



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

Borrero, A; Cáceres, I; González, L; Machado, K; Orjuela, C; Salamanca, L,
Falla, Luis Felipe^{**}
Bástidas, Claudia^{***}

Área: Gerencia en salud, categoría: pregrado, modalidad: oral

RESUMÉN

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

Método: consistió en un estudio descriptivo, administrativo, para lo cual se utilizó una entrevista semiestructurada de 14 preguntas dirigida al director de las clínicas que permitió obtener información relacionada con la formulación de la propuesta. Se revisaron y adaptaron las conceptualizaciones más representativas de un plan de marketing; la información se analizó buscando la aplicabilidad de las diversas herramientas de la planeación de utilidad para las clínicas del COC.

Resultados: La propuesta del plan de marketing para las clínicas del COC plantea las diversas actividades de visualización general consideradas para el plan (marketing estratégico); define las diversas acciones a implementar por las clínicas (marketing táctico), orientadas a la comercialización de sus productos y servicios de salud oral, en la perspectiva de satisfacer las necesidades específicas de los clientes actuales y potenciales para ser cada vez más competitivos; igualmente se presenta un mecanismo para la implementación de las actividades de seguimiento y control que garanticen la eficacia del plan.

Conclusiones: El plan de marketing comprende los elementos básicos de la formulación general de cómo las clínicas del COC pueden cumplir con su misión social y enfrentar de manera proactiva la competencia.

Palabras clave: plan de marketing, marketing estratégico, marketing táctico, acción y control.

A MARKETING PLAN FORMULATION PROPOSAL FOR THE CLINICS OF THE COLOMBIAN DENTISTRY SCHOOL

Area: Health Management, Category: Professional Degree, Modality: Oral

ABSTRACT

Objective: To design a proposal to design and develop marketing plans for the dentistry clinics of the Colombian Dentistry School (COC) that allows them to get the strategic positioning in a competitive market.

Methods: it was a descriptive administrative study in which a 14 questions semi-structured interview was applied to clinics director, obtaining information about the proposal formulation. The most representative concepts of a marketing plan were revisited and updated; the information was analyzed looking for the applicability of the various planning tools useful for the clinics.

Results: the marketing plan 'proposal for COC's clinics establishes the various activities considered for the plan (strategic marketing); it identifies the various actions that must be carried out by the clinics (tactical marketing) focused on the commercialization of their oral services and products with the aim of satisfying the specific needs of current and potential clients in order to increase competitiveness. Also a mechanism for the development of following and control activities is presented, which will guarantee the efficacy of the plan.

Conclusions: the marketing plan includes the basic elements of the general formulation about how the COC's clinics may accomplish its social mission and face proactively the competency.

Key words: Marketing Plan, Strategic marketing, Tactical Marketing, Action and Control

* Estudiantes X semestre

** Asesor científico

*** Asesora metodológica

INTRODUCCIÓN

La necesidad de diseñar un plan de marketing ha sido objeto de interesantes planteamientos. 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 compleja¹, 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^{2,3}.

En el área del marketing en salud oral vale la pena relacionar lo expuesto por diferentes autores quienes han planteado 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 pacientes⁴; sabiendo los elementos que afectan al paciente, el odontólogo podría mejorar sus relaciones con éste⁵, los servicios odontológicos 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 diferentes⁶.

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 de 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.

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 ello, 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?

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.

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 rodea⁷.

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 gastarlo⁸. 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 particulares⁹. Los servicios de salud se caracterizan por ser intangibles, es decir inseparables, variables y perecederos o sea que no se pueden almacenar¹⁰. 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 organizaciones¹¹. 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 servicio¹².

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 estomatológicas¹³. Una de las formas efectivas como un gremio puede mejorar la salud de los pueblos es a través de la utilización sistemática de los postulados que ponen a disposición los conocimientos de ciencias, como la administración, el marketing y demás especialidades complementarias que ayudan a mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios¹⁴.

