
4.	DISCUSIÓN	88
5.	CONCLUSIONES	92
5.	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA	95
	ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Niveles de Planeación	29
Tabla 2. Análisis económico, político y social del entorno y su impacto en la prestación de los servicios ofrecidos por las clínicas del COC.	52
Tabla 3. Formato del análisis de equilibrio.	83

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso de visualización organizacional	35
Figura 2. Portada de un plan de marketing	48
Figura 3. Guía del plan de marketing	49
Figura 4. Esquema de un Plan de Marketing Estratégico para las clínicas del COC.	65
Figura 5. Características especiales del modelo de las cuatro <i>pes</i> .	69

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuestionario – entrevista	100
Anexo B Esquema Plan de Marketing del COC	103
Anexo C Taller definición del negocio del COC	107
Anexo D Taller análisis externo e interno de las clínicas	109
Anexo E Taller visualización de las clínicas	112

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de un Plan de Marketing para las clínicas del Colegio Odontológico Colombiano es una herramienta útil en la gestión de la actividad organizacional. Esta propuesta es un documento que resume la planeación sistemática de las diversas actividades de proyección que debe emprender cada una de las clínicas de cara a la competencia. Representa el punto más alto del proceso de decisión para aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado e incursionar con propiedad en la búsqueda del posicionamiento.

Para desarrollar una propuesta de un plan de marketing, se requiere haber adquirido toda una serie de información de mercado, tanto del lado de la demanda, como del lado de la oferta. De la misma manera, el plan amerita ser definido y adaptado continuamente a la realidad externa: las estrategias, los objetivos y el consiguiente plan de acción deben seguir la evaluación de la organización y del mercado de consumo.

El plan de marketing para las clínicas del COC, congregará las diversas actividades que deben implementarse por la organización, dirigidas hacia la comercialización de los diferentes productos o servicios de salud oral, los cuales existen para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios actuales y potenciales. En resumen, el plan de marketing establece las bases y

directrices para la acción al enfrentar un mercado dinámico, cambiante, interdependiente y turbulento.

El plan debe ser fruto de una labor de equipo de intenso raciocinio e integración de recursos humanos, financieros y de materiales, tendientes a reunir ideas y procedimientos, garantizando que todas las variables sean tenidas en cuenta y cuyo objetivo principal es la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes.

Los resultados alcanzados revelaron que el plan de marketing diseñado para las clínicas del Colegio Odontológico Colombiano congrega, las diversas actividades de visualización general que deben ser consideradas, y por tanto, definirse e implementarse por la institución, dirigidas hacia la comercialización de sus diferentes productos o servicios de salud oral, los cuales existen para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios actuales y potenciales en la perspectivas de ser cada vez más competitivos.

El estudio concluye que el plan de marketing estratégico comprende los elementos básicos de la formulación general de la plataforma de cómo las clínicas del COC pueden cumplir con su misión y enfrentar, de manera proactiva, la competencia, entre los que se destacan: la segmentación del mercado, la selección del mercado-objetivo adecuado y el posicionamiento del producto o servicio.

1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La base del marketing es el intercambio, en el que una parte provee a otra de algo de valor a cambio de alguna otra cosa también de valor. En un sentido amplio, el marketing comprende todas las actividades ideadas para generar o facilitar un intercambio que se haga con la intención de satisfacer las necesidades humanas.

En un contexto de negocios, el marketing es un sistema de actividades de negocios proyectadas para planear productos y servicios que satisfacen deseos y aspiraciones, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos en mercados específicos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

La evolución del marketing que empezó con una orientación al producto, lo ha llevado a un escenario totalmente diferente, hasta orientarlo actualmente, al mercado. En esta etapa los esfuerzos de una organización se concentran en identificar y satisfacer las necesidades del cliente.

La necesidad de diseñar un plan de marketing ha sido objeto de interesantes disquisiciones. Para algunos, es un aspecto que aparece de manera sutil y variable de una situación a otra. Otros consideran que puede ser realizado con

gran precisión y especificación. La tendencia actual es la de considerar el diseño de un plan de marketing como una actividad bastante compleja, que puede ser sometida a análisis sistemático y a una evaluación aceptable, que lejos de ser perfecta, sea suficiente para generar información que permita la toma de decisiones estratégicas conducentes a proporcionar orientaciones en un mercado, cada vez, más global y competitivo.

En el área del marketing en salud oral vale la pena relacionar lo expuesto por autores como: Howard Farran (1994) quien indicó que la búsqueda y estudio de estrategias bien planeadas son necesarias para diferenciar cada consultorio dental de la competencia y el ignorar las formas de mercadeo significa empezar a perder pacientes; de manera análoga, Dimatteo Robin (1996), manifestó que sabiendo los elementos que afectan al paciente, el odontólogo podría mejorar sus relaciones con éste. Freyre (2000), manifiesta que en los servicios odontológicos se reúnen una serie de características distintivas que hacen necesario un trato especial en el campo del marketing, entre los que sobresalen la prestación del servicio y los aspectos inherentes a la calidad, en virtud que los servicios mejor diseñados pueden fracasar durante su aplicación debido a la interconexión del factor humano, el cual sino se está entrenado para garantizar la homogeneidad de la prestación, hará que el mismo servicio tenga presentaciones totalmente diferentes.

Las clínicas del Colegio Odontológico Colombiano –COC- , con una trayectoria de más de 25 años, nacieron como respuesta a las necesidades sentidas en

materia de salud oral al interior de una comunidad para ofrecer a la población de su área de influencia servicios integrales en el campo de la odontología; las exigencias del modelo de salud actual, las condiciones impuestas por la competencia y las expectativas, cada vez mayores de los clientes demandan la necesidad de la institución prepararse para proyectarse con propiedad en su entorno social en concordancia con las tendencias de la época en la prestación de este tipo de servicios.

Con relación al tema no se encontraron investigaciones relacionadas directamente con el tema objeto de la investigación; pero se puede relacionar dos estudios que presentan alguna similitud como las dos que se relacionan a continuación:

📌 *“Encuesta de satisfacción de pacientes odontológicos”, desarrollado por Chávez, Heilen (2002), en la cual se diseñó y validó una encuesta por correo a 300 pacientes de prácticas privadas, pacientes que habían estado, por mucho tiempo, con el mismo odontólogo, realizado en Perú y publicado en la revista en la página <http://www.gerenciasalud.com..>*

📌 *“Marketing de servicios: una visualización para las organizaciones de salud oral en el modelo de seguridad social”, realizada por Aguirre, Harold (2004) en el Colegio Odontológico Colombiano en el primer semestre del 2004, la cual tuvo como objetivo establecer los referentes conceptuales del marketing de servicios para alcanzar un proceso de visualización organizacional.*

Si bien es cierto que se han desarrollado estudios con relación a algunos elementos característicos del marketing, no se ha adelantado ninguna investigación en donde se presente una propuesta específica de un plan de marketing para la prestación de los servicios de salud oral en las clínicas del Colombiano Odontológico; por lo anterior, tiene importancia práctica establecer el siguiente interrogante: ¿Qué elementos constitutivos se deben considerar en el diseño de una propuesta para la formulación e implementación de planes de marketing de las clínicas odontológicas del COC que les permitan alcanzar el posicionamiento estratégico en un mercado cada vez más competitivo?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las actividades del mercado global han cambiado, en las últimas décadas, de manera dramática. Actualmente, un producto o un servicio, sobre el cual no se desarrollen actividades estratégicas de marketing, seguramente, podría presentar ostensibles dificultades para sobrevivir en el mercado, cada vez, más competitivo.

La presente investigación tiene importancia práctica alrededor de la proyección social de las clínicas del COC al aportarles información valiosa que sirve a las directivas de la Institución para desarrollar acciones estratégicas, al permitirles promover su crecimiento y la generación de utilidades de manera planificada y armónica tendientes a mejorar la calidad de vida y salud oral de la población.

La investigación se fundamenta en acopiar información que puede ser utilizada, de manera práctica, en las organizaciones de salud oral. De igual manera, el estudio pretende ser un instrumento válido en el diseño y formulación de planes de marketing para servicios odontológicos. Para los estudiantes y profesionales de la salud, la investigación representa un instrumento referencial de análisis y de proyección de las actividades de marketing a nivel particular u organizacional.

1.3. PROPÓSITO

El fin principal de la presente investigación consiste en presentar de una manera, clara y detallada, un instrumento que pueda ser utilizado como referencia para las directivas del COC y de las clínicas, profesionales de salud oral y estudiantes de odontología para alcanzar un posicionamiento social.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. Marco histórico. El Colegio Odontológico Colombiano COC tiene a su servicio varias sedes de prestación de servicios odontológicos en el centro de la ciudad de Bogotá, donde se encuentran cuatro clínicas de atención integral al adulto, una clínica de atención pediátrica, la unidad diagnóstica, la unidad de radiología y a pocos metros de la ubicación de ésta, la sede de postgrados donde se realizan procedimientos mayores y especializados como son los tratamientos ortodónticos, prostodónticos, etc. Otras sedes ubicadas en la zona

de Chapinero y Palermo (clínicas adscritas) y la clínica extramural de Chía que presta servicio de atención integral a esta localidad y a la zona rural que la rodea. Fueron fundadas en las siguientes fechas: la clínica sede centro de Bogotá en Julio de 1977 (entrevista Dr. Falla, director Clínica del Centro), la sede de clínica extramural ubicada en el municipio de Chía, Cundinamarca en el mes de marzo de 1982 (COC. Gaceta Clínicas. No. 1, Bogotá, 2001).

Las clínicas cuentan con 254 unidades de odontología, 16 equipos de rayos X, 1 equipo panorámico, 15 microscopios para patología, 1 unidad de diagnóstico, 1 clínica de cirugía, 1 laboratorio académico, 7 clínicas de especialistas (Endodoncia, Periodoncia, Prostodoncia y Ortodoncia), 2 laboratorios comerciales para Prostodoncia, 1 sala de internet, áreas de esterilización de materiales, personal en el área administrativa, docente y estudiantes durante 12 horas diarias al servicio de la comunidad. Los servicios que ofrece son: Operatoria, Endodoncia, Exodoncia, Cirugía, Periodoncia, Prostodoncia, Ortodoncia, rayos X, patología, unidad diagnóstico, Odontopediatría y laboratorio, a nivel de odontología general y de especialización. (COC. Portafolio de servicios odontológicos, 2001).

1.4.1. Marco conceptual

✓ **ATENCIÓN DE SALUD:** conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de

promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población. (MINISTERIO DE SALUD. Decreto 2309 de 2002)

✓ **COSTO DE DESEMPEÑO:** costo relacionado con hacer bien las cosas al primer intento (GERSON, Richard, 2000).

✓ **COSTOS DE DETECCION:** Costos de detectar o encontrar problemas de calidad (GERSON, Richard, 2000).

✓ **COSTOS DE PREVENCIÓN:** costos de identificar fallas en la calidad antes que estos lleguen a lo que normalmente se llama inspección de calidad o control de calidad. (GERSON, Richard, 2000).

✓ **EFFECTIVIDAD:** grado máximo de mejoramiento de la salud que es posible alcanzar con la mejor atención disponible. (MALAGON, 2000)

✓ **FIABILIDAD:** consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque, normalmente el 96% de los pacientes insatisfechos no realizan reclamaciones, pero no vuelven al consultorio y no lo recomiendan. Si atiende un paciente mal o no le presta la debida atención en la debida consulta, esa es la impresión que el va a tener, y luego, es muy difícil de modificarla. (Azorey, G. 2002).

- ✓ **IMPERATIVO DE LOS SERVICIOS:** refleja la idea de que los aspectos intangibles del producto se convierten en las características fundamentales que distinguen a los productos del mercado. (HOFFMAN, D. 2002).

- ✓ **MARCA (TRADEMARCK):** es un atributo de un producto. Además de un nombre, es un signo, logotipo o cualquier forma de identificación. (GERSON, Richard, 2000).

- ✓ **OFERTA (SUPPLY):** número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios. (HOFFMAN, D. 2002).

- ✓ **PLAN DE NEGOCIOS:** describe la idea fundamental de una empresa y esquematiza un proceso gradual en que se demuestra que la idea puede convertirse en realidad. (HELLRIEGEL, D, 2002)

- ✓ **PODER DE COMPRA (PURCHASING POWER):** refleja el valor del dinero en términos de los bienes y servicios que pueden adquirirse con él. (HOFFMAN, D. 2002).

- ✓ **PRECIO DE MERCADO:** precio determinado por la oferta y la demanda más que por decisiones de dirección. (GERSON, Richard, 2000).

- ✓ **PRECIO DE OFERTA:** precio mínimo necesario para que sea rentable producir un producto específico. (HOFFMAN, D. 2002).

- ✓ **PRODUCTO O SERVICIO:** Todo bien tangible o acción concreta (llevada a cabo por una persona o un grupo) recibida por la siguiente persona en el proceso productivo (cliente interno) y, finalmente por el cliente externo. (CHIAS J., 1999)

- ✓ **RAPIDEZ:** se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el paciente. No retener a un paciente mucho tiempo en la sala de espera y no dar turnos por períodos muy largos. (Azorey, G. 2002).

