

T.O.G
0033

**PLAN DE MERCADEO PARA NUEVA EMPRESA DE SERVICIOS
ODONTOLÓGICOS**

ANDREA ARENAS VALERO

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD
UNIDAD DE POSGRADOS
BOGOTÁ
2007**

**PLAN DE MERCADEO PARA NUEVA EMPRESA DE SERVICIOS
ODONTOLÓGICOS**

ANDREA ARENAS VALERO

**Trabajo de grado para optar el título de especialista en Gerencia en servicios
de salud**

**Asesor
Jaime Torres Duarte
Publicista
Especialista en mercadeo y comunicación**

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD
UNIDAD DE POSGRADOS
BOGOTÁ
2007**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, noviembre 24 de 2007

*"A mi madre,
a quien amo profundamente
y quien ha sido el motor de mi vida"*

AGRADECIMIENTOS

Con la presentación del trabajo de grado: "Plan de mercadeo para nueva empresa de servicios odontológicos" Estudio sobre investigación de mercados en el área salud, especialmente enfocado a la parte odontológica.

Quisiera agradecer a todos los docentes que participaron en el posgrado "Gerencia en servicios de salud" del Colegio Odontológico Colombiano, por su valiosa colaboración y participación en el proceso de aprendizaje.

Particularmente quisiera agradecer al docente Jaime Torres Duarte, asesor de este trabajo de grado, quien estuvo a mi lado en todo el proceso de planeación e investigación de una manera dedicada y muy profesional, brindándome todo su conocimiento y experiencia para la correcta culminación de la investigación; y al coordinador del posgrado Dr. Víctor Vélez, quien colaboro con su apoyo logístico para que el posgrado se pudiera completar y no quedara solo en inicios, por cruces laborales.

Asimismo, agradezco al Dr. René Abadía y a la Dra. Emilia Parada, sus importantes opiniones, puntos de vista, críticas, consejos y demás a lo largo de estos últimos tres semestres de formación, pues me brindaron valiosa información profesional y de vida.

"Muchas gracias a todos"

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
I. CONTEXTO	15
1.1 PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACIÓN	15
1.3 IMPACTO	16
1.4 MARCO TEÓRICO	17
1.4.1 Antecedentes	17
1.4.2 Análisis del mercado	18
1.5 OBJETIVOS	19
1.5.1 Objetivo general	19
1.5.2 Objetivos específicos	20
II. MÉTODO	20
2.1 TIPO DE ESTUDIO	20
2.1.1 Diseño de campo	20
2.1.2 Técnica de investigación	21
2.2 POBLACIÓN	21
2.3 OBJETO DE ESTUDIO	21
2.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN	22
2.4.1 Criterios de exclusión	22

2.4.2	Criterios de exclusión	22
2.5	MUESTREO – MUESTRA	23
2.5.1	Calculo del tamaño de la muestra	23
2.5.2	Procedencia de los sujetos	25
2.5.3	Método de recolección de datos	25
2.6	VARIABLES	25
2.7	PROCEDIMIENTO	26
2.7.1	Prueba Piloto	26
2.8	INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	27
2.9	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	27
III.	RESULTADOS	27
IV.	DISCUSIÓN	31
V.	CONCLUSIONES	31
VI.	RECOMENDACIONES	32
VII.	ELABORACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	33
7.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	33
7.1.1	Barreras de entrada	33
7.1.2	Análisis de los productos sustitutos	35
7.1.3	Poder de negociación de proveedores	36
7.1.4	Poder de negociación de los pacientes	36

7.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes	37
7.1.6 Métodos para análisis de entorno	37
7.1.7 El macroentorno	38
7.1.8 El microentorno	39
7.2 ANÁLISIS DOFA	40
7.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MARKETING MIX	45
7.3.1 Estrategia de producto / servicio	45
7.3.2 Estrategia de precio	47
7.3.3 Estrategia de distribución	47
7.3.4 Estrategia de promoción	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Análisis del mercado	18
Cuadro 2 Cálculo del tamaño de la muestra	24
Cuadro 3 Análisis de las variables	25
Cuadro 4 Barreras de entrada	34
Cuadro 5 Aspectos de la rivalidad entre competidores existentes	37
Cuadro 6 Factores del análisis del macroentorno	39
Cuadro 7 Estrategias del microentorno	40
Cuadro 8 Matriz DOFA	41
Cuadro 9 Fortalezas + oportunidades = Estrategias FO	42
Cuadro 10 Debilidades + Oportunidades = Estrategias (DO)	43
Cuadro 11 Fortalezas + Amenazas = Estrategias (FA)	43
Cuadro 12 Debilidades + Amenazas = Estrategias (DA)	44
Cuadro 13 Mapa de atributos	45
Cuadro 14 Estrategias de Desarrollo de Producto	46

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1 Usted en el sector?	28
Gráfico 2. ¿En qué empresa de servicios odontológicos del sector ha tomado o está tomando actualmente algún servicio?	28
Gráfico 3. ¿Cómo le ha parecido el servicio recibido en su actual o última empresa de servicios odontológicos?	28
Gráfico 4. ¿Ha tenido algún problema con el servicio en general?	29
Gráfico 5. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio odontológico?	29
Gráfica 6. Le agradecería que su servicio odontológico quedara cerca de:	29
Gráfica 7. ¿Cuál es la forma de pago que más se le facilita?	30
Grafica 8. Usted acudiría al servicio odontológico por mayor necesidad de:	30
Gráfica 9. Cambiaría su servicio odontológico actual:	30

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años resultaba todo un tabú para los odontólogos realizar actividades publicitarias o de mercadeo; éstas sólo eran tomadas por los practicantes empíricos, los cuales exponían en el exterior de su lugar de trabajo encargos realizados a pacientes, o algún póster de mal gusto, iniciando una serie de mitos como que los servicios odontológicos no deben mercadearse y creer que esto era un comportamiento antiético.(1)

Desde hace un tiempo, las empresas del sector odontológico han incorporado estrategias comerciales de manera exitosa el mercadeo, alcanzando grandes beneficios y causando gran aceptación cuando tienen muy en claro el objetivo y la información es completa, las ventajas competitivas que trae consigo el mercadeo son infinitas, pero cuando se pierde la objetividad y no se realiza el estudio apropiado lo que se consigue es bajar el posicionamiento de la empresa en el mercado.(1)

El siguiente trabajo de grado presenta generalidades del trabajo de investigación de mercados y plan de marketing. Pretende ilustrar pasos necesarios para la introducción de una nueva empresa de servicios odontológicos que se desea situar entre las calles 70 - 82 y carreras 11 y caracas-autopista norte.

Es un trabajo que recopila los pasos básicos para la observación de los factores que definen la viabilidad del proyecto en dicho sector. En este sentido se exponen las diferentes etapas del proceso de investigación, se especifican momentos importantes para la toma de decisiones y que sirven de referencia para otras investigaciones de mercadeo en salud. En una segunda parte se presenta el desarrollo de la propuesta estratégica en mercadeo que parte de los resultados de este proyecto.