Planeación del marketing de servicios Se reconocen tres niveles fundamentales, tal como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1. Niveles de la 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.

➤ **Formulación estratégica del marketing.**

Fred, D¹⁵ 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*; plantea tres etapas a saber: *formulación de la estrategia, implementación y evaluación de la estrategia.*

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. Es el conjunto de decisiones que toma la dirección acerca del mercado, los objetivos y el programa de marketing¹⁶.

Con base en lo anterior se evidencia la importancia 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.

El objetivo general del estudio fue 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. Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- ✓ 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.

MATERIALES Y MÉTODOS

Consistió en un estudio descriptivo de tipo administrativo, cuyo objeto de estudio fue el marketing de los servicios de salud oral; para la validación de la propuesta se diseñó un cuestionario de 14 preguntas semi – estructurado, utilizado para la realización de una entrevista, por parte de los investigadores, al director de la Clínica del COC, sede centro; con el propósito de obtener información referente a la necesidad de formular un plan de marketing para dichas clínicas. Los resultados alcanzados en la entrevista ponen en evidencia la necesidad de diseñar una propuesta de plan 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*.

Para la recolección 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 la propuesta del Plan de Marketing de las Clínicas. La

información se analizó buscando la aplicabilidad de las diversas herramientas de la planeación de utilidad para las clínicas del COC.

RESULTADOS

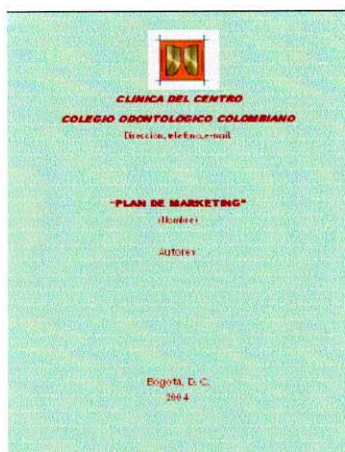
➤ ELEMENTOS DE UN PLAN DE MARKETING.

Para desarrollar un plan de marketing, 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 COC y reúne las diversas actividades que deben implementarse por la organización, dirigidas hacia la comercialización de los diferentes *servicios* de salud oral. Es apenas natural, que cada clínica tiene características propias, peculiaridades que deben reflejarse en el formato del plan de marketing.

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

La portada: debe ser 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 figura 2 muestra un ejemplo de portada para el Plan de Marketing de las clínicas del COC.

Figura 2. Portada del Plan de Marketing



Presentación del plan de marketing: debe hacerla el directivo de mayor jerarquía de la Clínica y se consignará en ella la finalidad del Plan.

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.

Figura 3. Guía del Plan de Marketing



Fuente: Morello A. y Ambrocio V, 2002.

Los cuatro grandes componentes de la guía son: *oportunidad*, *marketing estratégico*, *marketing táctico* y *acción y control*, definidos para la clínica, así:

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 servicio y la competencia, para la clínica. El análisis de la situación ubica a la organización en el tiempo y en el espacio; es necesario iniciar 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; luego, debe anotarse donde están localizadas las clínicas en sus mercados estratégicos y áreas de interés, la posición de las clínicas en relación con sus competidores. relanzamiento de productos o servicios, en cuestión, ayudará alcanzar los objetivos.

Objetivos: están relacionados con la forma hacia donde deberá llegar el esfuerzo de marketing de las Clínicas 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.

Estrategias: están relacionadas con la forma cómo las clínicas utilizarán las diversas herramientas del marketing para alcanzar los objetivos. Estas estrategias deben operar en el marco de: perfil del consumidor, mercado, aspectos legales y 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. 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. Algunos elementos críticos para entender al usuario de las clínicas del COC:

- *Perfil del usuario:* 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 cliente de las Clínicas:* ¿se está satisfecho con el servicio,

qué le gusta más, por qué utiliza el servicio, que le gustaría que se cambiara del servicio?

- *Hábitos de uso y actitudes:* ¿con qué frecuencia usa los servicios el cliente de las clínicas, dónde prefiere que se le atienda, cómo decide usar los servicios, que servicios le gusta o prefiere utilizar?