- ✓ **RATING:** medición indirecta de la efectividad de un anuncio por la que se calcula cuántas personas vieron o leyeron el respectivo anuncio. (GERSON, Richard, 2000).

- ✓ **TELEMERCADERO (TELEMARKETING):** servicio de venta o atención al cliente a través del teléfono. (HOFFMAN, D. 2002).

- ✓ **UTILIDAD (PROFIT):** exceso de los ingresos netos sobre los gastos del período. (HOFFMAN, D. 2002).

- ✓ **USUARIO:** El usuario o cliente es definido con relación a un determinado proceso. Es el que recibe el producto o el servicio resultante de un proceso. En

estos términos pueden ser usuario interno o externo respectivamente, cuando el producto es intermedio, o cuando se trata de un producto final de la actividad de la organización. (CHIAS, J., 2001).

1.4.2. Marco teórico.

➤ ***Necesidades de un programa de marketing para una organización.*** Un mercado se compone de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y la voluntad de gastarlo. Por ejemplo, mucha gente necesita de servicios de salud permanente y está dispuesta a pagar por ello. Sin embargo, este gran grupo está formado por numerosos segmentos con diferentes necesidades de salud. (Stanton, W, 2004).

Las organizaciones tienen que investigar, en grado considerable, para identificar mercados y definir segmentos. Entre las muchas preguntas que la investigación de mercado trata de responder, una de las más importantes es el potencial de ventas de los segmentos de mercado particulares. Para determinar el potencial de ventas, la empresa tiene que pronosticar la demanda (esto es, las ventas) en su mercado meta. Los resultados del pronóstico de la demanda indicarán si los segmentos merecen atención o si es necesario identificar alternativas. (Stanton, W, 2004).

¿Qué quiere decir servicio? Se admite que la diferencia entre los bienes y los servicios no es del todo clara. De hecho, es muy difícil ofrecer un ejemplo de un bien puro o de un servicio puro. Un bien puro implicaría que los beneficios que

recibe el cliente no contienen ningún elemento del servicio que éste brinda. Por otro lado, un servicio puro no contendría ningún elemento de los bienes. (Hoffman, D. 2002).

Los servicios de salud se caracterizan por ser intangibles, es decir inseparables, variables y perecederos o sea que no se pueden almacenar. (Cobra, M. 2000.).

El éxito de cualquier negocio resulta de satisfacer los deseos de sus clientes, que es la base social y económica de la existencia de todas las organizaciones. Un cliente compra un producto porque le brinda satisfacción. Del poder satisfactor de un producto se dice que es su *utilidad*, y esta viene en muchas formas. A través del marketing es como se crea gran parte de la utilidad de un producto o servicio. (Stanton W, 2004).

➤ ***Necesidad del Marketing en los Servicios de Salud.*** Uno de los grandes avances, a partir de décadas pasadas, ha sido el relacionado con la participación, cada vez más activa, de la comunidad en beneficio de su propia salud. La tendencia dominante, por mucho tiempo, de considerar como responsabilidad exclusiva del estado el área de salud y abandonarse dentro de la creencia que éste lo debería adelantar todo, es decir que las acciones debían producirse en una sola dirección de arriba abajo, sin esfuerzo alguno en el sentido opuesto, es decir a partir del individuo mismo, ha sido progresivamente remplazada por el convencimiento, cada vez mayor, de la

comunidad de que su salud depende, fundamentalmente, del esfuerzo individual, de la voluntad propia de buscarse todos los mecanismos de preservación y de la disposición permanente para los esfuerzos que se dirijan a garantizar la conservación de las mejores condiciones posibles. Pero a la convicción individual se suma la creciente necesidad de preservar, por igual, las mejores condiciones posibles para la familia y extenderse, en todas direcciones, hasta comprometer a la comunidad en general. (Malagón, 2001).

Satisfacer al cliente o usuario es la percepción que él tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas. Es una verdad muy simple: los clientes satisfechos hacen negocios con usted con más frecuencia. Compran más cada vez y más seguido y lo recomiendan a sus familiares y amigos. La relación que hay entre ventas, servicio, satisfacción y utilidades es directa. Mientras más satisfecho esté un cliente más dinero gastará con usted. Si más clientes gastan con usted, venderá más y, normalmente, cuando usted vende más sus utilidades son mayores. (Gersosn, Richard, 2000).

La búsqueda "de la calidad del servicio" representa un desafío o incluso una prioridad estratégica para los profesionales de la salud. La propuesta de servicio debe orientarse a resolver los problemas del paciente y a agregarle valor al mismo como individuo. El verdadero reto en esta etapa es comprender que cada paciente está ubicado mental y conceptualmente en planos diferentes. Esta comprensión de la realidad del mercado, permitirá la elaboración de una propuesta de servicio profesional única y excluyente para

cada paciente que contemple su punto de vista particular y agregarle los beneficios adicionales que excedan el marco de su expectativa. (Azorey, G. 2002).

En servicios es bien conocida la premisa que la satisfacción del cliente es el resultado de comparar las expectativas que este tenía antes de la transacción con la percepción que finalmente tiene el servicio recibido. Si la percepción supera largamente a la expectativa se logra mayor satisfacción. Por lo tanto, hablar de calidad en servicios es hablar de satisfacción de expectativas: una no se da sin la otra. Es importante precisar que la calidad la define y la valora en concreto, el usuario del servicio. (Pancorbo, J. 2002.)

➤ **Marketing en odontología.** Es una exploración y un nuevo enfoque de cómo ejercer la odontología en un mundo globalizado en donde la economía está en relación opuesta a la sobrepoblación, en países como los de esta parte del continente americano, en los que la pobreza cada día crece más y en donde el esfuerzo que realizan los gobiernos no alcanzan a resolver los problemas de afecciones estomatológicas. (Otero, J, 2001).

Una de las formas efectivas como un gremio puede mejorar la salud de los pueblos es a través del empleo sistemático de los postulados que ponen a disposición los conocimientos de ciencias, que han demostrado su eficiencia, como la administración, el marketing y demás especialidades complementarias

que ayudan a mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.
(Otero, J, 2001).

Si se logra desarrollar métodos reales y factibles que aumenten la productividad en los consultorios y clínicas odontológicas, se puede dar salud a un mayor número de personas que se beneficiarían de ello con menores niveles de inversión, con menor esfuerzo físico por parte del odontólogo.
(Otero, J, 2001).

➤ **Planeación del marketing de servicios.** La creatividad y la acción constituyen factores indispensables para el éxito de un producto o servicio. No es suficiente ser creativo y decidido para garantizar que una oportunidad de mercado sea un éxito. Para que las buenas ideas se transformen en realidad, de forma segura y sin sobresaltos hay que planear.

Por encima de todo, la planeación requiere que se realice de manera sistemática, sabiendo de dónde viene, dónde se está y para dónde va. Planear consiste en razonar, es pensar, y su importancia se puede determinar a través del enunciado del experto del marketing, Philip Kotler (2001), "*los planes no son nada; la planeación es todo*".

La integración es también un elemento determinante en el marketing de servicios de salud oral, en virtud del gran volumen de información relacionada, por lo que debe reunir ideas y procedimientos y asegurarse de que todas las

variables sean tenidas en cuenta. Igualmente, están involucrados muchas personas y departamentos de la empresa, por lo que demanda una labor de equipo para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, de la empresa y de la sociedad.

La planeación desempeña un papel fundamental a partir de la identificación de los objetivos organizacionales y el desarrollo de formas para lograrlo. La planeación es una función administrativa general básica, ya que establece el marco y el rumbo de las funciones de organización, dirección y control. Además, la capacidad de planear de una persona, grupo u organizaciones es intrínseca a cada una de las competencias gerenciales que deben desarrollarse. (Hellriegel y cols, 2002).

Se reconocen tres niveles fundamentales de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Niveles de planeación.

TIPO DE PLANEACIÓN	HORIZONTE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING (CINCO AÑOS)
PLANEACIÓN TÁCTICA	PLAN TÁCTICO DE MARKETING (UN AÑO)
PLANEACIÓN OPERACIONAL	PLAN OPERACIONAL DE MARKETING (MENOS DE UN AÑO)

Fuente: STANTON, J. 2000; p.

➤ **Planeación estratégica.** La planeación estratégica comprende el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una misión y una visión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Consiste también, en la selección de los objetivos mayores de la empresa, de las estrategias que serán adoptadas para poder alcanzar estos objetivos y de la definición de las fuentes de recursos; busca luego que la empresa crezca y reporte grandes utilidades financieras y beneficios sociales. Esta planeación abarca aspectos globales, amplios, genéricos y de mediano y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano.

Las acciones estratégicas se caracterizan, fundamentalmente, en el sentido de orientación de la organización con respecto al entorno (cómo lo afectará a la actividad de nuestra empresa, cómo se piensa ajustar la empresa a las variables económicas, sociales, tecnológicas políticas, sectoriales, etc.), a la anticipación, es decir, a la proactividad; no a la solución de problemas como lo hace la planeación operacional. Corresponde a la visión general de la empresa (en lugar de la visión funcional de la gestión operativa).

Una característica importante en la planeación estratégica es su relatividad. Jamás se podrá predecir, con certeza, como evolucionará el entorno, pero sí debemos procurar insertarnos en él. Una vez definidos estos aspectos, es necesario elaborar el plan estratégico, el cual mantendrá la coherencia con

éstos. La planeación estratégica se materializa en un documento denominado *Plan Estratégico*.

La planeación táctica abarca una unidad de organización; ésta puede ser un departamento o una división. Cada área de la empresa, marketing, finanzas, operaciones, etc., debe pensar y decidir sus propios objetivos y estrategias. En la planeación táctica, el encargado se preocupa de la interpretación de la planeación estratégica, acercándola más a la realidad del mercado por medio de planes específicos para cada departamento o división.

Los planes tácticos, en general, se traducen en planes de marketing financieros, de producción y de recursos humanos, entre otros. Por lo tanto un plan de marketing debe comprender los diferentes niveles de la planeación estratégico, táctico y operacional, con el propósito de involucrar a todos los niveles de la organización.

La planeación operacional tiene en cuenta el corto plazo, se refiere al día a día, trata de que la empresa sobreviva. Por ejemplo, cuando no se paga una cantidad importante de dinero que se esperaba recibir se produce un déficit de tesorería que genera tensión o cuando varias personas claves de un departamento se enferman y, ésta área de la empresa no puede cumplir con sus objetivos o una máquina se avería y no se puede responder a los compromisos previstos.

➤ **Formulación estratégica del marketing.**

El tratadista norteamericano Fred R. David en su obra "Conceptos de Administración Estratégica" define a la administración estratégica como *el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos*. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

🚩 **Etapas de la administración estratégica.** El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: *formulación de la estrategia, implementación y evaluación*. (David, F. 1997).

✓ La *formulación de una estrategia* consiste en elaborar la misión de la empresa, definir los valores para construir la misión, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las que se seguirán. La formulación estratégica implica decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, y qué estrategia debe implementarse. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo, por lo que tienen profundas implicaciones en el futuro de la empresa. (David, F. 1997).

✓ La *implementación de la estrategia* debe ir de la mano con la definición de los objetivos anuales, de la asignación de recursos, de la definición de las políticas y el desarrollo e implementación de una cultura que sustente a la estrategia dentro de un marco de valores éticos y un fuerte liderazgo capaz de promover una efectiva comunicación que se traduzca en una feliz motivación de los empleados. La implementación de la estrategia representa la etapa activa de la administración estratégica. Implementar significa que, tanto gerentes como empleados, pongan en práctica las estrategias formuladas. Es la etapa más difícil de la administración estratégica, dado que demanda identificación, liderazgo, motivación, disciplina, entrega y sacrificio. (David, F. 1997).

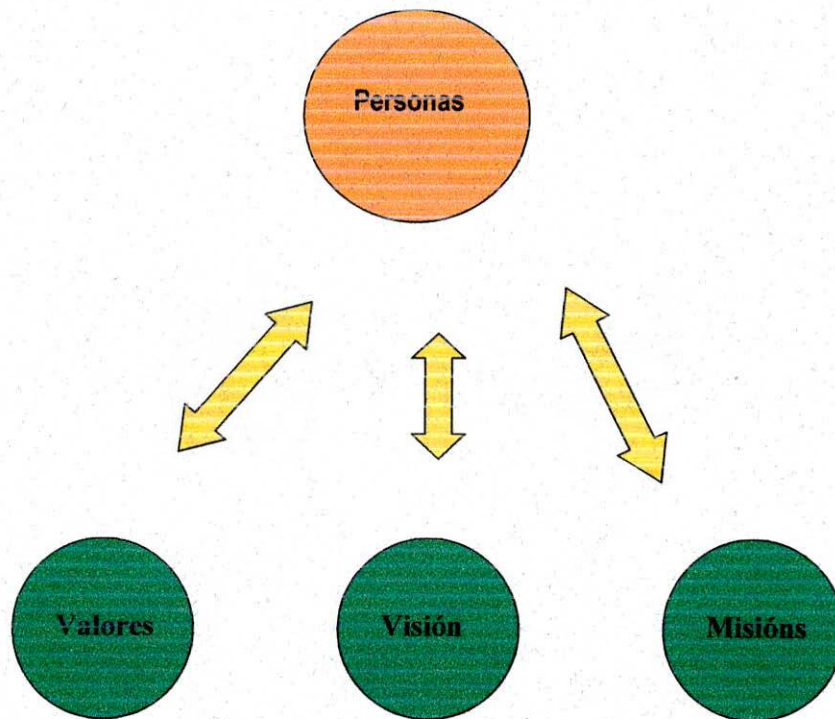
✓ La tercera y última etapa de la administración estratégica es la *evaluación de la estrategia*, la cual permite determinar cuándo las cosas no están funcionando bien para poner correctivos. Todas las estrategias deben modificarse durante su curso porque los factores tanto internos como externos también cambian. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: 1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de la estrategia presente. 2. Medición del desempeño y 3. Aplicaciones de las actividades de corrección. Es preciso evaluar las estrategias, por que el éxito de hoy no garantiza el de mañana, y, muy probablemente puede ser un gran obstáculo para alcanzar los nuevos. (David, F. 1997).