El éxito de una empresa consiste en detectar las oportunidades que ofrece el entorno antes de su introducción; en ese sentido, es importante tener claras las oportunidades que ofrece, para basar la estrategia en la diferenciación y orientar el negocio hacia un objetivo claro de mercadeo y definir cómo va a operar. Este análisis previo, es una obligación que no se puede soslayar, pues permite ir desarrollando las diferentes perspectivas con las que operará el negocio en todo sentido e ir consolidando así, las ventajas competitivas sostenibles, cuyos resultados servirán para evaluar la solidez de la planeación.

Es importante aclarar que se trata de un trabajo preliminar y por lo mismo, no incluye decisiones sobre imagen corporativa, como lo son nombre, colores corporativos, slogan y demás aspectos que hacen parte de un desarrollo gráfico, que técnicamente debe hacerse luego de conocidos los resultados de la investigación de mercados. La investigación, provee los insumos para el desarrollo posterior.

I. CONTEXTO

1.1 PROBLEMA

Falta de información veraz que permita identificar factores de riesgo, competidores, amenazas, etc., que ayude a determinar viabilidad de proyecto de nueva empresa de servicios odontológicos en la zona comprendida entre las calles 72 – 82 y carreras once - Caracas - autopista norte.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La decisión de abrir cualquier negocio, independientemente del sector en el que competirá, necesita sustentarse en elementos científicos y estadísticos que permitan bajar el nivel de incertidumbre que la rodea. Sin una información confiable, extractada de la misma realidad del mercado, es casi imposible, augurar el éxito del negocio. Un plan de mercadeo que no se soporte en información del mercado, aumentará el margen de error y disminuirá la confianza que en condiciones normales debe tener para dar las orientaciones estratégicas correctas. Conocer o desconocer las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desea realizar la introducción de una nueva empresa, lleva consigo implícito el

secreto del éxito o el fracaso de la misma y por tal razón, no se debe tomar una decisión apresurada, menos sin el soporte de datos obtenido del mismo mercado. Por lo mismo, este trabajo, busca, acatando los cánones empresariales más exigentes, trazar el camino más expedito para el montaje de una clínica de servicios odontológicos que se ubicará en el sector de El Lago en Bogotá, y para ello, encontró imprescindible, iniciar en una primera instancia, el conocimiento de este mercado y la búsqueda de información a través de una investigación que pudiera arrojar luces sobre la real situación de las oportunidades y amenazas a las que estuviera abocado el negocio.

1.3 IMPACTO

Obtener información de amenazas o beneficios potenciales a tener en cuenta en el momento de la puesta en marcha de una nueva empresa de servicios odontológicos en el sector descrito, relacionando aspectos, como aceptación del servicio en el sector, investigación sobre consumidor, estimados sobre ingresos futuros, y disminución de incertidumbre para toma de decisiones. De la misma manera, con la nueva clínica, se desea ingresar a un mercado ya de por si bastante competido, pero con reales posibilidades de desarrollo, dadas las oportunidades que se han detectado a través de los hallazgos investigativos de este trabajo.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Antecedentes. Los problemas fundamentales que el sector salud y más específicamente el sector odontológico colombiano ha vivido durante los últimos años, no pueden resolverse en el mismo nivel de pensamiento que tenían cuando fueron creados; las cambiantes condiciones del mercado, los niveles de exigencia y mayor conocimiento de los pacientes, el incremento de una oferta desbordada y dispuesta a cuidar sus nichos de mercado, la mayor preparación de los profesionales que cualifican el resultado de su tarea, y la utilización cada vez mayor de los medios de comunicación para anunciarse, son entre otras, razones suficientes para entender que, en el sector odontológico, es imperativo cambiar los tradicionales paradigmas con los que se ejercía la profesión. (4)

El caso colombiano, presenta particularmente, una situación interesante en este sentido ya que viene haciendo el tránsito comercial que otrora hicieran los productos de consumo; basta revisar las revistas especializadas y algunos medios masivos, para entender que el actual *modus operandi*, tiene una orientación más técnica hacia los mercados de referencia, entendidos estos, como la búsqueda de soluciones a las necesidades de los pacientes, concepto que encierra un trabajo de mercadeo estratégico planificado y cuyos resultados hoy son reconocidos.

La odontología colombiana, ha venido ganando terreno importante y hoy, es normal que desde el exterior lleguen al país personas que desean hacerse sus tratamientos con profesionales nacionales; si bien es cierto, que las condiciones

representan oportunidades, debe reconocerse que, ha sido un proceso iniciado desde la misma academia que ha sido la responsable directa de la calidad de los odontólogos; el trabajo complementario de mercadeo, ha sido impulsado por la misma presión de las condiciones de competencia que al ver el crecimiento de la oferta, entendió la validez de ésta herramienta estratégica de desarrollo.

1.4.2 Análisis del mercado. Reconocer las características del producto o servicio en relación con los ya existentes, implica un análisis detallado del consumidor visto desde la perspectiva de sus necesidades racionales y emocionales; análisis del servicio visto desde la perspectiva de la solución que aporta y de lo que hace por el consumidor; análisis de la competencia a través de los sistemas de información de mercadeo (SIM); análisis de la demanda y los estimados de participación por oferente; y, análisis de los medios que sirven para comunicarse con los mercados de referencia.

Cuadro 1. Análisis del mercado.

Análisis del Consumidor	Se debe tener un profundo conocimiento del consumidor: ¿quién compra?, ¿cuál es su proceso de compra?, ¿cómo, cuándo, dónde y cuánto compra?, sus características demográficas, socioeconómicas, psicográficas y ubicación geográfica, y con base en esto definir el perfil y la tendencia que van marcando los diferentes consumidores.
Análisis del Producto/Servicio	Se deben tener en cuenta la aplicabilidad, las debilidades y fortalezas del servicio frente a la competencia, los cuidados especiales y registros necesarios para su comercialización. Es imperativo que el producto o servicio se reconozca por lo que hace por el consumidor.

Análisis de la Competencia	Se deben de determinar fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, tamaño y la importancia de cada una de ellas en el sector en cuanto a: mercado de atiende, niveles de satisfacción de los clientes, segmento al cual están dirigidos e imagen ante sus clientes, servicios que presta, precios y tarifas, capacidad técnica, financiera y administrativa, locales y dotación, tecnología implementada, capacidad de atención, y horarios, entre otros aspectos básicos
Análisis del Tamaño del Mercado Local	Es tratar de dimensionar el mercado total que está al alcance de la nueva empresa. Los datos que puedan tener instituciones (centros de información, cámara de comercio, publicaciones) no son suficientes y hay necesidad de realizar una búsqueda más detallada. Los elementos de segmentación por edad, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, género, nivel educativo, permiten ubicar el mercado objetivo.
Participación de mercado	Se debe definir que parte del mercado global se va a convertir en mi cliente por esto es necesario segmentar el mercado para poder formular correctamente el plan de ventas y definir que parte del éste será atendido por mi empresa. Se debe tener en cuenta que el porcentaje de participación que plantee al principio no se lograra en el momento de comenzar, sólo a través del tiempo.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

- Recoger información importante que permita valorar la viabilidad de proyecto de nueva empresa de servicios odontológicos en sector El Lago de Bogotá y con base en ello, diseñar una propuesta estratégica de mercadeo.