- *Papeles en la compra.* No siempre quien paga el servicio es quien lo utiliza. ¿Quién influye 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 de las clínicas, tamaño del mercado, nivel de la demanda, estacionalidad, impacto de la tecnología, posicionamiento de las clínicas en el mercado y lo que se pretende alcanzar, posición actual de la competencia, mercados previstos, participación en el mercado, Segmentación del mercado, características de la mezcla de marketing (producto, punto de venta, promoción y precio) y proyecciones de.

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

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 del 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 servicio con una frase objetiva y breve que describa el concepto del servicio de las clínicas; esta frase debe sintetizar lo que se quiere que el usuario perciba del servicio.

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. Las principales etapas del marketing táctico son: *Producto o servicio, Punto de venta, Promoción y Precio.*

Acción y control: comprende las actividades relacionadas con parámetros para evaluar los

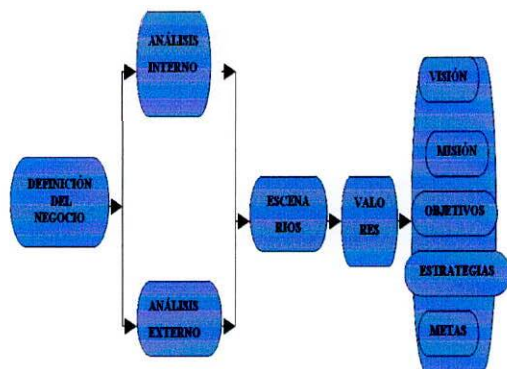
resultados financieros, procedimientos o técnicas para el análisis de equilibrio y la programación hacia el futuro de las actividades, el tiempo en que se realizaran y los responsables.

En el anexo B, se incluye de manera esquematizada como presentar el plan de marketing para las clínicas del COC.

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 para las clínicas del COC.

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



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

Definición del negocio: 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.

Análisis Externo: esta es una actividad de recopilación y análisis de los factores ambientales o del entorno 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.

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.

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.

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.

Misión: Involucra la razón de su existencia, la función que desempeña de manera que sea útil y justifique su accionar, 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 utilidades económicas y sociales, por medios de la oferta de servicios útiles y deseables. El taller para la construcción de la misión se relaciona en el anexo E.

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.

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

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 adecuar las variables externas (oportunidades, amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades) identificadas en el anexo D, para la formulación de estrategias.

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. La definición de metas están más relacionada con la planeación operativa.

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 MCarthy¹⁷). 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.

Producto o servicio: producto son bienes materiales (tangibles) o inmateriales (intangibles) ofrecidos a un mercado, que busca la satisfacción de un deseo o necesidad. Con relación a éste punto en el plan táctico de las clínicas del se debe tener en cuenta, entre otras las siguientes:

- *Desarrollo histórico y evolución:* como ha evolucionado y se ha desarrollado la prestación de los servicios odontológicos en el COC, que cambios se le han introducido.
- *Ciclo de vida.* En que etapa de su ciclo se encuentran los diferentes servicios odontológicos en el COC y qué estrategia se seguirá.

- *Características:* Cuáles son las características de los servicios que se ofrecen y, especialmente, cuáles son las características que los diferencian de la competencia.

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

- *Calidad.* ¿Cuál es el nivel de calidad del servicio? ¿qué prácticas o sistemas de calidad se utilizan?, ¿se está implementado o ha implementado un Sistema de Garantía de la Calidad para las clínicas?