Las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias se presentan en los tres niveles jerárquicos de una organización en el caso que estos existan: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones. La administración estratégica propicia la comunicación, el intercambio de ideas, sentimientos, necesidades y aspiraciones que son la base para alcanzar la motivación de todos los funcionarios para el desempeño de un equipo altamente competitivo.

- La *reformulación estratégica del negocio* comprende el proceso integrado de la *visualización* que va mucho más allá que la visión. El proceso de visualización consiste en aclarar los valores que la empresa, de común acuerdo, con sus miembros ha definido y se ha empeñado en defender e implementar para beneficio de sus clientes, tanto externos como internos, al centrarse en una misión y extenderse hacia el horizonte con una visión. Visualizar es lo que marca la diferencia entre los líderes y los jefes. Visualizar es construir futuro. Visualizar es prepararse para enfrentar la competencia.

El proceso de visualización debe empezar imperativamente por las personas como se muestra en la figura 1.

FIGURA 1. Proceso de visualización organizacional.



Fuente: David, F., 2000

- *Los valores* representan la expresión de la filosofía empresarial que sirven de guía, de faro orientador iluminando el camino que ha de seguir la organización. Los valores constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos estratégicos de la empresa, razón por la que es imperativo para la empresa que éstos sean compartidos porque representan las creencias sobre lo que es deseable, valioso, justificable, compatible y son los que movilizan y amplifican las energías de una empresa.
- *Declaración de la misión.* Una vez conocidos los valores que soportan el estandarte institucional se procede a realizar la declaración de la misión

institucional. Drucker, 1996, dice que formular la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?” es como preguntar: “¿cuál es nuestra misión?”. *La declaración de la misión* es una definición duradera del objeto social o económico de una empresa que la distingue de otras similares y se identifica con la “razón de ser” de la empresa.

La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas. Quizá nada parezca tan sencillo o evidente como saber cuál es el negocio de una empresa. La responsabilidad primera de los estrategas es contestar esta pregunta. Sólo ellos pueden garantizar que la pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita al negocio trazar un curso y fijar sus metas. (David, F. 1997).

La misión de cualquier empresa, en una economía de libre mercado, se concentra en la búsqueda de dos metas generales: beneficio continuado para alcanzar la supervivencia y ofrecer un producto que cubra una necesidad de la sociedad.

Una empresa con un producto o servicio que no satisface una necesidad de las personas, difícilmente logrará encontrar clientes y conseguir cifras de ventas que le permitan sobrevivir. La misión debe involucrar los siguientes elementos:

- ✓ Productos.
- ✓ Mercados.
- ✓ Clientes.
- ✓ Interés por la imagen pública y la de sus empleados.
- ✓ Concepto de sí misma.
- ✓ Tecnologías utilizadas.

La misión tiene que bajar a todos los niveles para que cada uno de los miembros de la organización la reconozca y luego vuelva a subir.

- *La Visión.* Establece el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la empresa en el futuro. Se debe definir como un sueño posible, no como un sueño irrealizable.

La visión da respuesta a lo que deseamos que sea la organización en un futuro. Expresa el estado, del mínimo aceptable, de la organización para los próximos años, por ello se debe generar con el corazón, pero con la mente fría y los pies en la tierra.

- ✓ ***Las amenazas y oportunidades externas.*** Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la administración estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y

las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización; de ahí el término "externas". El avance a nivel de computadoras, los cambios demográficos, el cambio de valores y actitudes frente al trabajo, la participación de multinacionales en la economía regional o nacional son algunos ejemplos de amenazas y oportunidades que deben ser tenidas en cuenta por las empresas, en virtud a que influyen sobre los hábitos de consumo del cliente, blanco del objetivo del marketing.

Un postulado básico de la administración estratégica reza que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Este proceso en ocasiones se conoce como estudio ambiental o análisis de la industria.

✓ **Las fortalezas y debilidades internas.** Las fuerzas y las debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Estas actividades se encuentran en los departamentos de marketing, finanzas, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados, así como a nivel de la gerencia general.

Las fortalezas y debilidades se establecen en comparación con la competencia. Poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad puede significar una fortaleza.

Los factores internos se pueden determinar con la ayuda de cálculo de razones, medición del desempeño y mediante comparaciones por períodos anteriores y promedios del entorno (la industria).

✓ **Los objetivos a largo plazo.** Los objetivos a largo plazo se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. La necesidad de tener objetivos es evidente dado que proporcionan un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar, concentran las energías de directivos y de toda la empresa, legitiman la asignación de recursos, ayudan a controlar y evaluar resultados e incitan a conseguir retos y motivan. Los objetivos resultan fundamentales para el éxito de la empresa porque definen un curso de acción, son referentes para la evaluación, ayudan a la sinergia, establecen prioridades y sientan las bases del proceso administrativo.

✓ **Los objetivos anuales.** Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las empresas a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.

✓ **Las estrategias.** Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Estrategia en su acepción militar implica todo lo que hay que hacer para derrotar al enemigo, pero en este caso, el enemigo está claramente identificado; a diferencia, en la arena empresarial no se puede identificar el enemigo. En el terreno militar se conoce el espacio de la guerra a través de la inteligencia militar (terrestre, naval, aérea).

Estrategia empresarial comprende todo el conjunto de actividades que una empresa tiene que desplegar para lograr el éxito o mantener o mejorar su posicionamiento en el mercado. Estrategia resulta entonces, que es lo que le permite a una empresa, partiendo de lo que es hoy, llegar a su visión.

✓ **Las políticas.** Las políticas hacen alusión al medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas son líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas. Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efectos de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guías para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son importantes para implantar las estrategias porque delinear lo que la empresa espera de sus empleados y gerentes. (David, F. 1997).

➤ **PLAN DE MARKETING:** es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar un objetivo determinado. El plan de marketing comprende la planeación

estratégica, la táctica y la operacional en una organización de servicios, ya que no es una actividad aislada, sino perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa. Por lo tanto, el plan de marketing es el conjunto de decisiones que toma la dirección acerca del mercado, los objetivos y el programa de marketing. Igualmente, el plan de marketing es el conjunto de decisiones acerca de los mercados meta, objetivos y programas de marketing; en sentido estricto, es el documento que recoge las acciones específicas fruto de estas decisiones. (Berman, B. 1997).

Con relación al tema de marketing en odontología y con el propósito de ampliar los estudios realizados y enunciados inicialmente en el planteamiento del problema se resaltan los siguientes aspectos:

En el estudio realizado por Wunder Gender, (1996), se diseñó y validó una encuesta por correo a 300 pacientes de prácticas privadas, pacientes que habían estado, por mucho tiempo, con el mismo odontólogo; se estudiaron en dicha investigación dos áreas: sala de espera y ambientación del consultorio propiamente dicho. Los resultados mostraron que el 70% de pacientes tenían quejas sobre la ambientación de la sala de espera.

En la investigación adelantado por, Chávez Eileen se desarrolló un estudio descriptivo con el propósito de conocer los diferentes medios de promoción utilizados por 138 odontólogos entre los años 1988 y 1999., la cual permitió establecer a partir de las respuestas dadas por los odontólogos la posibilidad

de poder reorientar la práctica odontológica hacia la completa satisfacción de las personas.

De igual forma el estudio realizado por Aguirre, Harold (2004) en cuanto al Marketing de servicios de salud concluyó que el marketing de servicios de salud es el estudio de la forma de satisfacer, de la mejor manera posible, las necesidades reales y potenciales, expectativas y deseos de un grupo social determinado a través del intercambio con beneficios.

Con base en la anterior revisión bibliográfica se evidencia la necesidad de diseñar una propuesta para la formulación de un plan de marketing para las clínicas odontológicas del COC, que sirva de referencia a la Institución, docentes, estudiantes de odontología y demás personal de las clínicas para proyectar las diversas actividades en torno a la necesidad de realizar acciones efectivas y estratégicas para incursionar con propiedad en el mercado.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General. Diseñar una propuesta para la formulación e implementación de los planes de marketing para las clínicas odontológicas del COC que les permitan alcanzar el posicionamiento estratégico en un mercado competitivo.

1.5.2. Objetivos específicos.

- ✓ Identificar los elementos que debe contener el plan de marketing para las clínicas del COC.

- ✓ Determinar los elementos básicos del plan de marketing estratégico para las clínicas del COC, en cuanto a: definición del negocio, análisis del entorno, escenarios, valores éticos, misión, visión, objetivos corporativos, estrategias y metas.

- ✓ Establecer los elementos constitutivos del plan de marketing táctico de las clínicas del COC, en cuanto a: producto, precio, punto de venta, y promoción.

- ✓ Establecer los mecanismos de acción y control para el plan de marketing de las clínicas del COC.

2. MÉTODO

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo, de tipo administrativo.

2.2 OBJETO DE ESTUDIO

Marketing en los servicios de salud oral.

2.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se diseñó un cuestionario de 14 preguntas semi - estructurado para la realización de la entrevista a uno de los directores de las clínicas del COC; con el propósito de obtener información referente a la necesidad de formular un plan de marketing para las clínicas del COC. Los resultados alcanzados en dicha entrevista ponen en evidencia la necesidad de diseñar una propuesta de planes de marketing para las diferentes clínicas del COC.

El cuestionario de la entrevista, así como las respectivas respuestas dadas por el director de la Clínica del Centro en el segundo semestre del 2004 se relacionan en el anexo A.

2.4 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Se revisaron y adaptaron las conceptualizaciones más representativas en torno a un plan de marketing de servicios; es decir los fundamentos clásicos de las diferentes vertientes teóricas del marketing, sin pretensiones de compendio teórico que puedan ser de utilidad para el diseño de dicho plan.

- La propuesta de Plan se inició con la precisión de los elementos constitutivos de la definición de un negocio odontológico, se propondrán los instrumentos necesarios para la realización del análisis interno y externo del entorno, se definirán escenarios probables y, con base a los valores corporativos se presentará el modelo para la formulación de la misión, la visión, los objetivos, estrategias y las metas para prestadores de servicios de salud oral.

- La información se analizará buscando la aplicabilidad de las diferentes herramientas de la planeación estratégica y táctica en las organizaciones de odontología.

3. RESULTADOS

3.1. ELEMENTOS DE UN PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing es un documento que resume la planeación sistemática de las diversas actividades de proyección que debe emprender una organización de cara a la competencia. Representa el punto más alto del proceso de decisión para aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado para incursionar con propiedad en la búsqueda del posicionamiento estratégico. Igualmente, el plan puede representar una eficaz herramienta de orientación de las diversas funciones internas que tiene que desarrollar una organización para dar respuestas a las necesidades del entorno.

Para desarrollar un plan de marketing válido, se requiere haber adquirido toda una serie de informaciones de mercado, tanto del lado de la demanda, como del lado de la oferta. De la misma manera, el plan amerita ser definido y adaptado continuamente a la realidad externa: las estrategias, los objetivos y el consiguiente plan de acción deben seguir la evaluación de la organización y del mercado de consumo.