1.5.2 Objetivos específicos

- Encontrar los insumos estratégicos y tácticos para desarrollar un plan de mercadeo para una clínica de servicios odontológicos.
- Definir los factores clave que sustenten desde el punto de vista de mercadeo las variables de éxito.

II. MÉTODO

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo transversal

2.1.1 Diseño de campo. Se realizó un diseño de campo, recogiendo datos de interés en forma directa de la realidad; datos primarios, de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin ningún tipo de intermediación. Se empleo la encuesta ya que si se quiere saber lo que le gusta a la gente, lo más sencillo es preguntárselo sin acudir a terceros. Las encuestas tienen como ventaja que el conocimiento de la realidad es primario, las variables se cuantifican fácilmente y son un método de trabajo relativamente rápido y económico. Como desventajas más comunes se reconoce que la encuesta solo recoge la visión que

la gente tiene de sí misma, no relata los hechos sociales desde el punto de vista de sus actores, es básicamente estática porque proporciona una especie de imagen instantánea de un determinado problema y el tratamiento de la información es estadístico.

2.1.2 Técnica de investigación. Se seguirá una técnica cuantitativa ya que esta técnica recoge y analiza informes cuantitativos sobre variables. La veracidad de sus resultados se basa especialmente en la extensión de los análisis y no en el nivel de profundidad, puesto que realiza estudios de muestras muy amplias con el fin de generalizar los resultados, el método deductivo está asociado frecuentemente con este tipo de investigación. Se realizarán estudios Ad-hoc.

2.2 POBLACIÓN

La población blanco o población diana, se demarcó por características demográficas y psicográficas. Se localizó entre la carrera 11 – autopista norte y calle 72 - calle 82.

2.3 OBJETO DE ESTUDIO

Estructuración y diseño de Plan de mercadeo para el montaje de una nueva clínica de servicios odontológicos localizada en el sector de El Lago en Bogotá.

2.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN

Estos criterios son aquellos que determinan si se permite o no la participación de determinada persona en la encuesta o participación de caso, esta selección deberá ser lo más objetiva posible para evitar el sesgo de selección; en este punto es recomendable que la estimación sea realizada en forma independiente y ciega por varios evaluadores por lo que al ser este un trabajo de investigación individual se recomendará la participación de los asesores para evitar la aparición de sesgo. Es preciso destacar que los criterios de inclusión y exclusión no se utilizan para rechazar a una persona, sino para identificar a los participantes apropiados.

2.4.1 Criterios de inclusión

- Hombres y mujeres mayores de 18 años.
- Personas que trabajen, vivan o estudien en el sector descrito.
- Personas con estrato socio-económico mayor o igual a cuatro.

2.4.2 Criterios de exclusión

- Personas menores de 18 años.
- Transeúntes pasajeros sin residencia, ni trabajo en el sector.
- Personas con estrato socio-económico inferior o igual a tres.

2.5 MUESTREO - MUESTRA

El objetivo de la estadística inferencial es obtener información sobre el conjunto de la población a partir de un subconjunto representativo de ella llamado muestra. En la práctica lo más común es conocer sólo una parte de la población.

Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, con base en el diseño de un instrumento (encuesta) de aplicación estratificada por edad, estrato socioeconómico y actividad laboral de la población localizada entre la calle 72 a la calle 82 entre carreras 11 y Av. Caracas - autopista norte, se hará preferiblemente siguiendo centros empresariales y universitarios (criterios de inclusión y exclusión).

2.5.1 Cálculo del tamaño de la muestra. Todo estudio de mercados lleva implícito en la fase de diseño la determinación del tamaño muestral necesario para la ejecución del mismo. El no realizar dicho proceso, puede llevarnos a dos situaciones diferentes: primera que realicemos el estudio sin el número adecuado de personas, con lo cual no podremos ser precisos al estimar los parámetros y además no encontraremos diferencias significativas cuando en la realidad sí existen. La segunda situación es que podríamos estudiar un número innecesario de personas, lo cual lleva implícito no solo la pérdida de tiempo e incremento de recursos innecesarios sino que además la calidad del estudio, dado dicho incremento, puede verse afectada en sentido negativo.

Cuadro 2. Cálculo del tamaño de la muestra

	Significado	Valor
e=	% margen de error	5%=toma de decisiones 10%= tendencias
z=	Constante de población que se quiere representar	1.96 = 2
p=	Probabilidad de éxito	80
q=	Probabilidad de fracaso	20
N=	Universo o población	
n=	Muestra	

Se determinó una muestra para universos infinitos: más de 10.000 sujetos.

Esto debido al gran número de población flotante que se encuentra en el sector; inicialmente se trató de hacer telefónicamente a hogares, pero la mayoría de los números telefónicos correspondían a oficinas.

Universos infinitos: más de 10.000 sujetos

$$e = z \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}$$

$$10 = 2 \sqrt{\frac{80 \times 20}{n}}$$

$$\left[\frac{10}{2} \right]^2 = \frac{1.600}{n}$$

$$25 = \frac{1.600}{n}$$

$$n = 1.600.25$$

$$n = 64$$

2.5.2 Procedencia de los sujetos. Los sujetos que se evaluaron podían provenir de cualquier parte del país; como requisito se tomó que vivieran, estudiaran o trabajaran entre las calles 72 - 82 y carreras 11 y Av. Caracas o autopista norte (según ubicación). Se tomaron como referentes los centros empresariales y de educación universitaria de la zona.

2.5.3 Método de recolección de datos. Se recogieron datos por medio de encuestas realizadas a personas que vivieran, estudiaran y/o trabajaran en la zona delimitada; el estudio de caso fue guiado por la clínica odontológica más cercana e importante del sector que es Sonría de la carrera 15 con calle 75 por medio de los SIM (Sistemas de Información de Mercadeo – Inteligencia Comercial).

2.6 VARIABLES

Cuadro 3. Análisis de las variables

Variable	Definición	Operacionalización	Escala de Medición	Categoría
Trabajo	Uno de los tres factores de la producción, junto con la tierra y el capital.	Sí o No	Discreta	Cualitativa
Edad	Tiempo transcurrido a partir del nacimiento de un individuo	Número de años cumplidos	Discreta	Cuantitativa
Servicio	Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.	Si o No	Nominal	Cualitativa
Frecuencia	Número de repeticiones en una unidad de tiempo.	Número de veces	Discreta	Cuantitativa
Calidad	De un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo.	Se percibe o no	Ordinal	Cualitativa
Problema	Asunto del que se espera una solución.	Si o No	Nominal	Cualitativa

2.7 PROCEDIMIENTO

Se aplicó una encuesta de 10 preguntas cerradas y con identificación preliminar, preguntando nombre, e-mail y teléfono, con el fin de crear una base de datos que permita comunicación con los participantes en el momento de la introducción al mercado de la clínica y de esta manera tener un referente de pacientes potenciales.