Punto de venta: es una forma nemotécnica de referirse a un conjunto complejo de elementos que hacen que el producto esté disponible para el cliente donde y cuando él lo desee, y eso incluye elementos importantes, tales como ubicación y accesibilidad de las diferentes sedes de las clínicas, logística para la atención de los clientes y *proyecciones sobre la demanda de los servicios odontológicos de las clínicas.*

Promoción-Publicidad: deberá comprender las diversas actividades que hay que implementar en la clínica para poner el servicio a disposición del usuario, así:

- *La publicidad* que utiliza y que utilizará la clínica como principal recurso de apoyo y cómo se mantendrá el control del posicionamiento.
- *Identificación del público objetivo.* se describirá en términos de características demográficas, y también psicológicas; por ejemplo, edad, género, educación, posición económica, hábitos de compra, entre otros.
- *Estrategia de creación.* técnica útil para definir con claridad y precisión la comunicación del 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.

Precio: debe revestir de absoluta relevancia en las políticas comerciales de las Clínicas, para lo cual se pueden tener en cuenta los siguientes elementos: *nivel de precios establecido para los servicios* (bajo, medio, alto o justo); *¿cuál es la estrategia de precios para los servicios?*; *¿como se comparan los precios con los de la competencia* (en términos unitarios, en unidades de peso o de contenido, calidad)?; *¿Existe control de precios por los organismos gubernamentales?*; *formas de pago y financiación*; *estructura de precios de los servicios*: *¿cuál es la estructura de costos de los*

servicios? (existen oportunidades identificadas para futuras reducciones de los costos).

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

En esta capítulo del plan se incluirá la información necesaria para tomar algunas decisiones, así como para implementar acciones y el control que las diferentes actividades del marketing en las Clínicas del COC amerite. 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.

Mecanismos de acción:

- *Análisis de ventas.* Se hará la medición de la relación entre ventas reales de los servicios y las proyecciones establecidas.
- *Análisis de participación de mercado.* Se hará acompañamiento a la evolución de la participación del mercado de los servicios que se ofertan.
- *Análisis de relación ventas/gastos.* Se llevará el control de los gastos de marketing, en relación con las ventas, pero en términos porcentuales.
- *Análisis financieros.* Se realizará el análisis de los factores que afectan la tasa de retorno sobre el patrimonio líquido de las clínicas.
- *Análisis cualitativo del mercado.* Se realizarán mediciones cualitativas del desempeño del plan, en relación con los usuarios y con los accionistas.

Mecanismos de control:

- *Resultados financieros.* 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.

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.
- *Análisis de equilibrio.* El objeto del análisis de equilibrio consistirá en ayudar al proceso decisorio, aclarándolo más, 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.

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?
¿Cuál es la imagen de las clínicas?
¿Cuál es la calidad de los servicios?
¿Cómo califica la ubicación de las clínicas?
¿Disponen de un sistema de garantía de la calidad?
¿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 las clínicas 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?
¿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 preguntará así:

¿Dónde existe espacio para el crecimiento en la participación de mercado?
¿Es posible mejorar la comunicación sobre los servicios?
¿Existen condiciones para disminuir los costos?
¿Existe espacio para aumentar ganancias?

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 en el control 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. 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.

Las Clínicas del COC y específicamente la clínica del centro, maneja formatos de seguimiento y control de ingresos y de análisis ocupacional.

4. DISCUSIÓN

Todas las organizaciones requieren de planes generales y específicos para lograr sus propósitos. Un plan de marketing para las Clínicas del COC, en esencia, define a dónde, cómo y cuándo desea llegar la organización con sus servicios y, a través de que medios; es decir, expresa, gran parte de la visión de la organización, 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. Estudiosos del tema, 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 especialista como Ambrosio, V (2000) y Borello, A (2000).

La investigación presenta las siguientes conclusiones:

✓ La propuesta de 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 servicios de salud oral.

✓ El Plan de Marketing estratégico establecerá 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.

✓ El Plan de Marketing táctico comprenderá los diversos componentes de la mezcla de marketing (palancas de marketing) que son: producto (servicio), punto de venta, promoción/publicidad y precio; a través de ellas desarrollarán las clínicas del COC su misión social.

✓ La acción y control del plan de marketing comprenderá la información necesaria para tomar decisiones; con la implementación de estos parámetros se podrá garantizar el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas definidos para el Plan de Marketing del COC.