La presente propuesta de plan de marketing se ha diseñado para las clínicas del Colegio Odontológico Colombiano, y reúne las diversas actividades que deben implementarse por la organización, dirigidas hacia la comercialización de

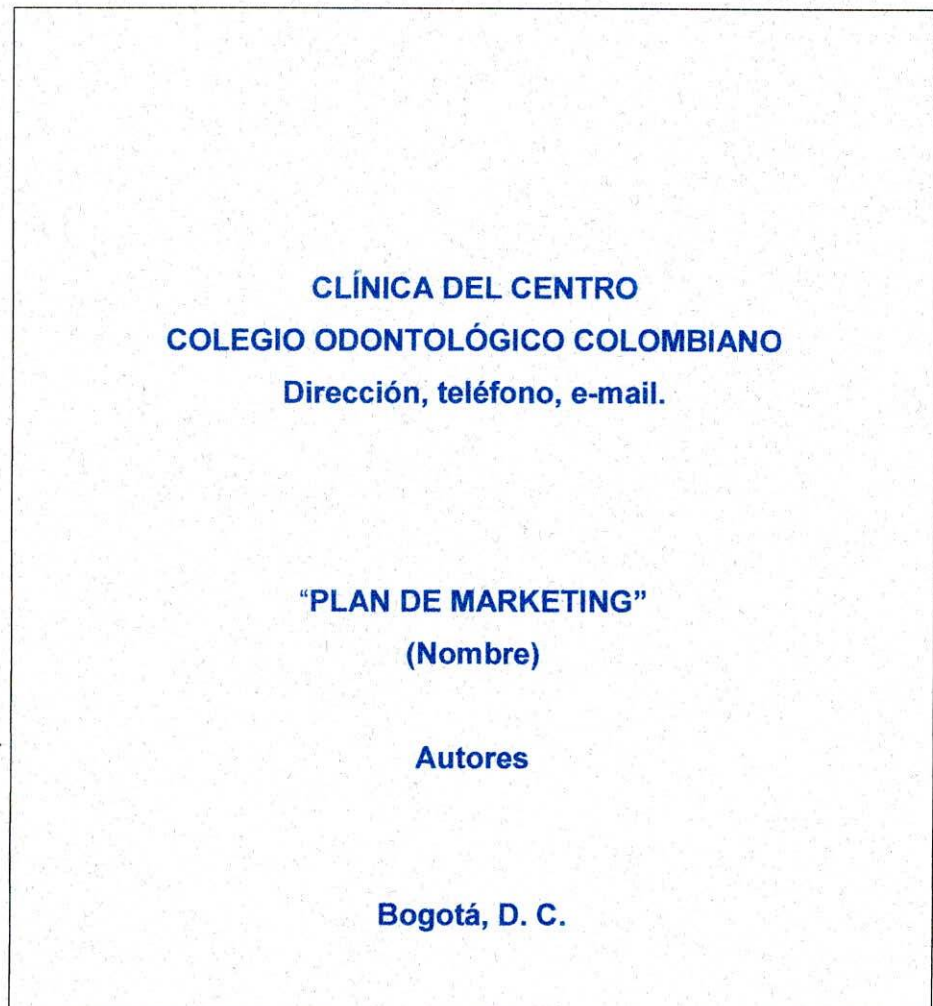
los diferentes *productos o servicios* de salud oral, los cuales existen para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios actuales y potenciales. Es apenas natural, que cada clínica tiene características propias, peculiaridades que deben reflejarse en el formato del plan de marketing. Al final, un plan de marketing para las clínicas del COC es tarea de elevada responsabilidad. No permite aventuras ingenuas resultantes de deseos egocéntricos, debe establecer las bases y directrices para la acción al enfrentar un mercado dinámico, cambiante, interdependiente y turbulento.

De la misma manera, es importante destacar que la presente propuesta tiene como propósito constituirse en un documento referencial que sirva como consulta rápida. Cada uno de los temas es descrito, pormenorizadamente, y en ciertos casos con ejemplos.

3.1.1 Formato del plan de marketing para las clínicas del COC. Como elementos referenciales que anteceden al plan, propiamente dicho, sobresalen: la portada y la introducción del plan.

➤ **La portada:** es decir, la primera página del documento, debe ser muy clara y concisa. Se concibe como un documento dirigido al exterior e interior de la empresa, constituye el primer elemento valorado por un grupo de interés. La portada debe contener elementos motivadores que puedan genera impacto en las personas que lo analizarán. La figura 5 muestra un ejemplo de portada para el Plan de Marketing del COC.

Figura 2. Portada del plan de marketing del COC.



- **Presentación del plan de marketing:** debe hacerla el directivo de mayor jerarquía de la Clínica, debe presentar en ella la finalidad del trabajo desarrollado. Por ejemplo, si el plan está dirigido a la captación de nuevos usuarios (clientes) para un proyecto, el objetivo será demostrar la importancia y los métodos utilizados para lograr dicho propósito.

3.1.2 Partes fundamentales del formato o guía del plan de marketing: el formato del plan está compuesto por cuatro partes fundamentales: 1. *Oportunidad*, 2. *marketing estratégico*, 3. *marketing táctico y acción y control*. La figura 3 describe la guía en forma de diagrama de flujo. Obsérvese que hay una indicación de retroalimentación a partir de la acción y control volviendo de nuevo a la oportunidad. Igualmente, es importante precisar que el proceso de elaboración de un plan de marketing es rigurosamente dinámico. *En el anexo B* se presenta de manera esquematizada como presentar el plan de marketing para las clínicas del COC.

Figura 3. Guía del plan de marketing.



Fuente: Fuente: Morello A. y AMBROCIO, V, 2002.

A continuación se describen cada uno de los elementos de la guía del plan de marketing dentro de sus cuatro grandes componentes a saber: *oportunidad, marketing estratégico, marketing táctico y acción y control*.

➤ **Oportunidad:** comprende la definición y descripción de la situación, los objetivos y las estrategias.

Definición y descripción de la situación: estos aspectos indican lo que está sucediendo, es decir, para que sirve el plan y en que contexto está. Se distinguen en ella, los datos históricos sobre el mercado, el producto y la competencia.

El análisis de la situación ubica a la organización en el tiempo y en el espacio, Es necesario iniciar la descripción de la situación desde la perspectiva macroeconómica, es decir, con una explicación acerca del clima económico, político y social del país, mostrando por qué este contexto ofrece una oportunidad para las clínicas del COC. La idea es comenzar por el aspecto macro e ir, gradualmente, afinando para aspectos más micros, es decir, estrictamente relacionados con los productos o servicios objeto del plan de marketing. Luego, debe anotarse donde está localizada la clínica en sus mercados estratégicos y áreas de interés. Más tarde, se explica la posición de las clínicas en relación con sus competidores y cómo el lanzamiento o relanzamiento de productos o servicios en cuestión ayudará a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Seguidamente se relacionan otros aspectos sobresalientes:

- Definir la razón de ser del plan de marketing.
- Examinar el clima económico, político y social del país y explicar por que ese contexto ofrece una oportunidad.

- Explicar donde se sitúan las clínicas en relación con sus mercados estratégicos y áreas de interés.

- Explicar la posición de las clínicas en relación con sus competidores y como el lanzamiento o relanzamiento de productos o servicios, en cuestión, ayudará alcanzar los objetivos.

- Análisis resumido de los productos o servicios.

- Resultados generales de los productos o servicios, en caso de productos o servicios existentes.

- Importancia de los productos o servicios para las clínicas.

- Sintonía con la visión y la misión de las clínicas.

Para presentar de manera más resumida lo relacionado con la oportunidad, se puede presentar en una tabla el análisis del clima económico, político y social y

su impacto en el mercado, tal como se presenta en la tabla 2, a manera de ejemplo.

Tabla 2. Análisis económico, político y social del entorno y su impacto en la prestación de los servicios ofrecidos por las clínicas del COC

HECHOS	IMPACTO
Análisis económico: - Tasas de interés - Inflación - Tratado de libre comercio –TLC-	Mayor financiamiento Mayor consumo Altos niveles de competitividad
Análisis político:	
Análisis social:	

A continuación, se debe hacer un análisis mucho más detallado de la situación de productos o servicios, por ejemplo:

- ✓ Tener en cuenta el tiempo de existencia del producto o servicio, si fue lanzado X años y porque este es un plan para su relanzamiento.

- ✓ Si el producto o servicio ya existe, y, por qué este es un plan que configura su lanzamiento en nuevos mercados.

✓ Si el producto o servicio es nuevo y este es el plan para su lanzamiento en mercados existentes.

✓ Si el producto o servicio es nuevo y este es el plan para su lanzamiento en mercados nuevos.

Cuando sea nuevo relanzamiento, sería importante adicionar un breve relato de los resultados históricos del producto o servicio. Pueden mencionarse los resultados en términos de ventas y de ganancias, la importancia del producto o servicio para las clínicas.

Si es un producto nuevo, se habla de las expectativas en cuanto su participación en las ventas.

Igualmente, es importante terminar esta sección con un comentario acerca de la adecuación del producto o servicio en relación con la misión y visión de las clínicas, de allí la importancia de definir las de manera muy puntual.

Objetivos: están relacionados con la forma hacia donde deberá llegar el esfuerzo de marketing en términos de participación en el mercado, volumen de ventas, resultados financieros y ganancias. Algunas veces, en una sola frase, debe contener, exclusivamente, la idea del proyecto que se quiere implementar y del mercado al cual se dirige. Debe contener entonces, el objetivo que

impulsa a las clínicas a entrar o permanecer en el mercado definiendo el tipo de productos o servicios inmersos en una visión empresarial clara.

Esta sección establece el compromiso de la organización en cuanto al producto o servicio. Esto significa, determinar los compromisos con los cuales, cada profesional o persona, involucrada en el producto o servicio, se responsabilizará. Por lo tanto, se debe tener presente los siguientes aspectos:

- ✓ Articular los objetivos corporativos a largo plazo, con un plan operativo de ventas concreto y eficaz.

- ✓ Mostrar la coherencia de las palancas (mezcla de marketing) de marketing respecto a dichos objetivos.

- ✓ Definir un sistema de incentivos para el personal de apoyo, fundamentalmente, en los resultados.

- ✓ Proporcionar estándares que sirvan de parámetros para el desarrollo de la actividad; será el análisis de las desviaciones el que proporcione indicativos de la necesidad de redefinir las estrategias o los objetivos de mercado.

Es obvio que, la realización de los objetivos, debe partirse del plan de desarrollo estratégico o plan de desarrollo institucional del COC, sin prescindir de su filosofía o visión.

Esta sección, como se dijo antes, establece el compromiso de las clínicas del COC en cuanto a los productos o servicios. Un objetivo, en términos de marketing, es algo que se quiere alcanzar en un determinado período, y que configura la presentación de una oportunidad. Los objetivos de marketing son medidas del éxito del plan de marketing y pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Los objetivos cuantitativos deben presentar las siguientes características:

- ✓ **Mensurabilidad**, es decir, necesitan ser cuantificados.

- ✓ **Identificación en el tiempo**, es decir, deben estar correlacionados con un plazo específico.

- ✓ **Definición clara**, es decir, deben ser claros, para que no queden sujetos a diversas interpretaciones.

- ✓ **Desafiantes**, es decir, deben representar un reto, para motivar, y realista para la creatividad.

Debe tenerse siempre en cuenta que los objetivos cuantitativos serán el parámetro utilizado para evaluar los resultados del plan de marketing. Por ello, es necesario tener cuidado con la descripción de un objetivo.

Los objetivos cualitativos están relacionados con la necesidad de mejorar la percepción genérica del producto o servicio o de algunos de sus componentes (calidad, funcionalidad, estética, etc. o aún la creación o reposicionamiento de la imagen de un producto o servicio).

Los plazos, en general, utilizados para definir objetivos varían entre un año (corto plazo), tres años (mediano plazo) y cinco años (largo plazo).

Ejemplo de objetivos de marketing para las clínica del COC: incrementar el 20% las ventas del servicio de rehabilitación oral para los años 2005-2007. Un análisis de este ejemplo muestra que el objetivo se puede medir (aumento del 20% del servicio de rehabilitación), está identificado en el tiempo (a lo largo de tres años), definido con claridad (aumentar las ventas del servicio) y desafiante (el incremento de las ventas en un 20%, resulta motivante e, igualmente, realista).

Estrategias: están relacionadas con la forma cómo la organización utilizará las diversas herramientas del marketing para alcanzar los objetivos. Estas estrategias deben operar en el marco de: perfil del consumidor, mercado, aspectos legales, posicionamiento del producto.

➤ **Marketing estratégico:** en esta parte, se describirá en primer lugar, la segmentación del mercado, se seleccionará el mercado-objetivo adecuado y demostrarán el posicionamiento del producto (definición del negocio). Para esta

etapa de recolección de la información es importante que las clínicas cuenten con un *sistema de información de marketing* (SIM), el cual está constituido por personas, equipos y procedimientos organizados de manera armónica y sistemática dotado para administrar información hacia el proceso de planeación de marketing. Contiene cuatro subsistemas:

- *Registros internos* (registros contables, registros de ventas y otros registros generados en la operación diaria de la clínica.

- *Inteligencia de marketing*. Son las informaciones obtenidas en el mercado por el equipo de docentes, estudiantes y demás personas comprometidas, de manera directa e indirecta, con la proyección social de las clínicas., de los compradores y directores junto a sus similares en otras organizaciones y en el gobierno, así como la información obtenidas en revistas especializadas, artículos congresos, eventos, etc.

- *Investigación de mercado*. Son las investigaciones de mercado realizadas específicamente para las necesidades de información de la empresa.

- *Modelos de apoyo a la decisión de marketing*. Son los modelos matemáticos y gráficos orientados para apoyar el proceso de decisión de marketing.

En caso de que no se disponga de un sistema de información estructurado, se puede disponer de otras fuentes para la búsqueda de información durante el desarrollo del plan de marketing.