2.7.1 Prueba piloto. Se realizó para verificar la consistencia del instrumento; que fuera claro para la unidad muestral seleccionada, y suficiente para que el investigador obtuviera respuestas a lo que deseaba conocer sobre el comportamiento del consumidor.

En la prueba piloto se realizó una encuesta de doce (12) preguntas a cinco (5) personas, para evaluar qué tanto se entendía ésta y qué puntos eran necesarios cambiar para la correcta manipulación del instrumento en su aplicación final.

La prueba piloto tuvo como resultado que no todas las preguntas se entendían claramente y otras no estaban en el orden lógico que deberían tener; por lo mismo atendiendo este ejercicio, se realizaron las correcciones correspondientes para la aplicación del instrumento, cambiando las preguntas abiertas por preguntas de selección múltiple y el número de preguntas se redujo a de doce a diez.

2.8 INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicó una encuesta a 64 personas localizadas en el sector de El Lago en Bogotá. La encuesta tenía una doble finalidad; por un lado, una primera parte en donde se le preguntaba a la persona su nombre, e-mail y teléfono con el fin de crear una base de datos que permitiera una comunicación con los participantes en el momento de la introducción al mercado de la clínica y de esta manera tener un referente de pacientes potenciales; y por el otro, el desarrollo de la encuesta como tal, que constó de 10 preguntas de selección múltiple.

Ver formato de encuestas en Anexos.

2.9 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

La tabulación de los datos se realizó en paquete Microsoft Excel 2007; se procesaron en S.P.S.S. versión 12.

III. RESULTADOS

Por medio de la encuesta se pudo establecer que en el sector trabaja y/o estudia más gente de la que reside en él. A continuación por medio de gráficos se presentarán los resultados de la investigación.

Gráfico 1. Usted en el sector:

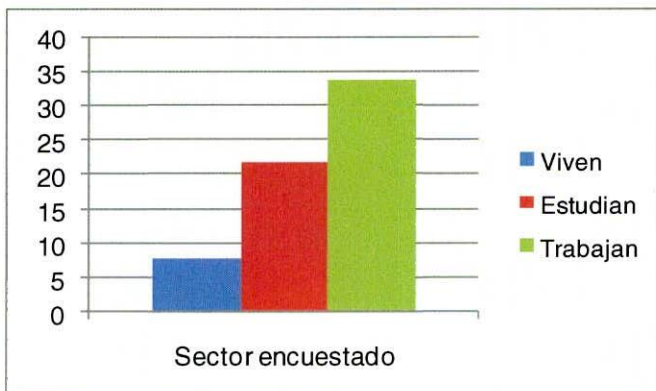


Gráfico 2. ¿En qué empresa de servicios odontológicos del sector ha tomado o está tomando actualmente algún servicio?

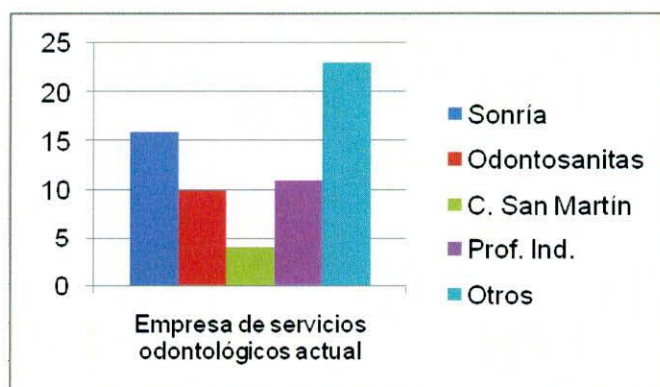


Gráfico 3. ¿Cómo le ha parecido el servicio recibido en su actual o última empresa de servicios odontológicos?

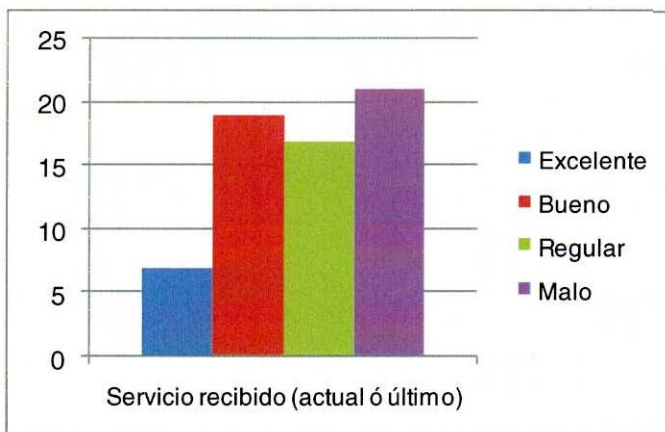
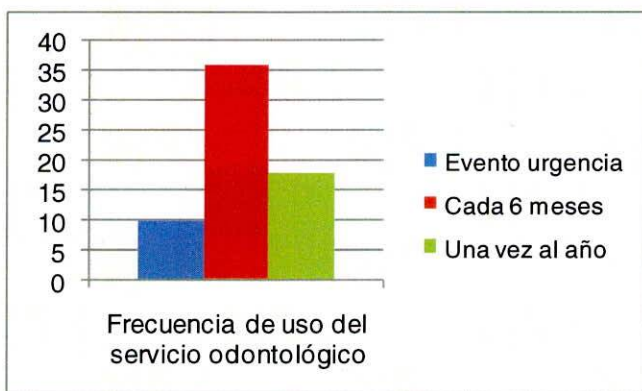


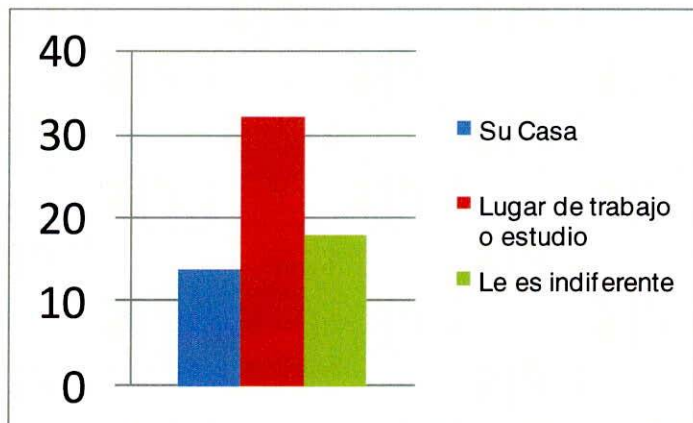
Gráfico 4. ¿Ha tenido algún problema con el servicio en general?