El estudio recomienda:

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

REFERENCIAS

¹ BERRY, Leonard y PARASURAMAN, A. Marketing en las empresas de servicios. Editorial Norma. Bogotá, 1993; p 54-56.

² AMBROSIO Vicente. Plan de marketing. Editorial Prentice Hall. Bogotá, 2.000; p 23-25

³ BORELO, Antonio. El plan de negocios. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 2000; 12-16 p.

⁴ HOWARD, Farran. Estrategias para el Marketing Dental. (1994)

⁵ DIMATTEO, Robin. Comunicación del dentista con sus pacientes. 1996

⁶ FREYRE, Don. Administración: un enfoque por competencias. Editorial Thomson. Bogotá, 2002; p 197.

⁷ COC. Portafolio de servicios odontológicos, 2001.

⁸ STANTON William. Fundamentos de Marketing. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 2004; p 175.

⁹ -----; p 205

¹⁰ COBRA, Marcos y ZWARG, Flavio. Marketing de servicios. Editorial Legis. Bogotá, 2000; p 34.

¹¹ CHIAS Joseph. El mercado son personas. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1992; p 32-34.

¹² STANTON William. Fundamentos de Marketing. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá. 2004; p 265-268.

¹³ Otero, J. Odontomarketing. http://www.odontomarketing.com/librogerencia_2.htm. Consulta de febrero de 2004.

¹⁴ -----. Librogerencia 3.

¹⁵ FRED R., D. La gerencia estratégica. Serie empresarial Legis. Bogotá, 1998; p 30- 45

¹⁶ AMBROSIO Vicente. Plan de marketing. Editorial Prentice Hall. 2.000; p 46-48

Berman, B. 1997

¹⁷ Mc MACARTHY, Jeronime. Marketing. Editorial Mc. Graw Hill. México. 1997; p 36.

marce2137@hotmail.com
yrch21@hotmail.com
chacharacha@hotmail.com
kafe2705@hotmail.com

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 ()

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.

R/. 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 () 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.

R/. 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 ()

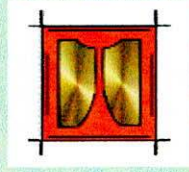
11. Considera usted que la clínica esta preparada para enfrentar la competencia con la actual infraestructura de servicios de que dispone?
SI (X) NO ()

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



CLÍNICA DEL CENTRO
COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

Dirección, teléfono, e-mail.

“PLAN DE MARKETING”

(Nombre)

Autores

Bogotá, D. C.

2004

CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETING

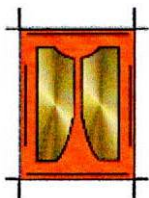
Relacionar aquí cada uno de los capítulos que contiene el plan.

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.



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

1er. TALLER: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

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?

Taller definición del negocio

1er. Taller- Propuesta Plan estratégico de Marketing

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?*

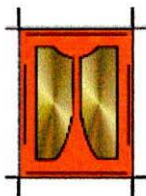
3. *¿Qué falencias han quedado?*

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

¿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.



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

2do. TALLER: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LAS CLÍNICAS

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.

I. ANALISIS 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		

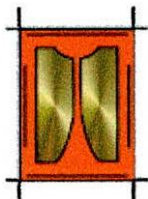
RECURSOS FÍSICOS		
(Instalaciones, equipos, instrumentales, etc.)		
RECURSOS FINANCIEROS		
RECURSOS TECNOLÓGICOS		
COMPETENCIA		
(EN CUANTO A RECURSOS DE LA COMPETENCIA)		

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)		

ANEXO E.



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

3er. TALLER: VISUALIZACIÓN DE LAS CLÍNICAS 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?*

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?

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

¿Cuáles son los servicios que ofrece?

¿Qué necesidades se satisfacen?

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

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

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

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

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

11. ¿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?

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

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

3. ¿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 VISIÓN DE LAS CLÍNICAS PARA UN HORIZONTE DE CINCO AÑOS.