En La segunda parte del marketing estratégico para las clínicas del COC, se realizará un análisis externo e interno y definirán escenarios, dividido en tres secciones: el usuario (cliente), el mercado y los aspectos legales, estrechamente articulado con el posicionamiento del servicio (misión, visión, valores, objetivos corporativos); finalmente la definición de las estrategias y metas es el paso obligado para alcanzar los objetivos, son el ambiente donde el plan de marketing va a actuar

Usuario. El cliente es el punto central del marketing, el inicio de todo proceso de planeación. Por lo que la razón de ser del plan es conocer y entender al usuario del producto o servicio. Seguidamente, se relacionan algunos elementos críticos para entender al usuario:

- *Perfil del usuario.* ¿Es una organización o persona física? perfil cultural (valores, costumbres), perfil social (grupos de referencia, familia, roles y posiciones sociales), perfil psicológico (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes), perfil personal (edad, ocupación, condiciones económicas, estilo de vida, personalidad).

- *Deseos y necesidades del consumidor.* ¿se está satisfecho con el producto o servicio, qué le gusta más, por qué consume el producto o servicio, que le gustaría que se cambiara del servicio?

- *Hábitos de uso y actitudes.* ¿Como compra el usuario, dónde prefiere comprar, cómo decide comprar, cuánto compra?

- *Papeles en la compra.* No siempre quien compra es quien usa el producto o servicio. ¿Quién influencia en la compra? ¿Quién es el comprador, quién es el usuario del producto?

Información de mercado. Aquí se tienen en cuenta las informaciones basadas en datos y hechos que son fundamentales para que el encargado de la planeación pueda crear tácticas en concordancia con las demandas del mercado. Sobresalen dentro de este grupo:

- *Desarrollo histórico del mercado.* Cómo fue creado el mercado en el que actuamos, cómo se ha desarrollado en los últimos años, Quiénes son las personas y empresas más importantes de este mercado. Ejemplo: el mercado de los brackets existía desde hace varios años, con fines terapéuticos, pero sufrió un gran impacto con el lanzamiento con fines estéticos. Desde ese momento, las organizaciones y los servicios particulares de odontología empezaron a lanzar, de nuevo el servicio, y, a comunicarles, con vehemencia al usuario, las características del mismo y sus beneficios estéticos. Esto ha

llevado a un crecimiento vertiginoso del volumen de las ventas de todo este mercado.

- *Tamaño del mercado.* Cuál es el tamaño del mercado en términos de volumen físico de ventas, en términos de valor de ventas y cuál ha sido su evolución en los últimos 10 años.

- *Nivel de la demanda.* La demanda está en el nivel introductorio, creciente, maduro o decreciente. Ejemplo, los Brackets que están en un estado creciente.

- *Estacionalidad.* ¿En qué época del año las ventas son significativamente mayores? Por ejemplo, el incremento de los servicios odontológicos, en términos generales, durante el período de vacaciones escolares.

- *Impacto de la tecnología.* ¿Cuál ha sido el impacto en el mercado la evolución tecnológica? Por ejemplo, las diferentes tecnologías utilizadas últimamente para el blanqueamiento de denticiones.

- *Posición de la organización en el mercado y lo que se pretende alcanzar.* Por ejemplo, penetrar en el mercado mediante campañas promocionales de rehabilitación oral.

- *Posición actual de la competencia, mercados previstos.* ¿Cuáles son las empresas competidoras, son de capital nacional o multinacional? ¿qué otras empresas pretenden entrar al mercado? ¿Cómo están organizadas en el mercado? Gran parte de esta información se puede conseguir a través de la inteligencia de marketing, noticias de prensa especializada, así como la información proveniente de proveedores y clientes.

- *Participación en el mercado.* Si es posible, en los últimos cinco años, de los principales competidores.

- *Segmentación del mercado.* ¿Cuáles son los segmentos de mercado que existen, cuál es su tamaño en volumen y valor, cuáles son las marcas y los fabricantes en cada segmento?

- *Características de la P del producto (referentes al mercado).* ¿Cuáles son los productos o servicios existentes en el mercado y quiénes sus oferentes, empaques, colores, diseños, nivel de calidad, cómo se atiende al consumidor, cuáles son sus diferencias, qué servicios dan valor agregado?

- *Características de la P del punto de venta (referentes al mercado).* ¿Qué canales de distribución sirven para este mercado, cuáles son las principales clínicas que actúan, cuáles son los procedimientos utilizados para las ventas, cómo se efectúa el proceso logístico en el mercado?

- *Características de la P de promoción, publicidad (comunicación) referentes al mercado.* ¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento de los productos competidores, cuáles son las promociones de ventas más frecuentes en el mercado, cuáles son las campañas publicitarias de los competidores, cuál es el nivel de inversión en comunicaciones de los competidores, cuáles son los medios más utilizados?

- *Características de la P de precio (referentes al mercado).* ¿Cuáles son los precios de venta de los competidores para los canales de distribución, cuáles son los márgenes de ganancias practicadas por el comercio, cuáles son los impuestos por pagar, cuáles son los plazos de pago practicados por la competencia, descuentos promocionales?

- *Proyecciones de mercado y comentarios.* Aquí se resume el raciocinio sobre las tendencias del mercado con base en los datos y hechos recopilados anteriormente. ¿Cuáles son las proyecciones del tamaño del mercado, por segmentos y otras subdivisiones, cuáles son las proyecciones de participación en el mercado para las clínicas, cuáles son las proyecciones de participación para la competencia. Cada actividad de proyección demanda una explicación lógica que la justifique. Para facilitar la comprensión por el lector del plan los comentarios deben ser concisos y claros.

Aspectos legales. En esta sección se busca identificar las exigencias legales sobre el producto o servicio enfocado en el plan de marketing:

- Requisitos legales para la comercialización, fijación de precios, comunicación y demás factores ligados a la prestación del servicio. Es necesario que exista aprobación de algún organismo gubernamental para la prestación del servicio, cuáles son los costos, existe precios controlados por alguna instancia oficial (Ministerio de Protección Social, Superintendencia Nacional de Salud, por ejemplo).
- Organismos gubernamentales involucrados en el cumplimiento de estándares de calidad.

Posicionamiento del producto o servicio. Se debe hacer una descripción objetiva, breve, del servicio, que ofrecen las clínicas; es decir, como se quiere que el usuario lo vea. Definir el posicionamiento de un producto o servicio es una actividad delicada, que demanda análisis y gran conocimiento sobre el mercado y sus clientes. Aquí debe incluirse la decisión en cuanto a los aspectos diferenciales que deberán comunicarse al mercado. Debe realizarse un cuadro comparativo en que se muestren los productos o servicios de la competencia (investigación de mercados).

Después de elaborado el posicionamiento de los competidores, se hace necesario formalizar el posicionamiento del producto o servicio con una frase objetiva y breve que describa el concepto del producto o servicio. Esta frase debe sintetizar lo que se quiere que el usuario perciba del producto o servicio. Ejemplo de frase: blanqueamiento dental a través de peróxido de carbamida.

“Queremos que nuestros servicios de blanqueamiento dental sea percibido por los usuarios como de alta calidad y precio accesible que, además de limpiar, también acondiciona, dejando sus dientes más bellos y con apariencia saludable”.

➤ **Marketing táctico:** comprende el proceso cómo se divulgarán las actividades en el mercado objetivo y dónde será distribuido. Debe tenerse en cuenta que sean desarrolladas tácticas realistas y que consideren el corto, mediano y largo plazo.

Ciclo de vida y estrategia de marketing. En que etapa de su vida está el producto o servicio: introducción, crecimiento, madurez o declive. Cual es la estrategia básica para el producto o servicio, acorde con la etapa actual de su ciclo de vida. Ejemplo, si el producto o servicio se encuentra en su etapa de lanzamiento (introducción), entonces la estrategia básica sería construir una imagen de marca, generar experimentación y distribuir rápidamente el producto o servicio en los sitios de venta. Las principales etapas del marketing táctico son: *Producto o servicio, Punto de venta, Promoción y Precio.*

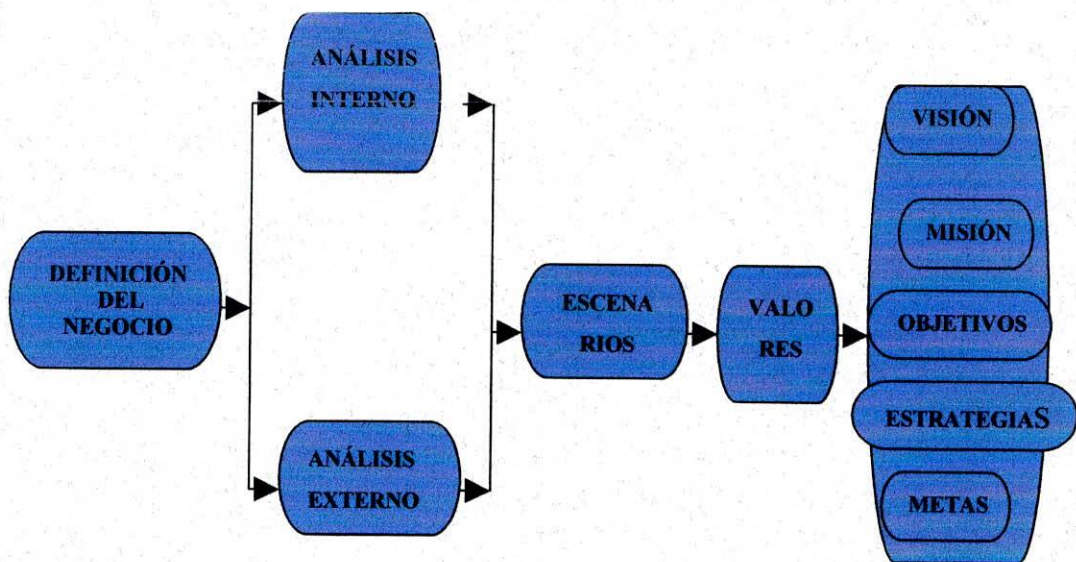
➤ **Acción y control:** comprende las actividades de acción y control en lo relacionado con parámetros para evaluar los resultados financieros, procedimientos o técnicas para el análisis de equilibrio y la programación hacia el futuro de las actividades, el tiempo en que se realizaran y los responsables.

3.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

Consiste en la selección de los objetivos mayores de la empresa, de las estrategias que serán adoptadas para poder alcanzar esos objetivos, y de la definición de las fuentes de recursos.

La figura 4 muestra el esquema de un plan estratégico de marketing.

Figura 4. Esquema de un Plan de Marketing Estratégico para las clínicas del COC.



Fuente: Fuente: Morello A. y AMBROCIO, V, 2002

En el anexo B se presenta el esquema de los contenidos del plan de marketing para las clínicas del COC.

3.2.1 Definición del negocio. En este capítulo se establecen los propósitos del negocio: la rama del mercado en que las clínicas actúan o van a actuar, los productos/servicios ofrecidos y las necesidades de los clientes que pretenden atenderse. *En el anexo C*, se relaciona el taller para la respectiva definición del negocio de las clínicas del COC.

3.2.2 Análisis Externo. Esta es una actividad de recopilación y análisis de los factores ambientales que afectan a la clínica, de la forma como pueden evolucionar y del surgimiento de nuevos factores que puedan influir en su vida. Problemas y oportunidades del entorno. Características demográficas, valores sociales y culturales, factores económicos, tecnología, acciones reguladoras, competencias, etc. Para su identificación y análisis se utilizará la herramienta del taller del *anexo D*.

3.2.3 Análisis interno. En este punto, todos los involucrados en el proceso realizan esfuerzos para ampliar el conocimiento que se tiene de la empresa y del sistema donde está. Se propone utilizar el instrumento relacionado en el *anexo D*.

3.2.4 Escenario. Es la previsión de los factores que influyen y pueden influir en el desempeño de la empresa hacia el futuro, evaluando escenarios actuales, probables y deseables.

3.2.5 Valores Éticos. En esta etapa tan crucial para el futuro de la empresa se identifican y definen los valores éticos que dirigen las actividades de la empresa. Para identificar los valores que practica y sobre los cuales se fundamentará la misión y la visión de la clínica se propone realizar el taller del *anexo E*.

3.2.6 Misión. Involucra la razón de su existencia, la función que desempeña de manera que sea útil y justifique sus ganancias, atendiendo a las expectativas de sus accionistas y de la sociedad en la que actúa. La misión expresa dónde y como las clínicas esperan obtener ganancias, por medios de la oferta de productos o servicios útil y deseables. El taller para la construcción de la misión se relaciona en el *anexo E*.

3.2.7 Visión. En esta etapa se establece la visión de futuro que implementarán las clínicas. Que elementos le ayudarán a controlar su propio destino. El taller para la formulación de la visión se relaciona en el *anexo E*.

3.2.8 Objetivos Corporativos. Se seleccionan expresando lo que las clínicas quieren alcanzar para cumplir su misión y alcanzar su visión. Qué hacer. Expresado en porcentaje.

3.2.9 Estrategias. Se responde al interrogante ¿Cómo hacerlo? Desarrollo de programas, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, diversificación, alianzas estratégicas. Estrategias de crecimiento y de consolidación en el

mercado. Como metodología se propone además de las estrategias mencionadas realizar el siguiente ejercicio:

- Adecuen las fortalezas internas a las oportunidades externas y registren las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuen las debilidades internas a las oportunidades externas y registren las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuen las fortalezas internas a las amenazas internas y registren las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuen las debilidades internas a las amenazas internas y registren las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

3.2.10 Metas. Una vez definidos los objetivos y recogidas las estrategias, es necesario definir una programación de ejecución para estipular qué resultados deben ser alcanzados, cuándo deben ser conseguidos y por quién deben ser logrados.