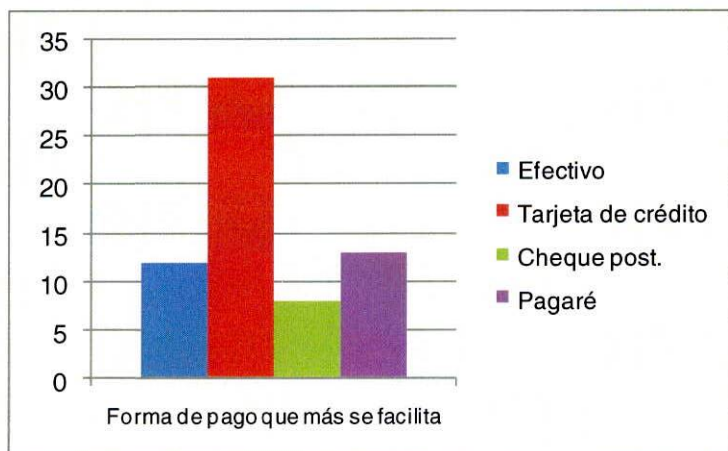
Gráfico 5. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio odontológico?



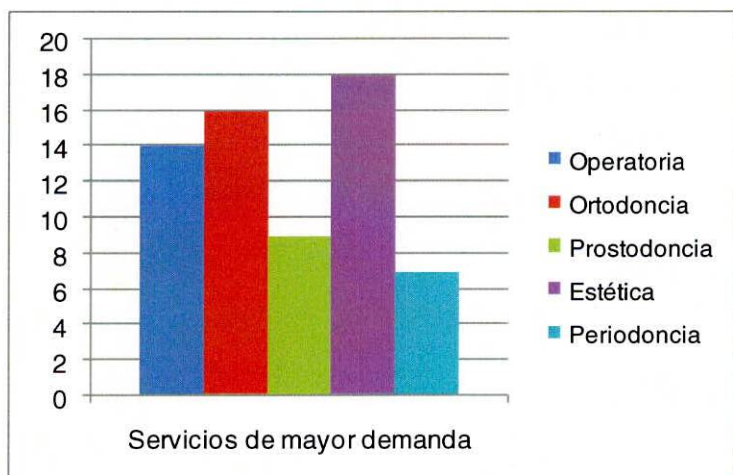
Gráfica 6. Le agradecería que su servicio odontológico quedara cerca de:



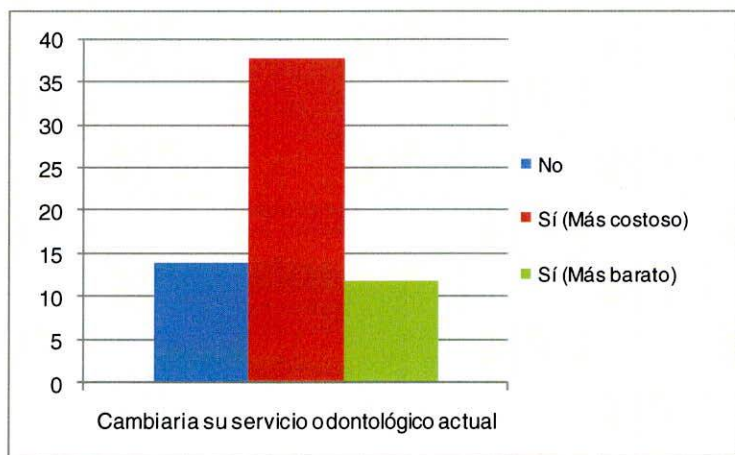
Gráfica 7. ¿Cuál es la forma de pago que más se le facilita?



Gráfica 8. Usted acudiría al servicio odontológico por mayor necesidad de:



Gráfica 9. Cambiaría su servicio odontológico actual:



IV. DISCUSIÓN

La falta de información primaria y veraz, siempre será un factor de riesgo que no permite identificar los aspectos relacionados con los componentes operativos de los mercados de referencia en los que compiten las empresas, y en el caso que nos ocupa, la situación presentó los mismos niveles de complejidad, como quiera que no se pudo contar desde el inicio del mismo, con datos secundarios que pudieran mostrar por lo menos de manera aproximada, la realidad de un mercado que se antoja saturado. Esta ausencia de datos en la etapa preliminar, pudo complicar un poco la estructuración del proceso investigativo, pero, la exploración realizada, dio luces sobre el camino a seguir con la investigación descriptiva que finalmente se realizó. A partir de ese momento, se definieron los parámetros de la investigación que sirvieron para el trabajo de campo y para la concepción del plan de mercadeo de la clínica de servicios odontológicos.

V. CONCLUSIONES

- Los hallazgos de la investigación permiten concluir que es viable establecer una clínica de servicios odontológicos en el sector escogido y su área de influencia.

- Se pudo determinar un segmento específico de mercado, desarrollando una estrategia de penetración con servicios acordes con las necesidades de los pacientes.
- Se detecta con claridad una oportunidad para el desarrollo exitoso de la clínica de servicios odontológicos, debido a: el alto nivel de insatisfacción; el segmento de mercado atendido por los potenciales servicios sustitutos es diferente al previsto y la necesidad de tener el servicio cerca del sitio de trabajo resulto más imperante.

Estas conclusiones se dan básicamente porque se encontró que el nivel de competencia no es tan fuerte, y que si bien es cierto, existe, ésta opera en un segmento de mercado diferente al que se va a dirigir la nueva clínica, amén de otra serie de consideraciones que a manera de oportunidades, ofrecen excelentes posibilidades de desarrollo de este proyecto.

VI. RECOMENDACIONES

El estudio de mercado realizado, presenta un panorama interesante para montar la clínica prevista y en ese sentido, se recomienda iniciar a concretar el proyecto dando los primeros pasos, que tienen que ver con la asignación de los recursos económicos y la búsqueda del capital de trabajo suficiente para financiar el inicio de operaciones.

VII. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para que una empresa obtenga ventajas competitivas sostenidas, debe estar alerta y en permanente investigación de los cambios que se producen en su entorno. La empresa también tiene que ser ágil para modificar sus planes y estrategias cuando la necesidad lo amerita. Dentro de este punto deben identificarse claramente las empresas actuales, instituciones, gremios, asociaciones vinculadas, la tecnología utilizada, problemas y/o necesidades apreciadas, importaciones y exportaciones, el aporte del sector al PIB nacional, quién es el consumidor y su comportamiento de compra, cuál es el mercado objetivo y la estimación del mercado potencial, tamaño y ubicación del mercado y quién es la competencia y cómo está compuesta.

En este punto se analizarán las fuerzas principales que están conformadas por: barreras de entrada, amenaza de los productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad entre los competidores existentes, macroentorno y microentorno.

7.1.1 Barreras de entrada. Factores que obstaculizan la correcta puesta en marcha del proyecto. Como respuesta a esta investigación se mencionarán las

estrategias que la empresa deberá diseñar para ingresar al mercado de una manera favorable. Los factores son: economías de escala, accesibilidad a los canales de distribución, requisitos de capital, costos cambiantes, reacción de la competencia ante el ingreso de nuevos competidores, diferenciación del producto o servicio, política gubernamental.

Cuadro 4. Barreras de entrada

Economías de escala	Producir más a menor coste. Esto es más dado a nivel de fabricación estandarizada; en odontología, no muchos profesionales producen a escala ya que esto acarrea menor ingreso por mismo esfuerzo, también son condiciones que se dan más en sectores populares, así que no es inconveniente.
Accesibilidad canales de distribución	Tendrá canales directos y cortos. Directo: Clínica → Paciente Corto: Clínica → Convenio → Paciente Los convenios se realizarán inicialmente con entidades cercanas a la investigadora como lo son: Andrés Carne de Res (700 empleados), El Sitio Bar (70 empleados) y la Corporación Universitaria Unitec (2.000 estudiantes). A través del tiempo se estudiarán posibilidades con otras empresas.
Necesidades de capital muy altas	Se necesitan grandes recursos financieros para entrar y competir. El canon de arrendamiento en el sector oscila entre los 5'000.000 y los 9'000.000, esto para un local de 60m ² , ideal para iniciar funciones, lo que representa una desventaja por empezar con costos fijos elevados.
Costos cambiantes	Dependiendo de la fecha en que se inicien labores se tendrá en cuenta el salario vigente de ese año para el pago de auxiliares y demás colaboradores; así mismo se tendrá cuidado de negociar sobre todo el material y el instrumental que sea importado por la inestabilidad del cambio del dólar, y no cometer el error de comprar cuando más caro sale el producto debido al costo actual de la moneda. Así mismo, deberán considerarse los costos de servicios públicos que generalmente, se incrementan iniciando cada año.

Reacción de la competencia ante el ingreso de nuevos competidores	Variables que muy seguramente considerará la competencia: <i>Precio</i> , con el que podrán jugar durante un tiempo tratando de contrarrestar el ingreso del nuevo negocio; <i>Ampliación de servicios y valores agregados</i> representados en nuevos horarios extendidos. El mejoramiento de la calidad real y percibida será de las estrategias de la competencia y también de la clínica para fidelizar pacientes.
Diferenciación del servicio	Superaremos a la competencia utilizando el servicio como herramienta. Tres formas de diferenciación: 1) Innovar 2) Marca 3) Servicio. Entonces, cuando una compañía se diferencia, tiene altos costos y también un precio más alto. Superamos a la competencia cuando somos capaces como empresa de hacer las cosas mejor, aun menor costo; esa es la meta.
Política gubernamental	Las normas y leyes reglamentadas por la secretaria de salud y el ministerio de protección social. Habilitación y acreditación.

7.1.2 Amenaza de los Productos Sustitutos. Esto hace referencia a servicios que puedan desempeñar la misma función que la nueva empresa, así como la capacidad del paciente a cambiar el servicio prestado en la nueva clínica por el de la competencia (dependerá del costo).

Se tomaron como posibles servicios sustitutos la clínica de prácticas odontológicas de la universidad San Martín que está ubicada en la cra. 18 con calle 81 y la clínica Odontosantitas localizada en la calle 77 con carrera 13.

A pesar de ser los principales servicios sustitutos del sector, el preliminar estudio de mercados mostró que no representan una gran amenaza ya que el *target* de la nueva empresa es diferente, esto en cuanto a que el paciente que desea atraer la nueva clínica, es al que no le importa pagar un costo elevado por su atención,

siempre y cuando sean profesionales con experiencia que le garantizan la calidad de su trabajo, y no estudiantes que a pesar de estar terminando sus estudios están vacíos del conocimiento que da el trabajo de años, u odontólogos que tienen que atender a sus pacientes en menos de 20 minutos.

7.1.3 Poder de negociación de proveedores. La mayoría de clínicas odontológicas comparte proveedores de insumos odontológicos como de trabajos de laboratorio, etc.; o acostumbran a comprar en mismos lugares de determinada marca (preferiblemente en casa matriz, por la disminución de costos y para garantizar la capacitación de sus empleados); en este caso se debe tener cuidado al negociar con ellos para que el precio que nos sugiera no difiera en cuanto a los otros, ya que de esto depende en buena medida, el precio que se dará al público y el porcentaje de ganancia que le quedará a la clínica. Por medio de inteligencia empresarial, sabremos qué precios ofrecen las casas de producción a las clínicas odontológicas más relevantes y de acuerdo con nuestra demanda de servicios, acordar el mejor valor y qué casa nos conviene más, tanto por materiales como por capacitación de personal.

7.1.4 Poder de negociación de los clientes. Inicialmente se tendrá un precio 20% menor al de la competencia; en este caso el referente será la clínica Sonría de la carrera 15 con calle 75 y por medio de inteligencia empresarial se adquirirá la lista de precios de todos los servicios que se ofrecen allí. Y por nuestro lado se empezará una campaña de fidelización del paciente para que en el determinado

momento de igualar precios, el paciente siga siendo nuestro, por factores como servicio, comodidad de las instalaciones y valores agregados que la competencia puede que no tenga. Lo más importante es recordar que el paciente quiere valor (que entraña mucho más que el precio) a cambio de su dinero.

7.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes. Cuando un competidor se siente amenazado, por lo general reacciona tocando los precios, desarrolla nuevos productos (o maquilla los existentes), aumenta las acciones publicitarias, y trata de mejorar el servicio. Esto requiere identificar aspectos como:

Cuadro 5. Aspectos de la rivalidad entre competidores existentes

Mercados en Crecimiento	Son llamativos porque los competidores no rivalizan tan fuertemente.
Mercados Decrecientes	Revelan una fuerte competencia.
Diferenciación	El entrar con una alta diferenciación reduce inconvenientes con la competencia.
Costos de Cambio	Si estos son altos se tendrá poca competencia, pues no cualquiera querrá cambiarse.
Costos Fijos	Las empresas con costos fijos muy altos tienen pocos competidores.

7.1.6 Métodos para análisis de entorno. Hay tres maneras en las podemos analizar el entorno de nuestra empresa:

Análisis ad-hoc.

Es un análisis a corto plazo, de exámenes ocasionales que normalmente tienen inicio debido a una crisis.

Análisis regular

Estudios realizados sobre un plan regular (por ejemplo, una vez al año)

Análisis continuo

O de aprendizaje continuo, recoge datos estructurados de forma continua sobre un amplio espectro de factores del entorno. Debido a los grandes cambios del entorno en el que se mueven las empresas y los negocios hoy en día, el mejor método es el análisis continuo, pues este permite a la compañía actuar de manera rápida y tomar ventaja de las oportunidades antes que la competencia, y de esta manera responder a las amenazas del entorno antes de que el daño haya sido hecho, es por eso que en la nueva empresa de servicios odontológicos se utilizara este método.

7.1.7 El Macroentorno. Generalmente el análisis del entorno se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, innovaciones de producto, análisis del consumidor y el entorno interno de la compañía.