3.3. ELEMENTOS DE UN PLAN DE MARKETING TÁCTICO PARA LAS CLÍNICAS DEL COC

El modelo está formado por los cuatro elementos esenciales y, convencionalmente aceptados, del marketing: *producto* (product), *punto de venta* (place), *promoción* (promotion), y *precio* (price). En estos elementos están incluidas las innumerables variables que intervienen en un negocio:

personas, empaques, ganancias, políticas, marcas, logística, propaganda y descuentos. Son, en realidad, muchos conceptos simplificados nemotécnicamente en cuatro palabras (modelos de las cuatro Pes de Jerome MCarthy). En el centro de todo está el consumidor, objetivo de todos los esfuerzos del marketing. Esta conformación puede apreciarse en la figura 5.

Figura 5. Características especiales del modelo de las cuatro pes.



Fuente: AMBROSIO. V. 2000.

Cada una de las cuatro Pes, así como la C del consumidor, abarca muchas variables del marketing.

El punto. Simboliza el centro, el origen, el hogar. Designa el inicio y el fin de todas las cosas, el consumidor, el punto central del plan de marketing.

El círculo. Es un punto expandido y perfecto. El círculo tiene características sobresalientes: perfección y homogeneidad. Las cuatro Pes igualmente, deben ser homogéneas y uniformes, para generar la acción necesaria, coherente, que cause el impacto esperado.

La cruz cuaternaria. Diferente a la cruz cristiana, con el asta vertical mayor que el asta horizontal, la cruz cuaternaria tiene las cuatro astas iguales y simboliza la división del universo donde está insertada en cuatro sectores de dimensiones iguales. La cruz es el símbolo del intermediario, el mediador, de aquel que reúne. Ella es la gran vía de comunicación. Es la cruz que recorta, ordena y mide los espacios. Establece también la unión entre los cuatro elementos del marketing. Ninguno de ellos debe preponderar sobre el otro, de modo que haya la armonía necesaria para el éxito de la acción integrada, fuerte y dinámica.

Las otras pes. Críticos del modelo de las cuatro pes defienden que debería haber una quinta P para *Paking* (empaque), una sexta para *people* (personas) e incluso una séptima para *profit* (ganancia). Pero, en términos generales, se considera que las nuevas pes propuestas ya están integradas a las cuatro originales: empaque forma parte de la P de producto y la ganancia está en el precio

Para que el plan sea confiable, deben desarrollarse tácticas realistas acorde con los plazos previstos. Los componentes de la mezcla de marketing,

llamados también palancas de marketing son cuatro: producto (servicio), punto de venta (plaza, canales de distribución), precio y promoción/publicidad.

3.3.1 Producto o servicio. El producto o servicio son bienes materiales (tangibles) o inmateriales (intangibles) ofrecidos a un mercado, que busca la satisfacción de un deseo o necesidad. Se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- *Desarrollo histórico y evolución.* En el caso de un producto o servicio que ya existe. Cuando se trate de un producto o servicio nuevo, se explican las razones de su creación y de su desarrollo.

- *Ciclo de vida.* En que etapa de su ciclo se encuentra el producto y qué estrategia se seguirá.

- *Características.* Si es un producto o servicio de consumo o industrial. Cuáles son sus características y, especialmente, cuáles son las características que lo diferencian de la competencia.

- *Beneficios-Jerarquías de valores para el usuario.* ¿Cuál es el producto o servicio básico, cuál es el producto o servicio real, cuál es el producto o servicio ampliado, por qué el usuario compra el producto o servicio, cuáles son las necesidades y deseos del cliente, cuáles son las investigaciones alrededor del producto o servicio?

- *Marca.* ¿Cuál es la marca escogida para el producto o servicio? ¿Es marca individual o de familia? ¿Hubo investigación de marca junto al cliente para escoger la marca?

- *Diseño.* ¿El diseño es innovador, conservador contemporáneo? ¿Quién lo desarrolló?

- *Empaques y etiquetas.* ¿Cuántos empaques o versiones serán comercializadas? ¿Cómo es el empaque del producto? ¿Cómo es el empaque de transporte?

- *Etiquetas.* ¿Cuál es el contenido? ¿Cuáles son los ingredientes? ¿Cuál es el plazo de vencimiento? ¿Cuál es el texto de las etiquetas? ¿Tiene aprobación legal y técnica. ¿Incluye códigos de barras?

- *Calidad.* ¿Cuál es el nivel de calidad del producto o servicio? ¿Qué pruebas de calidad fueron realizadas?

- *Servicio y garantías.* ¿Qué servicios están asociados al producto? ¿Qué garantías debe dársele al producto o servicio?

- *Formas de uso y cuidados.* ¿Cómo se debe usar el producto?

- *Necesidades regionales.* ¿Qué características regionales y deseos de los consumidores causarán impacto en el producto o servicio y exigirán versiones específicas (influencias ambientales, culturales, religiosas, etc.)?
- *Desarrollo del producto o servicio.* ¿Qué empaques, versiones o fórmulas están previstas? ¿Con qué presupuesto se cuenta?
- *Investigaciones previstas.* ¿Qué investigaciones de mercado están previstas? ¿Cuál es el presupuesto para esa investigación?

3.3.2 Punto de venta. Es una forma nemotécnica de referirse a un conjunto complejo de elementos que hacen que el producto esté disponible para el consumidor donde y cuando él lo desee, y eso incluye elementos importantes, tales como: canales de distribución, logística de mercado y las variables que integran los siguientes elementos:

- *Canales de distribución.* ¿Las ventas se harán directamente al consumidor o serán efectuadas por intermediarios, quiénes son los intermediarios? ¿Qué canales de distribución serán utilizados? ¿si hay posibilidad de conflictos entre canales, cómo serán administrados?
- *Relaciones con los canales.* ¿Habrá estrategia *pull* (orientadas a estimular al consumidor a comprar) o estrategia *push* (orientadas a estimular a comprar al intermediario)? O ¿habrá un equilibrio entre las dos estrategias?

- *Logística de mercado.* Es un concepto que evolucionó del proceso de distribución física hacia el concepto de administración de cadena de suministros. La función de la logística de mercado es coordinar las actividades de proveedores, compradores, fabricantes, profesionales de marketing, participantes de canal y consumidores.

- *Existencias.* ¿Cuál es la necesidad de existencia por canal?

- *Transporte.* ¿Está incluido el flete en el precio?

- *Almacenaje.* ¿Hay necesidad de almacenaje regional? ¿Es necesario construir almacenes propios o pueden alquilarse?

- *Pronóstico de ventas.* ¿Por canal de distribución y si es posible por clientes, por región?

- *Investigaciones previstas.* ¿Cuáles y con que presupuesto se cuenta?

3.3.3 Promoción-Publicidad. Comprende las diversas actividades que hay que implementar para poner el producto o servicio a disposición del usuario.

- La publicidad es el principal recurso o recurso de apoyo.

- Cómo se mantendrá el control del posicionamiento. Por ejemplo, a través de manuales.

- *Público objetivo.* Es aquel público hacia el cual se dirige la comunicación. El público objetivo se describe en términos de características demográficas, y también, muchas veces, en términos de características psicológicas. Por ejemplo, edad, género, educación, posición económica, hábitos de compra, entre otros. Ejemplo: hombres y mujeres, profesionales, clase media, residentes en centros urbanos, trabajadores de empresas privadas. Con un tiempo mínimo de empleo de cinco años.

- *Estrategia de creación.* Es una técnica útil para definir con claridad y precisión la comunicación del producto o servicio. Busca definir cómo el mensaje en sí será desarrollado para alcanzar los objetivos del marketing (comerciales por prensa hablada y escrita, televisión, anuncios, impresos, folletos, etc. La estrategia de creación debe contener:
 - *Objetivo:* define cuál es la imagen que se desea establecer para el producto o servicio, fundamentado en el posicionamiento.

 - *Cuál es la razón:* define cual lógica que justifique el posicionamiento que se desea.

 - *Estilo y tono:* Define los aspectos psicológicos que se desean comunicar.

- *Imagen del consumidor.* es la imagen con la cual se desea caracterizar el consumidor.

- *Agencia de publicidad.* Evaluar si es necesario contratar una agencia de publicidad, Cuál es su costo, será necesario contratar trabajadores destajos?
- *Medios de comunicación.* ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con los medios de comunicación? Cuál es la estrategia de los medios? ¿Cuál es el presupuesto?

- *Promociones de ventas.* ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse a través de las promociones de ventas, cuáles son las herramientas de promoción y ventas que se utilizarán, cuáles son los programas para cada herramienta?

- *Relaciones públicas.* ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con las relaciones públicas, qué herramientas de relaciones públicas se utilizarán y cuáles son los programas para cada herramienta que deben utilizarse para el primer año?

- *Marketing directo.* ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con el marketing directo, qué herramientas se utilizarán y cuáles son los programas para cada herramienta?

- *Evento de lanzamiento.* ¿Se realizará algún evento oficial para el lanzamiento de productos o servicios, qué tipo de eventos, cuál será el público invitado, donde se realizará, etc.?

- *Endomarketing.* Es el conjunto de acciones de marketing orientadas al público interno de la organización. Estas acciones generan la integración de los funcionarios, y, en algunos casos, la de sus familias, lo que contribuye, a un mayor éxito del producto o servicio; igualmente, permiten que las personas conozcan los objetivos y puedan transmitir una imagen positiva de las clínicas

- *Presupuesto.* El presupuesto, debe contener, en detalles, los pormenores del valor que se asigne para cada una de las anteriores actividades.

- *Investigaciones previstas.* ¿Cuáles son las investigaciones de mercado previstas para evaluar las tácticas de promoción implementadas, cuál es su presupuesto?

3.3.4 Precio. El componente precio reviste una función de absoluta relevancia en las políticas comerciales de la organización. Al determinar el precio del producto o servicio al interior de un mercado específico, debe tenerse en consideración los siguientes elementos:

- *Nivel de precios establecido para los productos o servicios* (bajo, medio, alto o justo).

- *¿Cuál es la estrategia de precios para los productos o servicio?*
- *¿Como se comparan los precios con los de la competencia (en términos unitarios, en unidades de peso o de contenido, calidad)? Debe elaborarse un cuadro comparativo e incluir números –índices para facilitar su análisis.*
- *Existe control de precios por las autoridades.*
- *Descuentos no promocionales, ¿cuáles son los descuentos no promocionales (para intermediarios, por cantidades o pago de contado)?*
- *Condiciones de pago. ¿Qué plazos y condiciones de pago se pretenden aplicar?*
- *Financiación. ¿Existe financiación disponible, cual es el procedimiento para los clientes?*
- *Estructura de precios. ¿cuál es la estructura de los precios de los productos o servicios?*
- *Estructura de costos. ¿cuál es la estructura de costos de los productos o servicios, existen oportunidades identificadas para futuras reducciones de los costos?*

- *Investigaciones previstas.* ¿Cuáles son las investigaciones de mercado previstas para evaluar las tácticas de precios utilizadas, cual es el presupuesto para dichas investigaciones?

3.4 MECANISMOS DE ACCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING DE LAS CLÍNICAS DEL COC.

En esta parte se compendia la información necesaria para tomar algunas decisiones, así como para implementar acciones y el control que la situación amerite. Las decisiones se facilitan por la demostración de los estados financieros y por el análisis de equilibrio. La implementación se facilita por la programación; en cuanto al control, éste se orientará por los resultados financieros y también por la programación.

El control también se facilita por las demás secciones del plan, una vez que se adelanten reuniones periódicas de evaluación, y en ellas, todas las secciones del plan se comparan permanentemente con los resultados alcanzados.

Las directivas de las clínicas controlan el plan a través de la metodología de administración por objetivos (APO), en cuatro etapas: (1) establecimiento de metas mensuales o bimensuales o cómo se desee; (2) monitoreo y seguimiento del desempeño de productos o servicios en el mercado; (3) determinación de las causas de los desvíos en relación con los objetivos planteados y (4) establecimiento de medidas correctivas. La implementación de los anteriores

procesos puede generar cambios en los planes de acción, al considerar que las condiciones del mercado pueden variar desde el momento en que se elaboró el plan hasta su ejecución.

3.4.1 Mecanismos de acción:

- *Análisis de ventas.* Comprende la medición de la relación entre ventas reales y las proyecciones establecidas.

- *Análisis de participación de mercado.* Es el acompañamiento de la evolución de la participación del mercado de los productos o servicios que se ofertan.

- *Análisis de relación ventas/gastos.* Comprende el control de los gastos de marketing, en relación con las ventas, pero en términos porcentuales.

- *Análisis financieros.* Aquí está comprendido el análisis de los factores que afectan la tasa de retorno sobre el patrimonio líquido de las clínicas.

- *Análisis cualitativo del mercado.* Basado en mediciones cualitativas del desempeño del plan, en relación con los usuarios y con los accionistas.