El análisis del Macroentorno e incluye:

(Ver cuadro 6)

Cuadro 6. Factores del análisis del macroentorno

Economía	Política	Legislación	Tecnología	Sociocultural
Renta per cápita	Clima político	Ley del salario mínimo	Eficiencia de infraestructuras	Factores demográficos: (Tamaño de la población y distribución)
Crecimiento de la renta	Estabilidad y riesgo político	Leyes de seguridad en empleo	Productividad industrial	Distribución por edades
Tasa de desempleo	Deuda del gobierno	Leyes sindicales	Nuevos procesos de fabricación	Niveles de formación
Tasa de inflación	Déficit o superávit presupuestario	Leyes de propiedad industrial e intelectual	Nuevos productos y servicios de la competencia	Niveles de ingresos
Confianza del consumidor y del inversionista	Nivel de impuestos corporativos y personales	Legislación anti-monopolio	Nuevos productos y servicios	Orígenes étnicos
Niveles de inventario	Impuestos	Leyes sobre días festivo	Nueva tecnología que influenciaría en la compañía	Afiliaciones religiosas
Tasas de cambio de moneda	Aranceles de importación	Licencias municipales	Coste y accesibilidad a la electricidad	Tendencias a futuro

7.1.8 El Microentorno. Un sector importante del Microentorno son los proveedores; los intermediarios de marketing, son los que permiten a la empresa llegar al consumidor final; distribuidores mayoristas y minoristas; empresas de logística; agencias de servicios de marketing; telemarketing; institutos de investigación de mercados; y por último las de servicios financieros. Aquí también

estarían incluidos, los clientes y los competidores. Cuando una cuestión es detectada hay generalmente seis formas de enfrentarse a ella:

Cuadro 7. Estrategias del microentorno

Estrategia de oposición	Intentar influir en las fuerzas del entorno para contrarrestar su impacto. Esto sólo es posible si se tiene control sobre una variable determinada del entorno.
Estrategia de adaptación	Adaptar tu plan de marketing a las nuevas condiciones del entorno.
Estrategia ofensiva	Intentar transformar la nueva influencia en una ventaja. Una rápida respuesta puede proporcionar una buena ventaja competitiva.
Estrategia de reordenación	Trasladar los activos a otra industria.
Estrategias eventuales	Determinar un amplio abanico de posibles reacciones. Buscar sustitutivos.
Estrategia pasiva	No responder. Dejar el problema para más tarde

7.2 ANÁLISIS DOFA

Esta herramienta analítica nos permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre la empresa, para reconocer sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA deberá enfocarse solamente en los factores clave para el éxito de la clínica; se resaltarán las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al cotejarlo de manera imparcial y objetiva con la competencia y con las oportunidades y amenazas clave del entorno.

Examinar la interacción entre las características de la empresa y el entorno en el cual compete, permite llegar a conclusiones de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo a diseñar y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

Consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la clínica, los cuales son aspectos en los que se puede tener control. La parte externa observa las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la nueva clínica en el sector seleccionado. Aquí se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas, que son aspectos en los que no se tiene un control directo.

Cuadro 8. Matriz DOFA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
Debilidades (D)	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)

Cuadro 9. Fortalezas + oportunidades = Estrategias (FO)

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	(Estrategias FO)
Ubicación de la clínica	Desarrollo comercial, empresarial, cultural y académico del sector	Aprovechar la presencia de empresas y centro educativos en la zona para realizar convenios.
Instalaciones y equipos odontológicos de última tecnología.	Creación de una mayor demanda de servicios odontológico por concentración de oferta	Por medio de tecnología ahorrar el tiempo de consulta y el gasto de material para poder así incrementar ingresos, sin sacrificar calidad.
Personal profesional y de apoyo calificado en áreas clínica, gerencial y comercial.	Buen posicionamiento del sector	Destacar la excelencia profesional que posee la clínica y su interés de ser líder en el sector
Implementación de sistemas de pago y financiación	Buena oferta de parqueaderos	Convenio con parqueadero cercano, este le cobra a la clínica pero la clínica no le cobra al paciente
Horarios extendidos	Facilidades de acceso por diferentes vías	Comunicación por medio de volantes en las empresas cercanas, el horario extendido y la facilidad de acceso.
Servicio como factor estratégico de competitividad	Universidad San Martín y Odontosánitas, no se interesan por el buen servicio al cliente	Fomentar estrategia de fidelización de clientes tomando como herramienta el servicio
Mayor control de la calidad por ser única sede (varias sedes dispersan la atención)	Divulgación en los medios, de muchas demandas por malos resultados en clínicas Sonría	Estrategia de calidad percibida: el gran control por ser única sede y comparar con los resultados de otras, donde por tener muchas sedes pierden la atención

Cuadro 10. Debilidades + oportunidades = Estrategias (DO)

Debilidades (D)	Oportunidades (O)	Estrategias (DO)
Desconocimiento de la nueva clínica por parte del mercado	Creación de una mayor demanda de servicios odontológicos por concentración de oferta	Dar a conocer la clínica a través del voz a voz y de ayudas publicitarias
Desconocimiento de los resultados de la estrategia	Desarrollo comercial, empresarial, cultural y académico del sector	Control permanente sobre resultados operacionales de la clínica para ir haciendo los ajustes que se requieran
Alto capital de trabajo inicial y retornos de inversión inciertos	Facilidades de acceso por diferentes vías	Control y manejo riguroso de los gastos y costos operacionales
Inicialmente no se contará con todas las formas de pago que espera tener la clínica a futuro	Buen posicionamiento del sector	Revisión de las diferentes alternativas de pago y selección de las que ofrezcan mejor rentabilidad
No se contara con suficientes parqueaderos otorgados por la clínica	Buena oferta de parqueaderos en el sector	Convenio con parqueadero cercano, este le cobra a la clínica pero la clínica no le cobra al paciente

Cuadro 11. Fortalezas + Amenazas = Estrategias (FA)

Fortalezas (F)	Amenazas (A)	Estrategias (FA)
Ubicación de la clínica	Crecimiento desbordado de la oferta	Lograr un buen posicionamiento de la clínica a través del voz a voz por el excelente servicio que presta

Instalaciones y equipos odontológicos de última tecnología.	Altos costos de servicios públicos y cánones de arrendamiento que pueden afectar la rentabilidad del negocio	Control sobre flujo de ingresos y capital de trabajo
Personal profesional y de apoyo calificado en áreas clínica, gerencial y comercial.	Creciente número de población flotante que preferiría servicios cerca de sus lugares de residencia	Campañas de fidelización para que el grupo objetivo, prefiera continuar con los servicios de la clínica
Implementación de sistemas de pago y financiación	Amplia oferta basada principalmente en el precio y en la forma de pago	Pago de servicio basado en atributos de calidad y no en precios
Horarios extendidos	Posibilidad de emulación al conocerse nuevos horarios	Implementar un servicio basado en necesidades reales

Cuadro 12. Debilidades + Amenazas = Estrategias (DA)