Las secciones que componen la parte de acción y control, son: resultados financieros, análisis de equilibrio y programación, las cuales se relacionan a continuación:

3.4.2 Mecanismos de control:

➤ **Resultados financieros:** Aquí se desarrollan todas las proyecciones financieras para los primeros 12 meses y los primeros años de la comercialización del producto o servicio. Estos resultados financieros presentados deben sintetizarse en una tabla demostrativa sencilla y objetiva formada por cuatro elementos: hipótesis económica, parámetros del producto o servicio, estado de pérdidas y ganancias y análisis del retorno sobre la inversión.

- **Hipótesis económica.** Aquí se identifican los elementos que podrán afectar el desempeño del plan a lo largo de su vigencia. Es un escenario económico que deberá ser coherente con el escenario del plan estratégico de la organización. En el caso que no se disponga de un plan estratégico para las clínicas se considerarán las orientaciones dadas por las directivas.

Los elementos básicos son: inflación anual y crecimiento/disminución del PIB. También se pueden incluir otros elementos económicos como, la tasa de cambio, la tasa anual de interés y el IPC.

- **Parámetros del producto o servicio.** Corresponden a las diversas proyecciones de los elementos fundamentales que llevarán al cálculo de la ganancia bruta: ventas por unidad del producto o servicio, precio unitario líquido y costo unitario del producto o servicio.

- **Estado de pérdidas y ganancias.** Corresponde a la demostración contable de las diferentes operaciones del producto o servicio. Está compuesta por las siguientes cuentas: ingreso total, costo total, ganancia bruta (diferencia entre el ingreso total y costo total), inversiones en marketing.

- **Análisis de retorno sobre la inversión.** Existen varios métodos para calcular el retorno sobre la inversión en un producto o servicio nuevo o un relanzamiento. Los más utilizados son: tasa media de retorno (TMR), tasa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VAL). Cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas; por lo que la decisión, por uno u otro, va a depender de la cultura financiera que tengan las clínicas.

- **Análisis de equilibrio.** El objeto del análisis de equilibrio consiste en ayudar al proceso decisorio, aclarándolo más, lo que permitirá el inicio de la acción, y ofreciéndole un enfoque cualitativo a las personas involucradas en la decisión, a diferencia de la sección de resultados financieros que ofrece un enfoque cuantitativo. Para elaborar esta sección se recomienda la división de la página en cuatro partes. En cada una debe quedar uno de los componentes del análisis de equilibrio como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Formato del análisis de equilibrio.

Fortalezas (Puntos fuertes)	Debilidades (puntos débiles)
Oportunidades	Amenazas

Fuente: Fred. David. 2000.

La redacción del contenido de la tabla debe efectuarse de manera resumida, con el fin de ser rápidamente leída y facilitar la comprensión de las oportunidades y de los riesgos.

Todos los aspectos que se registran en la tabla de análisis de equilibrio deben ser considerados a lo largo del plan de marketing, especialmente, en la sección del marketing táctico (Mezcla de marketing). El análisis de equilibrio también se conoce como análisis DOFA o análisis SWOT (del anglosajón strengths (fuerza), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) y threats (amenazas). Uno de los roles de la dirección consiste en transformar lo negativo en positivo.

Componentes del análisis de equilibrio.

Puntos fuertes: se refiere a la organización, es decir, a los factores internos, variables controlables por la dirección. Las preguntas básicas son:

- ¿Qué hacemos bien hecho?
- ¿Cuáles son nuestras propiedades activos?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas en términos de organización?
- ¿Qué fuerzas tenemos en productos o servicios, y en marcas?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas en términos de distribución?
- ¿Cuál es la imagen de las clínicas?
- ¿Cuál es la calidad de las ventas?
- ¿Cómo califica la ubicación de las clínicas?
- ¿Disponen de certificado de calidad de ISO?
- ¿Cuáles son los productos o servicios innovadores?
- ¿Qué tipo de investigaciones de mercado se desarrollan?
- ¿Cuál es el nivel de entusiasmo de los empleados?

Puntos débiles: están también relacionados con la organización y deben ser preguntados así:

- ¿Qué nos falta?
- ¿Dónde debemos mejorar?
- ¿En cuántas áreas tenemos que concentrar nuestros esfuerzos?
- ¿Si fuéramos la competencia dónde atacaríamos a las clínicas?
- ¿Cómo es el tamaño de las clínicas en comparación con la competencia?
- ¿Cómo se adecuaría la estructura de ventas?
- ¿Será necesario un cambio de directivas?
- ¿Cuál es la imagen en cuanto a calidad de los productos y servicios?

¿Se necesita adecuar la red de servicio?

Oportunidades: las oportunidades son dependientes del mercado, factores externos a la organización, son variables incontrolables. Se pregunta así:

¿Dónde existe espacio para el crecimiento en la participación de mercado?

¿Es posible mejorar la distribución?

¿Es posible mejorar la comunicación sobre productos o servicios?

¿Existen condiciones para disminuir los costos?

¿Existe espacio para aumentar ganancias?

¿Las tasas de interés actualmente como son?

Amenazas: las amenazas también están relacionadas con el mercado, correlacionada con los factores externos, son variables incontrolables.

¿Qué elementos pueden interferir en el alcance de nuestros objetivos?

¿Cómo son las relaciones de nuestros principales clientes con nuestros competidores?

¿Cuál es el volumen de inversión de los competidores?

¿Qué posibles alteraciones de leyes que rigen nuestro negocio se pueden presentar?

¿Cuál es el nivel de la actividad económica del país (recesión, crecimiento, estabilidad) que nos pueda afectar?

➤ **Programación.** Corresponde a la última sección del plan de marketing, y es el resultado del proceso de planeación estratégica y táctica; es la parte operacional de la planeación del marketing. Aquí se incluyen toda la información necesaria para poner en práctica las acciones decididas del plan.

En la programación, el encargado de planeación tiene la oportunidad de reunir todo el equipo involucrado en la implementación del plan para convertirlo en realidad. Por lo tanto, la programación del plan de marketing debe cumplir con los siguientes propósitos: provocar sentido de acción, crear ambiente de urgencia, organizar prioridades, identificar plazos y fechas límites para la ejecución de actividades y sus interrelaciones e identificar los responsables de las actividades y los recursos necesarios para su ejecución. Igualmente, la programación debe tener el siguiente destino: definir qué hacer, cuando hacerlo y quién lo hará.

Se debe elaborar la lista de todas las acciones principales con sus fechas límites y determinación de responsables (departamento y/o personas). Pueden escogerse los formatos más comunes. Cuadro de programación, cronograma de barras y red PERT/CPM.

Existen diversas formas y muchos métodos para presentar una programación. Los más utilizados son las tablas de programación, los cronogramas y la red PERT/CPM.

La tabla de programación debe contener:

Actividad: se deben relacionar las actividades maestras –y sólo esas- que se implementarán en el plan de marketing (marketing táctico), por ejemplo, la producción de un comercial de televisión, distribución de material promocional.

El listado de las actividades principales suministra una visión clara y rápida de las actividades críticas para el proceso de implementación y evita que los lectores se pierdan en los detalles que serán considerados en otros documentos operacionales. Las actividades deben estar dispuestas en orden cronológico creciente.

Fecha límite: teniendo en cuenta que las actividades, casi siempre, son interdependientes, vale la pena indicar las fechas en que finalizarán.

Responsable. Aquí se definen los ejecutivos de las clínicas que se harán responsables de la implementación de la actividad en el plazo establecido. Las personas indicadas deben estar comprometidas emocionalmente con el plan.

Cronograma: otra forma para presentar la programación es el cronograma. El cronograma es un gráfico que contiene filas (las actividades que van a implementarse) y columnas (los períodos). A través de barras horizontales, se registran los períodos previstos para la ejecución de actividades.

Las Clínicas del COC y específicamente la clínica del centro, maneja formatos de seguimiento y control de ingresos y de análisis ocupacional, tal como se puede apreciar en el anexo E.

4. DISCUSIÓN

Todas las organizaciones requieren de planes generales y específicos para lograr sus propósitos. Un plan de marketing, en esencia, define a dónde, cómo y cuándo desea llegar una organización con sus productos o servicios y, a través de que medios; es decir, expresa, gran parte de la visión de la organización mercado extremadamente complejo, incierto, interdependiente, evolutivo y competitivo, en que transcurren las actividades de las organizaciones en la actualidad, por lo que se requiere la adopción de un enfoque racional que demarque decisiones estratégicas tendientes a alcanzar un posicionamiento que le permita lograr la ventaja diferencial mediante la satisfacción de deseos y necesidades de sus clientes reales y potenciales. Tratadistas contemporáneos como STANTON, W (2004) y HOFFMAN, D (2002), de reconocida credibilidad en el mundo de los negocios han sustentado diversas tesis con el propósito que las organizaciones formulen sus decisiones de planes de marketing.

Las organizaciones de hoy necesitan reconocer el creciente interés del público por la salud oral y porque se le ofrezcan productos o servicio cada vez mejor. Una de las formas, reconocidas, de dar respuestas a las anteriores expectativas y de utilizar la inteligencia competitiva es mediante la formulación de manera ordenada y sistemática de un plan de marketing, concibiendo al marketing como una dimensión de casi todos los aspectos

de nuestras vidas, y por ende, de las organizaciones. No obstante, es importante aclarar que no existe una concepción unánime alrededor de un plan de marketing. En algunos casos, el contenido suele ser diferente; en otros, varía el grado de profundidad en el análisis de ciertas secciones del plan. Estudiosos y entendidos, en estos menesteres, presentan numerosos puntos de vistas y diferentes versiones de lo que, según su criterio, es un plan de marketing. Todo ello ha contribuido, de manera significativa, a incrementar el acervo de conocimientos y a definir de manera más precisa algunos requisitos mínimos en cuanto a contenidos, y que su forma esté más estrechamente ligada al propósito para el cual se elabora y que, además, proporcione la información necesaria para la guía de las diversas operaciones. Lo anterior está en concordancia con las reflexiones hechas por OTERO, L (2001) en su disertación sobre marketing en odontología.

Concebido en forma correcta, un plan de marketing, representará para las clínicas del COC, una herramienta competitiva, extremadamente útil y eficaz que se comportaría como carta de navegación y demarca los roles que deben desempeñarse para enfrentar los retos propios del mercado global que han marcado, de manera inexorable, su accionar.

Con el presente estudio, propuesta de formulación de planes de marketing para las clínicas del COC, se buscó realizar un esfuerzo académico significativo, que sirva de referentes conceptuales para motivar y emprender las acciones correspondientes a alcanzar el posicionamiento

estratégico, condición uno A de las organizaciones modernas. De manera similar lo han recomendado especialistas como Ambrosio, V (2000) y Borello, A (2000).

5. CONCLUSIONES

- ✓ El plan de marketing diseñado para las clínicas del Colegio Odontológico Colombiano congrega, las diversas actividades de visualización general que deben ser consideradas, y por tanto, definirse e implementarse por la institución, dirigidas hacia la comercialización de sus diferentes productos o servicios de salud oral, los cuales existen para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios actuales y potenciales en la perspectivas de ser cada vez más competitivos.

- ✓ El formato del plan de marketing está antecedido por la portada y la introducción del plan y está integrado por cuatro partes fundamentales: oportunidad, marketing estratégico, marketing táctico y acción y control, a través de los cuales operan mecanismos de retroalimentación permanente.

- ✓ El marketing estratégico comprende los elementos básicos de la formulación general de la plataforma de cómo las clínicas del COC pueden cumplir con su misión y enfrentar, de manera proactiva, la competencia, entre los que se destacan: la segmentación del mercado, la selección del mercado-objetivo adecuado y el posicionamiento del producto o servicio.

- ✓ El marketing táctico comprende los diversos componentes de la mezcla de marketing (palancas de marketing) que son: producto (servicio),

punto de venta (plaza, canales de distribución), precio y promoción/publicidad, a través de ellas desarrollan las organizaciones su misión social.

✓ La acción y control del plan de marketing comprende la información necesaria para tomar decisiones. Las decisiones se facilitan por la demostración de los estados financieros y por el análisis de equilibrio. La implementación se facilita por la programación. El control se orientará por los resultados financieros y la programación.

6. RECOMENDACIONES

- ✓ **Constituir un equipo de trabajo para definir, de una manera puntual, las diversas actividades, que cada una de las clínicas del COC debe formular e implementar para alcanzar el posicionamiento estratégico de sus productos o servicios.**

- ✓ **Formular e implementar, de forma proactiva, para cada una de las clínicas del COC, los elementos básicos contenidos en los planes estratégico y táctico de cara a la competencia.**

- ✓ **Adelantar los planes de marketing para cada una de las clínicas del COC.**

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: 3 R Editores, 1999. 5-86 p.

----- . La misión de la empresa. Barcelona: Paidós, 1996. 45-90 p.

----- . La revolución del servicio. Bogotá: Legis, 1991. 23-98 p.

----- . Servicio al cliente interno. Buenos Aires: Piados, 1992. 14-89 p.

AMBROSIO Vicente. Plan de marketing. Bogotá: Prentice Hall. 2.000.

BENNET, Peter. Dictionary of Marketing Teorms. 1985.

BERRY, Leonard y PARASURAMAN, A. Marketing en las empresas de servicios. Edit. Norma. Bogotá. 1993.

BORELO, Antonio. El plan de negocios. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. 12-16 p.

CANAL, J. La internacionalización de la empresa. Como evaluar la penetración en los mercados internacionales. Edit. Mc Graw Hill. Madrid. 1994.

COBRA, Marcos y ZWARG, Flavio. Marketing de servicios. Edit Legis. Bogotá. 2000.

COLLINS Thomas. El Nuevo Maxi Marketing. Edit Mc Graw Hill. Bogotá 1996.

CROSBY, Philip B. Hablemos de calidad. Edit. Mc Graw Hill. México.1990

CHIAS Joseph. El mercado son personas. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá. 1992.

DRUCKER, Peter. El ejecutivo eficaz. México: Hermes, 1986. 42 p.

----- . Gerencia para el futuro. Bogotá: Norma, 1993. 69 p.

ETHIO, Jorge. La empresa competitiva. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 1996. 65 p.

GENDRON, George. Servicio al cliente. Barcelona: Norma, 2001. 32-56 p.

GERSDON, Richard. Cómo medir la satisfacción del cliente. México: Iberoamericana, 1998 10-21 p.

GULTINAN Joseph y GORDON Paul. Administración de Marketing. Edit Mag Graw Hill. Bogotá. 1994.

HELLRIEGEL, DON y cols. Administración: un enfoque basado en competencias. Bogotá: Tompson, 2002. p 197.

HOFFMAN, D. y BATESON, J. Fundamentos de marketing de servicios. México: Tompson, 2002. 15-98 p.

HOROVITZ, Jaques. Cómo desarrollar la calidad de un servicio. Edit. Mc Graw Hill. Madrid.1991.

HOROVITZ, Jaques. Los siete secretos del servicio al cliente. Edit. Prentice may.. Madrid. 2000.

ISIKAWA. Kaoru. Qué es el control de calidad total. Edit Norma. Bogotá.1996.

KOTLER Philip. Dirección de marketing. edit. Mc Graw Hill. Madrid.2001.

Mc CARTHY, Jerome. Comercialización. Edit. El ateneo. Buenos Aires. 1997.

MIQUEL Salvador y col. Introducción al marketing. Edit Mc Graw Hill. Madrid. 1995.

PETER Paul. Administración del Marketing. Edit. Mc Graw Hill. México. 1996.

SEGLIN Jeffrey. Curso de Mercadotenia. 36 horas. Edit McGraw Hill. Bogotá.
1.996.

STANTON William. Fundamentos de Marketing. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá.
2004.

WALTHER George. Marketing al revés. Edit Mc Graw Hill. Bogotá. 1998.

ANEXOS

ANEXO A.
ENTREVISTA



COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
-COC-

PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETIN PARA LAS CLÍNICAS
ODONTOLÓGICAS DEL COC

Entrevista realizada al director de la clínica del centro del COC (Dr. LUIS FELIPE FALLA).

1. Desde que año empezó a brindar sus servicios la Clínica, sede centro del COC?

R/. A partir de Julio de 1977.

2. Se han dado modificaciones en la gama de productos y servicios que ofrece la clínica para enfrentar la competencia? SI (X) NO ()

Diga cuáles?

R/. Implementación de resinas de fotocurado y retenedores intrarradiculares, prefabricados, asesoría de postgrado a pregrado, permanente actualización de técnicas para la atención de pacientes y capacitación docente

3. Han variado los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros de la clínica en respuesta a las demandas del mercado, y de los clientes?

SI (X) (NO) .

Diga cómo?

R/. Organización de franjas de atención por semestre, modernización y reorganización de pisos clínicos, esterilización en autoclaves y manejo de uniformes desechables, entre otros.

4. Existe información estadística que permita conocer el comportamiento de la demanda por los servicios odontológicos que ofrece la clínica, al igual que su

productividad, que sirva para diseñar estrategias para enfrentar la competencia y exigencias del mercado? SI (X) NO (X)

5. Los usuarios del servicio que brinda la clínica son los mismos de siempre o han cambiado de alguna forma a través del tiempo?

SI (X) NO (X)

Explique: **RI. Pacientes de nuestra área de influencia, pacientes de instituciones donde se realizan jornadas de salud oral y pacientes contactados directamente por los estudiantes.**

6. Existe en la clínica o clínicas del COC un Plan de Marketing, como herramienta de la planeación y el direccionamiento de la clínica para los próximos 5 o 10 años?. SI (X) NO (X).

7. Tiene la clínica definida Su propia MISION, VISION y PRINCIPIOS ó VALORES CORPORATIVOS? SI (X) (dice ser la misma del COC)
NO

8. Sabe la clínica cuáles son sus clientes? SI (X) NO

Defina en dos renglones el cliente de los servicios odontológicos de la clínica del centro.

RI. Clientes de escasos recursos económicos, pertenecientes a los estratos 1, 2 o 3, inclusive los que contacta el alumno de forma independiente.

9. Considera que la ubicación de la clínica es estratégica y de fácil acceso para sus clientes? SI (X) NO ().

10. Considera que la clínica tiene una buena imagen corporativa y aceptación por sus clientes? SI (X) NO ()

11. Considera usted que la clínica esta preparada para enfrentar la competencia con la actual infraestructura de servicios de que dispone?

SI (X) NO ()

12. Si usted pudiera cambiar algo de la clínica que cambiaría?

R/. Señalización, recepción, salas de espera y radiología.

13. Porque piensa usted que los clientes o usuarios solicitan los servicios ofrecidos por la clínica?

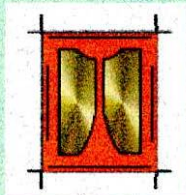
R/. Precios económicos, calidad y garantía de los tratamientos ejecutados.

14. Considera usted que la Clínica ó Clínicas odontológicas del COC, requieren de un PLAN DE MARKETING, que les permita prever las acciones a desarrollarse en el futuro?

SI (X) NO ()

Gracias por su colaboración

ANEXO B
ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING DEL COC



CLÍNICA DEL CENTRO
COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

Dirección, teléfono, e-mail.

“PLAN DE MARKETING”

(Nombre)

Autores

Bogotá, D. C.

2004

CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETIG

Relacionar aquí cada uno de los capítulos que contiene el plan.

OPORTUNIDAD

Análisis económico, político y social del entorno y su impacto en la prestación de los servicios ofrecidos por las clínicas del COC

<i>HECHOS</i>	<i>IMPACTO</i>
<i>Análisis económico:</i>	
<i>Análisis político:</i>	
<i>Análisis social:</i>	

**ANEXO C.
TALLER DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DEL COC**



*PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETIN PARA LAS
CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DEL COC*

OBJETIVO: propósito del negocio, la rama del mercado en que las clínicas actúan o van a actuar. Se debe realizar en grupos o mesas de trabajo donde participe el personal de los diferentes niveles de jerarquía de la clínica, por ejemplo: director de clínica, jefes de semestre, docentes clínicos, personal de apoyo y estudiantes.

1. *¿Cuáles son los servicios ofrecidos por la clínica?*

2. *¿Cuál es el tipo de empleados con que cuenta la clínica?*

3. *¿Cuáles son los recursos (humanos, tecnológicos, físicos y financieros) de la clínica?*

4. *¿Cuáles son las estadísticas de producción registradas por la clínica en los últimos 5 años?*

5. *¿Cuáles son los clientes de las clínicas del COC?*

6. *¿Qué clase de servicios demandan los clientes, en que cantidad y con que frecuencia?*

9. *¿Se han presentado cambios en el número y cualificación de los empleados?*

10. *¿Ha sido necesario cambiar algunos aspectos en la forma como ha venido funcionando la clínica?. Diga cuáles?*

De acuerdo a lo anterior, digan su opinión con relación a los siguientes interrogantes:

1. *¿Qué generación de necesidades consideran ustedes que han surgido?*

2. *¿Cómo las han resuelto? ¿Cómo consideran ustedes que las deberían resolver?*

3. *¿Qué falencias han quedado?*

4. *¿Qué elementos nuevos destacarían cómo importantes?*

5. *¿Qué cambios considerarían que son inaplazables para que la clínica pueda dar respuesta a las necesidades del entorno y de sus clientes?*

Considerando los elementos anteriores, defina cuál es el negocio de las clínicas?

ANEXO D.

TALLER ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LAS CLÍNICAS



PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETIN PARA LAS CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DEL COC

OBJETIVO: *Recopilar y analizar los factores ambientales o del entorno que afectan a la clínica, la forma como pueden evolucionar y el surgimiento de nuevos factores que puedan influir en su desarrollo; problemas y oportunidades del entorno. Se debe realizar en grupos o mesas de trabajo donde participe el personal de los diferentes niveles de jerarquía de la clínica, por ejemplo: director de clínica, jefes de semestre, docentes clínicos, personal de apoyo y estudiantes.*

ANÁLISIS EXTERNO. (Identifique variables económicas y señale para cada variable identificada si corresponde a oportunidad o amenaza).

VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
VARIABLES ECONÓMICAS		
VARIABLES SOCIALES (Culturales, demográficas, ambientales)		
VARIABLES POLÍTICAS		

VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
VARIABLES TECNOLÓGICAS		
COMPETENCIA (Identifique aspectos relevantes de la competencia)		

II. ANÁLISIS INTERNO Relacione los aspectos favorables y desfavorables al interior de la clínica en lo relacionado con los aspectos administrativos (existencia de planes de marketing, procesos, etc; recursos humanos; físicos; financieros y administrativos, señale si corresponde a una fortaleza o a una debilidad.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS		
RECURSOS HUMANOS (cantidad, calificación y cualificación)		

RECURSOS FÍSICOS (Instalaciones, equipos, instrumentales, etc.)		
RECURSOS FINANCIEROS		
RECURSOS TECNOLÓGICOS		
COMPETENCIA (EN CUANTO A RECURSOS DE LA COMPETENCIA)		

**ANEXO E.
TALLER VISUALIZACIÓN DE LAS CLÍNICAS**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETIN PARA LAS
CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DEL COC**

OBJETIVO: definir los VALORES ÉTICOS que dirigen y dirigirán las acciones de las Clínicas del COC; así como su MISIÓN Y VISIÓN. *Se debe realizar en grupos o mesas de trabajo donde participe el personal de los diferentes niveles de jerarquía de la clínica, por ejemplo: director de clínica, jefes de semestre, docentes clínicos, personal de apoyo y estudiantes.*

I. VALORES:

1. *Identifique los valores en que como miembros de las clínicas del COC ustedes creen.*

2. *¿Qué valores consideran ustedes que las clínicas practican?*

3. *Relacionen los valores personales con los de las clínicas.*

B. MISIÓN CORPORATIVA. La misión es la definición duradera del objeto de las clínicas del COC, que la distingue de otras similares. Para ayudar a la construcción de la misión de las Clínica del COC, den respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué ha sido la clínica en el pasado?	¿Qué es la clínica en el presente?	¿A dónde quiere posicionarse la clínica en el futuro?

1. ¿Cuál es nuestro negocio?

2. ¿Para qué existen las clínicas? (responsabilidad social.)

3. ¿Cuáles son los elementos que diferencian las clínicas del COC con sus similares en el medio?

4. ¿Quiénes son los clientes de la clínica?

5. ¿Qué tiene valor para el cliente y para las clínicas?

6. ¿Cuáles son los servicios que ofrece?

7. ¿Qué necesidades se satisfacen?

8. ¿Qué tecnología se utiliza para satisfacer esas necesidades?

9. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros para las clínicas del COC?

10. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros para las clínicas del COC?

11. ¿Cuáles son los valores distintivos de las clínicas?

12. ¿Cuál es la rentabilidad que se espera alcanzar? (económica y social)

13. ¿Cuál es el compromiso con la sociedad en general?

ANALICE Y REDACTE CON BASE EN LO ANTERIOR LA MISIÓN DE LAS CLÍNICAS DEL COC:

II. VISIÓN CORPORATIVA: Establece el rumbo para lograr el desarrollo esperado de las Clínicas del COC en el futuro. Es el resultado de la concreción de los valores y la misión en un horizonte de tiempo. Para contribuir a la definición de la visión de su organización den respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo quisiera ver a su organización dentro de los próximos cinco años?

2. ¿Por qué logros le gustaría que se distinguiera las clínicas dentro de los próximos cinco años?

3. ¿Cuáles son los deseos factibles y compatibles que ustedes consideran válidos para su organización en los próximos cinco años?

4. ¿Cómo consideran ustedes que los valores definidos contribuyen para al logro de la visión?

5. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporar a las clínicas?

6. ¿Qué necesidades, expectativas y nuevas formas de servicio para el cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrecen las clínicas dentro de los próximos cinco años?

7. ¿Qué recursos humanos especializados y no especializados necesitarían las clínicas, unidad o área para los próximos cinco años?

REDACTE LA VISION DE LAS CLÍNICAS PARA UN HORIZONTE DE CINCO AÑOS.