Debilidades (D)	Amenazas (A)	Estrategias (DO)
Desconocimiento de la nueva clínica por parte del mercado	Crecimiento desbordado de la oferta	Crear un concepto diferente que distinga a las clínica de la competencia
Desconocimiento de los resultados de la estrategia	Altos costos de servicios públicos y cánones de arrendamiento altos	Control sobre flujos de ingresos y capital de trabajo
Alto capital de trabajo inicial y retornos de inversión inciertos	Creciente número de población flotante que preferiría servicios cerca de sus lugares de residencia	Campaña de fidelización de pacientes
Inicialmente no se contara con todas las formas de pago que espera tener la clínica a futuro	La competencia directa cuenta con variadas formas de pago	Revisión de las diferentes alternativas de pago y selección de las que ofrezcan mejor rentabilidad

7.3 ANÁLISIS DE VARIABLES DEL MARKETING MIX

Se deben recoger las estrategias que se van a utilizar para lograr resultados en términos de volumen de venta. Dichas estrategias se diseñan para cada una de las 4 P'S (Price, Promotion, Product, Place)

7.3.1 Estrategia de producto / servicio. Para establecer un concepto de Producto/servicio, es necesario tener conocimiento acerca de los atributos del mismo que el consumidor considera como más importantes y decisivos en su proceso y toma de decisión de la compra.

Percepción (1-7) 7: Excelente 1: Atributo malo

Cuadro 13. Mapa de atributos

Característica	Percepción	Porcentaje	Ideal	Ideal Ponderado	Ponderado
Calidad	5	5	7	35	25
Buenos materiales	6	5	7	35	35
Ubicación clínica	4	10	7	70	70
Servicio	6	20	7	140	80
Precios y condiciones	5	10	7	70	20
Instalaciones	6	20	7	140	120
Equipos	5	10	7	70	50
Recurso humano	7	10	7	70	40
Marca	7	5	7	35	25
Horarios	4	5	7	35	20
Total		100%		700	485

A través de ésta se debe determinar cómo va a penetrar el nuevo servicio, cómo se va a posicionar, y cuál será su ciclo de vida. Las estrategias que se pueden seguir aquí son las siguientes:

Cuadro 14. Estrategias de Desarrollo de Producto

Adición de características	Aumentar la polivalencia del nuevo servicio, ofreciendo planes familiares con descuentos especiales y abonos mensuales.	Añadir valores emocionales a los tratamientos, dando completa satisfacción para los pacientes logren beneficios que se reflejen en su calidad de vida.	Mejorar la seguridad en cuanto a garantía en la calidad del tratamiento adquirido, para lograr fidelizar a los pacientes
Ampliar Gama de Productos.	Lanzar nuevos planes de ortodoncia, estética dental, prostodoncia y tratamientos de rehabilitación.	Ampliar opciones de tratamiento para que los pacientes tengan mayores oportunidades de adquisición según sus condiciones económicas.	Ofrecer el producto en diferentes formas y composiciones. (en cuanto a material)
Adquisición de una Gama de Productos	Adquirir un centro radiológico, que no sólo preste servicios a la empresa, sino que pueda también ofrecerlo a terceros.	Adquirir un laboratorio en prótesis dentales, que no sólo preste servicios a la empresa, sino que pueda también ofrecerlo a terceros.	Hacer acuerdos comerciales con empresas proveedoras de productos dentales, para la entrega de muestras.
Racionalización de una Gama de Productos	Estandarización de una gama de servicios: ❖ Ortodoncia ❖ Etc.	Aumentar promoción y prestación de productos rentables	Modificación del concepto del servicio para presentarlo con atributos relacionados con mejoramiento de la calidad de vida

Mejorar la calidad del servicio	Determinar el papel de atributos deseables por los compradores de acuerdo con los resultados de la investigación	Establecer normas de calidad precisas en cada servicio: cumplimiento de las guías de atención y protocolos de servicio	Establecer un programa completo de control de calidad con base en el Sistema Único de Habitación. Con el tiempo: ISO
--	--	--	--

7.3.2 Estrategia de precio. Se tomará como referente de precio la clínica Sonría del sector y sobre esto, se trabajara con un 20% de descuento, que con el tiempo se irá incrementando hasta quedar a par o mayor.

No es fácil empezar con un precio bajo y luego subirlo, se pueden retirar pacientes a medida que se realice el ajuste; por esto antes de realizarlos se implementaran campañas de fidelización.

7.3.3 Estrategia de distribución. Se debe tener en cuenta: Canales de distribución a utilizar, métodos de despacho y transporte, costos de transporte y seguro; política de inventario de producto terminado.

Directo: Clínica $\Rightarrow$ Paciente

Corto: Clínica $\Rightarrow$ Convenio $\Rightarrow$ Paciente

Convenios inicialmente con:

- Andrés Carne de Res (700 empleados)
- El Sitio Bar (70 empleados)
- Corporación Universitaria Unitec (2.000 estudiantes)

A través del tiempo se estudiarán posibilidades con otras empresas

7.3.4 Estrategia de promoción.

- Comunicación interna por medio de los convenios realizados.
- Aprovechamiento de la base de datos preliminar a la puesta en marcha de la clínica.
- Comunicación vía E-mail, aprovechando datos de la historia para crear base de datos.
- Descuentos por referidos (Voz a Voz)

Entre otros que se implementarán a través del tiempo.

REFERENCIAS

1. Trespalacios JA, Vázquez, R, Bello L. Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing. España: Thompson Editores:2005.
2. Majaro S. La esencia de la mercadotecnia. 2 ed. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996 p. 156-254
3. Kotabe M, Helsen K. Marketing Global Marketing. 2ed. Mexico: Editorial Limusa: 2001
4. Crisnall P. La esencia de la investigación de mercados. 2 ed. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996
5. Kaplan R, Norton D. Cuadro de mando integral. Colombia. 2 ed. Editorial Planeta Colombiana: 2004.
6. Ridderstråle J, Nordström K. El talento mueve al capital. España: Prentice Hall: 1999.
7. Buckner L, Dorr E. Servicio a clientes. 2 ed. Colombia: Mc Graw-Hill: 1990.

8. Villegas J. Viva la publicidad viva. 2 ed. Colombia: Gente nueva editorial: 2001.
9. Cohen M. El comportamiento del consumidor: Quienes son? Porque compran y como se pueden anticipar cada uno de sus movimientos. 2 ed. México: Mc Graw-Hill: 2006.
10. Clancy K, Shluman R. La revolución del marketing: Un manifiesto revolucionario para dominar el mercado. 3 ed. Argentina: Vergara: 1994.
11. Aaker D. El éxito de tu producto está en la marca: Las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla. 2 ed. México: Prentice Hall: 1996.
12. Clancy K, Krieg P. Counterintuitive Marketing. United States of America: Stratford Publishing Services: 2000.
13. Varela R. Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia: Quebecor World Bogotá S.A: 2000.
14. McDaniel C, Gates R. Investigación de mercados contemporánea. 4 ed. Mexico: International Thomson Editores S.A: 1999

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS