

PLAN DE MERCADEO PARA LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA

MODALIDAD: PROFESIONAL

**MIGUEL ARANGO CARVAJAL Y TOMÁS SIERRA
MONTOYA**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Administrador

Sergio Andrés Osuna Ramírez, PhD



**UNIVERSIDAD EIA
ODONTOLÓGICA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2021**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PRELIMINARES.....	10
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES	10
1.2 Objetivos del proyecto	15
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Marco de referencia.....	15
2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA	18
3. DESARROLLO DEL PROYECTO	20
3.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE ODONTOLÓGICA.....	20
3.1.1 Análisis PESTEL	20
3.1.2 Fuerzas de Porter.....	22
3.1.3 Análisis DOFA	23
3.2 SEGMENTACIÓN	29
3.3 Diferenciación y posicionamiento	30
3.3.1 Diferenciación.....	30
3.3.2 Posicionamiento	33
3.4 OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO	33
3.5 TÁCTICAS.....	34
3.5.1 Tácticas de promoción.....	34
3.5.2 Tácticas de personas.....	35

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.5.3	Táctica de procesos	35
3.5.4	Análisis de viabilidad e impacto	36
3.5.5	Implementación	38
3.6	Seguimiento y control	41
4.	PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS.....	42
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
	REFERENCIAS	45
	ANEXO 1	48

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	19
Tabla 2	22
Tabla 3	27
Tabla 4	32
Tabla 5	33
Tabla 6	38
Tabla 7	39

pág.

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Ecuación poblaciones infinitas.....	31
	pág.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Investigación Cuantitativa	48
---	----

pág.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo desarrollar un plan de mercadeo para la clínica Odontológica, el cual se compone de dos fases: la primera corresponde al mercadeo estratégico y la segunda al mercadeo operativo. Se llevó a cabo un análisis tanto del entorno interno como externo para entender el sector e identificar factores que permitan desarrollar una ventaja competitiva. Adicionalmente, se realizaron cuestionarios dirigidos a los consumidores, definidos como mercado objetivo, con el propósito de conocer sus preferencias y lograr identificar cómo captar el valor de este. Por otro lado, se realizaron reuniones con el personal que permitieron crear una visión clara del entorno interno de la clínica para conocer sus fortalezas y debilidades. Luego, se definieron los objetivos del plan de mercadeo, se propuso una serie de tácticas para lograr cumplir con dichos objetivos, y por medio de una matriz de viabilidad e impacto se decidió cuales se van a implementar. Finalmente, se precisó cada uno de los componentes para poder llevar a cabo las tácticas, entre estos, el responsable de realizarla, cuando, su presupuesto, los entregables y el método de seguimiento y control.

Palabras claves: Plan de Mercadeo, Odontología, Mercadeo Estratégico, Mercadeo Operativo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ABSTRACT

The objective of this study is to develop a marketing plan to Odontologica, which is composed of two phases: the first corresponds to strategic marketing and the second to operational marketing. An analysis of both the internal and external environment was carried out to understand the sector and identify factors that would allow the development of a competitive advantage. In addition, questionnaires were sent to consumers, defined as the target market, to learn their preferences and identify how to capture their value. On the other hand, meetings were held with the staff to create a clear vision of the clinic's internal environment to learn about its strengths and weaknesses. Then, the objectives of the marketing plan were defined, a series of tactics were proposed to achieve these objectives, and by means of a feasibility and impact matrix it was decided which ones would be implemented. Finally, each of the components to carry out the tactics were specified, including the person responsible for carrying them out, when, the budget, the deliverables and the monitoring and control method.

Key words: Marketing Plan, Dentistry, Strategic Marketing, Operational Marketing.

INTRODUCCIÓN

La clínica Odontológica es un centro de especialistas presente en el mercado desde hace 12 años, con disposición de profesionales en odontología de cada una de las especialidades que esta rama de la salud ofrece hoy en día. Desde sus inicios, ha hecho varios esfuerzos en mercadeo, en busca de posicionar su marca y ganar reconocimiento en el mercado, sin embargo, no se han obtenido los resultados esperados.

El trabajo presentado a continuación es un plan de mercadeo a la clínica Odontológica para la comercialización de sus servicios en la ciudad de Medellín. Para lograr este objetivo, en primer lugar, se realizó un análisis tanto interno como externo de la situación de la clínica, para lo cual se utilizaron diferentes herramientas, como la matriz DOFA, el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, un proceso: de segmentación, diferenciación y posicionamiento, y definir los objetivos del plan de mercadeo, que en su conjunto conforman el mercadeo estratégico.

En segundo lugar, en cuanto al mercadeo operativo, se sugirieron una serie de tácticas las cuales se evaluaron por medio de una matriz de viabilidad e impacto, también se definieron cada una de las acciones necesarias para llevarlas a cabo, sus respectivos responsables, presupuesto, entregables, distribución del tiempo y se propuso un plan de seguimiento y control.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1. PRELIMINARES

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES

La clínica “Odontológica”, presente en el mercado desde el año 2008, es un centro clínico de especialistas, en el cual se ofrece una salud integral, atendiendo todas las necesidades de los pacientes, con el propósito de ser la alternativa más completa en estética y salud oral. Su objetivo es prestar un excelente servicio y destacar las diferentes especialidades en un solo sitio, brindándole una mejor atención al paciente con un menor desplazamiento.

La misión de la clínica odontológica es: “somos un centro clínico de especialistas en salud oral que busca generar confianza, a través de la investigación y el desarrollo de conocimiento aplicado, para regalar la mejor sonrisa a cada paciente” (Odontológica, 2020).

Odontológica tiene como política de calidad, “ofrecer a sus pacientes un diagnóstico profesional y veraz, fundamentado en la investigación y el desarrollo científico, aplicado en la salud oral, para garantizar un servicio especializado que busca generar el mayor grado de confianza en sus pacientes” (Odontológica, 2020).

Cuando la clínica se creó, los socios decidieron contratar a la empresa “Mira Pal Techo”, quienes prestan servicios especializados en creación y desarrollo de marca. Junto con ellos se creó el logo, se seleccionó la fuente de letra y cuáles iban a ser sus colores representativos, usándolos en uniformes, instalaciones y equipos. Estas acciones fueron realizadas sin un estudio previo, lo que posiblemente no represento un valor agregado para el cliente como ellos esperaban, cayendo así en una posible miopía de mercadeo.

Posteriormente se llevó a cabo una diversificación de mercado, la cual proponía la creación de una nueva dependencia dentro de la clínica, dirigida a los niños, acompañada de su estrategia de marca.

Después de haber trabajado en el desarrollo de marca con “Mira Pal Techo”, se acudió a su aliado en marketing digital “Ever Social”, con la intención de estar presentes en las plataformas digitales y crear contenido como: una página web y un perfil de Facebook e Instagram. Sin embargo, por temas de presupuesto y resultados en su momento, no fue viable mantener esta alternativa durante mucho tiempo.

La clínica, en busca de atraer nuevos pacientes y generar posicionamiento, realizó una serie de estrategias de marketing por medio de incentivos. Se visitaron colegios donde el público se asemejaba al tipo de pacientes que usualmente visitaban la clínica y se ofrecieron bonos redimibles para una cita sin costo. Además, en el club “El Rodeo” se realizó un torneo de golf en el cual la clínica aportó al patrocinio del evento, ofreciendo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

bonos a los ganadores con un monto específico para ser redimido en algún tratamiento o una consulta en la clínica.

Por otro lado, se realizaron convenios con otras empresas, mediante los cuales buscaban darse a conocer ante diversos grupos considerados clientes potenciales, ampliando el alcance de la clínica y a su vez atrayendo un mayor número de pacientes. Se pactó con la Fábrica de Licores de Antioquia dar descuento a sus empleados como forma de un convenio unilateral, en el cual la clínica Odontológica como pequeña empresa, buscaba apalancarse en el reconocimiento de esta compañía para darse a conocer y crecer en el mercado. Adicionalmente, con Dermatológica y una barbería anteriormente ubicada en el mismo centro comercial (Piazza Bella), se realizaron convenios bilaterales en los que se ofrecían descuentos a los clientes de los establecimientos participantes.

Odontológica, con el fin de anunciar sus servicios, acordó con Sushi Light publicitar en sus manteles la imagen de la clínica, ya que encontraron que los consumidores habituales de este restaurante presentaban características similares a las de sus potenciales pacientes. También, se optó por realizar anuncios publicitarios en el período local del Barrio del Poblado y un artículo elaborado por uno de los profesionales de Odontológica en el periódico El Colombiano, sin embargo, se desconoce la razón por la cual no fue publicado. Además, se entregaron plegables en las vías cercanas a la clínica, en donde se presentaba su información, cuáles eran sus servicios y como poder contactarlos.

Para Odontológica es relevante estar presente en la mente de cada uno de sus pacientes, por lo que, desde sus inicios, han capacitado a su personal para brindar una excelente atención, un servicio cordial y manejar una buena presentación personal. Por otro lado, la clínica ha buscado fidelizar a sus clientes por medio de acciones como llamadas telefónicas, para felicitarlos en fechas especiales, y ofreciendo pequeños detalles (kits de limpieza).

A continuación, se presentan cada uno de los componentes de la mezcla ampliada de mercadeo y con que cuenta la clínica hoy en día en cada uno de ellos:

Producto:

En Odontológica se reúnen las siguientes especialidades en busca de poder satisfacer todas las necesidades de los pacientes en un solo lugar:

- **Estética y rehabilitación oral:** entre los procedimientos a destacar de este servicio, son los siguientes, restauración dental, incrustaciones, carillas, coronas, prótesis fijas, removibles y prótesis totales, resinas, todo lo que tiene que ver con restauración tanto estética como funcional del paciente. Odontológica, más que ofrecer un trabajo estético, busca realizar procedimientos realmente funcionales, duraderos y que le aporten a la salud dental de cada paciente (Odontológica, 2020).
- **Implantología y periodoncia:** esta área de la odontología se encarga de la salud periodontal (encías y huesos), es decir, se encarga de la prevención, diagnóstico,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

tratamiento preventivo y correctivo de la enfermedad periodontal y peri implantar (Odontológica, 2020).

- **Odontopediatría:** este servicio se refiere a las especialidades claves para el cuidado de la salud oral de niños y adolescentes (Odontológica, 2020).
- **Ortodoncia:** debido a que todas las personas tienen características diferentes, se debe realizar un análisis facial y dental individualizado, para poder lograr un alineamiento dental, ofrecer un resultado armónico y duradero, siempre enfocados en la satisfacción del paciente (Odontológica, 2020).
- **Endodoncia:** diagnóstico y ejecución de los tratamientos de las enfermedades de la pulpa (nervios) y los tejidos que lo rodean (Odontológica, 2020).
- **Cirugía Maxilofacial:** se realizan correcciones quirúrgicas de alteraciones maxilofaciales, cirugías de cordales, tratamientos quirúrgicos de cáncer, cirugías de lesiones quísticas y tumorales (Odontológica, 2020).
- **Atención a pacientes con discapacidad mental:** la clínica ofrece todo tipo de especialidades para el cuidado de la salud oral, adecuándose a las condiciones este tipo de pacientes (Odontológica, 2020).
- **Odontología general:** son tratamientos que no requieren de cuidados especializados, es decir, aquellos procedimientos básicos para la salud oral del paciente, que no tengan alto grado de complejidad (Odontológica, 2020).

Adicionalmente, la clínica se encuentra desarrollando un nuevo servicio, un centro radiológico en la misma sede, evitando a los pacientes el tedioso proceso de tener que buscar y desplazarse a otro lugar, facilitando el proceso y haciéndolo más directo.

Precio

Según la información proporcionada por la clínica, los precios se encuentran dentro del promedio de los ofrecidos en el mercado. Se dificulta determinar un precio fijo por tratamiento, debido a que cada uno tiene una complejidad diferente y pueden presentarse diversos obstáculos tanto en su desarrollo como en su etapa post operatoria, por tal motivo hay unos más costosos que otros. Como alternativa, Odontológica ofrece acuerdos de pago, los cuales se fijan de acorde a las necesidades y posibilidades de cada cliente. Por otro lado, dados los altos costos de los insumos requeridos para cada procedimiento, no es viable realizar campañas o estrategias que vayan enfocadas a alterar el precio de los tratamientos.

Plaza

Los socios, al momento de fundar la clínica, buscaron un lugar estratégico, el cual les permitiera estar en un punto central, visible, de fácil acceso, con alto flujo y con buenas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

proyecciones en cuanto al crecimiento poblacional, todo esto enfocado para encontrarse en un lugar cercano al público objetivo planteado en su momento. Por tal motivo, la clínica se estableció en el Mall Piazza Bella, el cual se encuentra ubicado en el barrio el Poblado, sobre la transversal inferior y la loma del tesoro.

Promoción

La clínica se ha enfocado en brindar un servicio y una experiencia memorable a sus pacientes, teniendo como prioridad su salud y su bienestar, con el fin de garantizar su satisfacción, de tal forma que por medio del “voz a voz” la recomienden.

Adicionalmente, Odontológica cuenta con una página web a la cual se puede ingresar por medio del siguiente enlace <https://odontologica.com.co/> donde se pueden visualizar los servicios que ofrecen, los especialistas en cada una de las áreas e información acerca del negocio.

Presencia o Evidencia Física

Odontológica cuenta con instalaciones cómodas, bien dotadas, visualmente agradables, espacios bien distribuidos y correcta señalización. Por otro lado, en cuanto al personal, estos portan los colores corporativos en su vestimenta, la cual a la vista del usuario es estéticamente agradable y da la impresión de una buena presentación personal.

Procesos

Odontológica cuenta con las herramientas e insumos más adecuados para poder realizar cualquier tipo de procedimiento, adicionalmente cuenta con un personal altamente capacitado y ético. La clínica realiza un acompañamiento al cliente antes, durante y después del procedimiento, ofreciendo un servicio de asesoría especializado. Este proceso de seguimiento y control a sus pacientes, es necesario para verificar si existe algún problema frente al tratamiento realizado, pues es importante identificar posibles riesgos y tomar acciones correctivas en el momento oportuno. Adicional a esto, las auxiliares realizan periódicamente un seguimiento de cada usuario, para informarles que es tiempo de realizarse un mantenimiento.

El personal de Odontológica atiende de manera efectiva y rápida las llamadas y requerimientos de los pacientes, sin embargo, se recomienda establecer nuevos canales de comunicación en las herramientas tecnológicas, para mejorar el servicio al cliente.

Personas

Odontológica cuenta con personal altamente capacitado, ético y a la vanguardia de los nuevos conocimientos y tendencias. Adicional a esto, su personal se enfoca en el servir, lo que hace que la experiencia del cliente desde el momento en que llega a la recepción sea ameno, realizando un proceso de acompañamiento y asesoría en la preventa, venta y posventa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Actualmente la clínica Odontológica, carece de resultados por parte de los esfuerzos en marketing que se han realizado. Sus clientes, derivado de la satisfacción por los resultados obtenidos y el servicio ofrecido por los expertos, recomiendan la clínica a nuevos usuarios, en este caso llamados nuevos pacientes. Esta comunicación denominada “voz a voz”, es la que ha conseguido los mejores resultados para atraer nuevos pacientes a la clínica, y es por medio de la cual se han obtenido la mayoría de los usuarios que hoy en día la conforman. Sin embargo, no ha sido suficiente. Con base en lo anteriormente mencionado, lo que se busca por medio de este trabajo es desarrollar un plan de mercadeo para la clínica Odontológica, por medio del cual se logre incrementar el número de nuevos pacientes. Este trabajo se limitará únicamente a presentar una propuesta, mas no a su ejecución.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de mercadeo para la clínica Odontológica.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de mercadeo estratégico.
- Definir los objetivos del plan de mercadeo.
- Elaborar el plan mercadeo operativo.
- Definir la implementación de las acciones.
- Proponer un programa de seguimiento para el plan de mercadeo.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

Un plan de mercadeo es fundamental para cualquier empresa, ya que este sirve “para proporcionar dirección y enfoque a su marca, producto o empresa. Con un plan detallado, cualquier negocio estará mejor preparado para lanzar un producto o generar ventas de productos existentes” (Kotler & Armstrong, 2013, p.A33). Para lograr desarrollar un plan de mercadeo, los pasos a seguir son los siguientes:

En primer lugar, se realizó un análisis estratégico, para el cual se debe examinar el entorno de la compañía, tanto interno como externo. El análisis interno hace referencia a un estudio del interior de la compañía, que permite tomar decisiones asertivas sobre las estrategias y el modelo de negocio que se va a utilizar para alcanzar una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2009). El análisis externo está compuesto por aquellos componentes ajenos a la organización, que influyen en su desempeño. Se deben de identificar aquellas oportunidades y amenazas, para poder determinar cuáles acciones implementar para aprovechar o disminuir el impacto de estas (Ramírez, 2009). Para lograr entender el entorno, se utilizaron las siguientes herramientas:

- El análisis PESTEL, es una técnica que nos permite tener un panorama de aquellos factores del entorno externo de la compañía, los cuales no dependen de ella, pero que la impactan directamente. Estos deben ser tenidos en cuenta para plantear estrategias que permitan afrontar o aprovechar posibles impactos futuros (Milla & Martínez, 2012).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Las fuerzas de Porter, buscan analizar el ambiente de la industria y su competitividad por medio del entendimiento de 5 fuerzas competitivas: poder de negociación de los proveedores, riesgo de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. A partir de los cambios que se presenten en estas 5 fuerzas, se pueden reconocer posibles nuevas oportunidades y amenazas, con esto se busca generar estrategias de respuesta efectivas (Hill & Jones, 2009).
- La matriz DOFA es una herramienta que permite identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, comparar los factores tanto internos como externos de la compañía, y con base en ellos, definir e identificar estrategias a implementar para hacer uso eficiente de sus recursos y poder responder a las demandas que se encuentran en el mercado. El objetivo de dichas estrategias es sacar provecho de las oportunidades, mejorar las debilidades, protegerse de las amenazas y fortalecer las fortalezas. Este análisis permite obtener una visión amplia de la posición de la empresa, ya que, por medio de esta matriz, se facilita la identificación de factores únicos que la empresa podría usar a su favor, para generar estrategias que le permitan llegar a generar una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2009).

En segundo lugar, todas las empresas deben de llevar a cabo una segmentación de mercados, la cual divide el mercado en segmentos más específicos. Esta permite que sus estrategias vayan dirigidas y lleguen de forma más eficiente a un grupo reducido, en el que el producto o servicio que se ofrece, coincida con la satisfacción de las necesidades del consumidor (Kotler & Armstrong, 2013).

En tercer lugar, para la diferenciación, las compañías en busca de atraer y captar la atención de los consumidores, deben identificar aquellos aspectos que los distinguen positivamente de la competencia y que generen valor para el cliente, para lo cual Kotler & Armstrong (2013) proponen 5 factores de análisis: diferenciación de producto, diferenciación de servicio, diferenciación de recursos humanos, diferenciación de imagen y diferenciación de canal. Como resultado de la diferenciación, se procede a la etapa del posicionamiento, en la cual se determina cómo quiere ser recordada la clínica en la mente de sus consumidores (Kotler & Armstrong, 2013).

Posteriormente, para plantear los objetivos del plan de mercadeo, es necesario realizar un análisis en conjunto con las personas a cargo de la clínica sobre su situación actual, el comportamiento y las tendencias de esta a lo largo del tiempo, y así determinar las metas que se desean alcanzar por medio de la implementación del plan de mercadeo. Luego se procede a proponer los objetivos del plan, cumpliendo con los criterios SMART (específico, medible, alcanzable, retador y temporal) (Doran, 1981).

La mezcla de marketing es un grupo de herramientas que permite a la empresa influir sobre la demanda de sus bienes o servicios (Kotler & Armstrong, 2013). Odontológica, al ser una empresa enfocada en la prestación de servicios de salud, no solo requiere de las 4 P's propuestas en la mezcla de marketing tradicional. En el caso de los servicios, para

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

desarrollar un análisis más completo, es necesario incluir tres elementos más: prueba o evidencia física, personas y procesos. Estas variables deben estar interrelacionadas para garantizar la efectividad y la eficiencia en la entrega del servicio al consumidor, por lo tanto, se debe buscar una buena comunicación e interacción entre ellas (Gilmore, 2003).

Teniendo como base el análisis anteriormente mencionado, se deben definir las tácticas a implementar, estas son el medio para poder cumplir con el objetivo establecido (Hoyos, 2013).

Finalmente, todo proyecto necesita tener unos estándares de medición y control, se deben evaluar los resultados obtenidos del plan de mercadeo, para ver qué tan efectiva ha sido su implementación y validar si se está cumpliendo con los objetivos, en caso contrario, se debe proponer y ejecutar acciones correctivas (Kotler & Armstrong, 2013).

2. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

En primera instancia, para desarrollar el mercadeo estratégico, se realizó la matriz DOFA. La información se recopiló mediante entrevistas al personal de la clínica, para identificar los aspectos que componen el entorno interno de la misma (fortalezas y debilidades), las personas entrevistadas fueron: Laura García la Administradora, David Ángel y Ricardo Arango especialistas y socios fundadores de Odontológica.

Por otro lado, para el identificar los aspectos externos de la matriz DOFA, los factores del análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, se utilizaron fuentes como noticias, artículos de revistas, referencias de sus competidores e información de sus páginas web.

Para desarrollar las 5 fuerzas de Porter, también fue necesario recopilar información brindada por el personal de la clínica, sobre proveedores, productos sustitutos y clientes.

Para la elaboración de la segmentación, se utilizaron fuentes de entidades como el DANE, para poder obtener información sobre el mercado objetivo. Adicionalmente, se realizaron reuniones con el personal, con el fin de identificar características de los consumidores que fueran afines con los valores y cultura de la clínica.

En este trabajo se llevó a cabo una investigación descriptiva, que busca explicar las características de un fenómeno (Hernández et al., 2006). Por medio de esta se desarrolló un estudio de mercados para identificar el atributo diferenciador de Odontológica. Para la recolección de datos se utilizaron fuentes primarias como cuestionarios online a los consumidores.

Estas entrevistas fueron llevadas a cabo en múltiples ocasiones, las cuales se encuentran registradas en la siguiente tabla:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 1

Cronograma de entrevistas. Fuente propia.

Motivo/Actividad	Experto	Información del Experto	Duración
Contextualización	David Ángel M	Especialista en Ortodoncia y socio fundador de Odontológica	120 minutos
Antecedentes	Laura García	Administradora de Odontológica	90 minutos
Antecedentes	David Ángel M	Especialista en Ortodoncia y socio fundador de Odontológica	90 minutos
DOFA	Ricardo Arango M	Especialista en Periodoncia y socio fundador de Odontológica	60 minutos
DOFA	David Ángel M	Especialista en Ortodoncia y socio fundador de Odontológica	30 minutos
5 Fuerzas de Porter	Ricardo Arango M	Especialista en Periodoncia y socio fundador de Odontológica	30 minutos
Segmentación	Laura García	Administradora de Odontológica	150 minutos
Segmentación	David Ángel M	Especialista en Ortodoncia y socio fundador de Odontológica	150 minutos
Diferenciación y Posicionamiento	David Ángel M	Especialista en Ortodoncia y socio fundador de Odontológica	60 minutos
Diferenciación y Posicionamiento	Laura García	Administradora de Odontológica	60 minutos
Tácticas	Juan Pablo Loaiza	Consultor de E-Commerce y Marketing	60 minutos

Posteriormente, se realiza la tabulación y análisis de resultados que permiten definir el comportamiento del consumidor y lograr captar valor del cliente, con el fin de validar las hipótesis de las estrategias de diferenciación y posicionamiento. Finalmente, se determinan, junto con los profesionales de la clínica, las acciones a implementar, su duración, los responsables y el presupuesto necesario para llevarlas a cabo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE ODONTOLÓGICA

En esta parte del proyecto se presentan todos los resultados obtenidos al implementar las siguientes herramientas de análisis como lo son el Análisis PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y el análisis DOFA, obteniendo los siguientes resultados.

3.1.1 Análisis PESTEL

La información obtenida para la elaboración del análisis PESTEL, se obtuvo por medio de una labor investigativa teniendo como referencia artículos, noticias, informes y legislaciones, identificando que los factores del entorno externo que impactan sobre la clínica son los siguientes:

- **Factores Políticos:** “Declaración de un estado de emergencia sanitaria en todo el territorio nacional” Resolución N°385 de 2020 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020), debido a la pandemia del COVID 19, el país se encuentra en un estado de emergencia, el cual ha traído como consecuencia el cierre de las operaciones de varias empresas. En este caso, Odontológica se encuentra afectada por esta resolución, ya que fueron 3 meses del año 2020 en los cuales no se realizaron procedimientos. Las declaraciones del Ministerio de Salud sobre el estado de emergencia social y económica, afectan el funcionamiento de la clínica, ya que se han visto obligados a reducir la capacidad y el aforo en la institución, y como consecuencia de ello el flujo de pacientes de la clínica ha disminuido.
- **Factores económicos:** Según el director del DANE Juan Daniel Oviedo, para el 2020 se presentó una contracción del PIB de un 6.8% (DANE, 2020). Además, en el mes de febrero del 2021, la tasa desempleo en Colombia fue del 15.9% (DANE, 2021). El decrecimiento en el PIB y el aumento en la tasa de desempleo indican una situación de crisis económica para el país, lo que limita el poder adquisitivo de sus habitantes y se ve reflejado en la disminución en el número de atenciones brindadas por la clínica en el presente año.

La odontología en Colombia es de muy buena calidad y precios bajos en el ámbito global (Sánchez et al., 2018). Esto refleja el alto potencial que tiene el país en la exportación de servicios de la salud, lo que podría ser una gran oportunidad de ingresar a un nuevo segmento de mercado, y aumentar sus ingresos.

Los bancos han optado en reducir sus tasas de interés, bajo una política monetaria, la cual busca incentivar y facilitar a las personas la adquisición de créditos, en este momento tan difícil, donde la reducción de los ingresos impacta fuertemente (Amaya,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2020). Esta oportunidad no ha sido aprovechada por Odontológica, pues estos consideran que, dada la situación actual, es muy riesgoso endeudarse, además, aunque los ingresos han disminuido significativamente, la clínica aún puede seguir operando con recursos propios.

- **Factores sociales:** Según la revista Semana, la mayoría de los colombianos temen morir a causa de ser contagiados por COVID 19 (Semana, 2020). Además, el coronavirus produjo un cambio en el estilo de vida de las personas, al igual que en sus comportamientos de compra (Semana, 2020). En consecuencia, el consumidor ha desarrollado una tendencia a evitar zonas con alto riesgo de contagio por COVID 19, lo que impacta negativamente al sector odontológico. Al ser una enfermedad que se transmite principalmente por fluidos provenientes de la cavidad oral, los centros odontológicos son espacios donde el riesgo de contagio es bastante elevado, por lo que el temor de las personas a asistir a este tipo de lugares puede ser aún mayor.

Según la revista Semana (2021), para el mes de mayo se espera alcanzar los nueve millones de colombiano vacunados. Esto afecta de manera positiva a la clínica, ya que entre mayor sea el número de vacunados menores serán las probabilidades de contagio, lo que generaría en el usuario cierto grado de tranquilidad para movilizarse libremente y asistir a lugares donde el riesgo de contagio era más elevado. Por otro lado, el aforo total de la clínica podría aumentar, permitiéndoles atender un mayor número de pacientes.

- **Factores tecnológicos:** Los avances tecnológicos en la realización de procesos afectan de manera positiva el sector odontológico. Estos traen consigo múltiples beneficios como lo plantea la revista Dental Economics, la cual propone que al implementar el uso de nuevas tecnologías se brinda a los pacientes una mejor experiencia, se crea ventaja competitiva y se aumenta la eficiencia (Carson, 2014). De esta forma se podrían reducir los tiempos de atención, lo que en estos momentos es realmente importante, pues los tiempos para atender a un paciente han incrementado, debido al uso de los protocolos de bioseguridad para evitar la propagación del COVID-19, por lo que reducirlos será de gran ayuda. Los altos costos de actualización de equipo tecnológico afectan de manera negativa al sector, ya que se requiere de un alto capital para poder adquirirlas y actualmente la liquidez del sector se encuentra debilitada debido al impacto económico de la pandemia.
- **Factores ecológicos:** En el sector dental es de suma importancia la protección del medio ambiente por medio de un reciclaje responsable y buen manejo de residuos, como se reglamenta en la ley 1252 de 2008, referente al manejo de residuos y desechos peligrosos aplicable en este caso a los residuos producto de la actividad odontológica (Congreso de Colombia, 2008).
- **Factores legales:** Leyes de la salud y seguridad derivadas de la problemática del COVID 19, Decreto 457 de 2020, en el cual se impone la medida de aislamiento preventivo obligatorio en todo el territorio nacional, lo que trae consigo un impacto negativo, ya que limita en gran medida la prestación de servicios y reduce

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

significativamente el número de pacientes (Ministerio del Interior, 2020). Por otro lado, en la Resolución 1155 del 2020, se establecen los protocolos de bioseguridad para las entidades prestadoras de salud (Ministerio de Salud, 2020). Esto ha traído un impacto negativo ya que, para este sector, las empresas se han visto obligadas a replantear sus procesos, incurriendo en mayores costos debido a la adquisición de los insumos necesarios para operar.

Tabla 2

Análisis PESTEL. Fuente propia.

FACTOR	ASPECTO	TIPO DE IMPACTO	
		POSITIVO	NEGATIVO
POLÍTICO	Declaraciones del Ministerio de Salud		X
	Estado de emergencia sanitaria		X
	Estado de emergencia social y económica		X
ECONÓMICO	Contracción del PIB de un 6.8%		X
	Precios bajos y muy buena calidad en el ámbito global		X
	Disminución de tasas de interés	X	
SOCIAL	Temor al contagio por COVID-19		X
	Cambios en el comportamiento de compra del consumidor		X
	Proceso de vacunación del COVID19	X	
TECNOLÓGICO	Integración de la tecnología en la práctica de la odontología	X	
ECOLÓGICO	Protección del medio ambiente (Reciclaje y manejo responsable de residuos)	X	
LEGAL	Leyes de la salud y seguridad derivadas de la problemática del COVID-19		X
	Decreto 457 de 2020 (Aislamiento Obligatorio)		X
	Resolución 1155 de 2020 (Protocolos de bioseguridad)		X

3.1.2 Fuerzas de Porter

Por medio de esta herramienta, se logra entender el sector competitivo al cual pertenece la clínica y su funcionamiento, y a raíz de este conocimiento se puede lograr obtener mayores beneficios y ventajas, alcanzando un posicionamiento estratégico efectivo, y favoreciendo la defensa de las de las fuerzas competitivas, tornándose así a su favor (Porter, 2009).

- **Sustitutos:** odontólogos particulares y centros de atención en universidades. Este es un mercado muy competido, además existen sustitutos cercanos a la ubicación de la clínica. Los odontólogos particulares representan una amenaza baja, ya que estos no se encuentran en capacidad de realizar cualquier procedimiento. Por otro lado, los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

centros de atención en las universidades representan una alta amenaza, ya que estas cuentan con muchos profesionales, por lo que el flujo de pacientes es mayor al actual de Odontológica.

- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores se desenvuelven en un ambiente muy competitivo, ya que hay gran variedad de estos y manejan precios muy similares, por lo que los compradores pueden pasar de un proveedor a otro sin problemas.
- **Poder de negociación de los compradores:** el paciente normalmente debe ajustarse a los precios ofrecidos por el mercado, ya que estos precios son fijos y muy similares entre sí en el sector, por ende, el nivel de negociación es muy bajo. Debido a esto, se han implementado opciones de financiación que le brindan facilidad al comprador de poder negociar su plan de pago de acuerdo con sus capacidades.
- **Competidores:** El gremio odontológico es un gremio muy competido, debido a las bajas barreras de entrada, lo que ocasiona que el número de competidores sea muy elevado, donde los principales competidores son las IPS y demás clínicas odontológicas, entre los que se encuentran centros clínicos como Denti Salud, Oral Laser y Sonría, que se consideran como los competidores directos.
- **Nuevos competidores:** debido al aumento de la oferta de profesionales y las bajas barreras de entrada de este sector, nacen muchas entidades que buscan tener todas las especialidades agrupadas, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

3.1.3 Análisis DOFA

Para poder identificar cada uno de los factores que componen el análisis DOFA, se llevaron a cabo entrevistas a los profesionales de Odontológica. Para la realización de este análisis es necesario estudiar el entorno externo e interno de la empresa.

En primer lugar, se deben evaluar dos aspectos externos de la organización: las oportunidades, estas son favorables y podrían ser aprovechadas por la empresa a su favor y las amenazas, estas son desfavorables para la empresa y pueden llegar a convertirse en desafíos (Kotler & Armstrong, 2013). Las oportunidades y amenazas identificadas se presentan a continuación:

Oportunidades

- Abrir nuevas sedes, ya que si la clínica habilita más puntos de atención, podría aumentar su presencia en el mercado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Mercadeo para pacientes extranjeros, si se realizan campañas de mercadeo enfocadas en entrar a este segmento de mercado, esto podría significar un aumento en los ingresos.
- Nuevos tratamientos en conjunto con la implementación de nuevas tecnologías, las cuales van dirigidas a una mejor calidad y desarrollo de los tratamientos, estos son más amigables, estéticos y generan confianza al paciente.
- Adquirir nuevas tecnologías que permiten realizar procedimientos reduciendo el margen de error, mejorando la experiencia del servicio y brindando más confianza al paciente.
- El crecimiento del E-commerce, que permite crear e implementar nuevos canales de promoción y comunicación.

Amenazas

- Hay incertidumbre económica, social y política que generará miedos y dificultades financieras para hacerse tratamientos, debido a la situación actual que se está viviendo por la pandemia del COVID-19.
- Las publicidades engañosas de algunas clínicas que únicamente desean vender y no se preocupan por el bienestar del paciente, lo que disminuye el número de visitas a la clínica.
- Sobrepoblación profesional, actualmente hay gran oferta de profesionales en dicho sector.
- El mercado de las clínicas odontológicas se encuentra altamente competido, es decir, es un mercado con bajas barreras de entrada, lo que se refleja en el gran número de competidores.
- Altos costos en tratamientos especializados.
- Incapacidad de algunos pacientes para pagar ciertos tratamientos costosos.
- Dificultades para el desarrollo de procedimientos y atención de pacientes derivados del COVID 19.

En segundo lugar, se evalúan dos aspectos internos de la empresa: las fortalezas, que son aquellos factores que afectan positivamente a la organización y le facilitan el cumplimiento de sus objetivos, factores como las habilidades del personal y la disposición de recursos hacen parte de estas y las debilidades, que son aquellos factores internos que afectan negativamente a la organización obstaculizando el logro de sus objetivos (Kotler & Armstrong, 2013). Las fortalezas y debilidades identificadas se presentan a continuación:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Fortalezas

- Excelentes profesionales con gran reconocimiento y trayectoria en el gremio odontológico.
- Personal odontológico con reconocimiento en la docencia y en investigaciones
- Educación continua de los profesionales y del grupo de trabajo en el mejoramiento de la prestación del servicio.
- Profesional con manejo de un segundo idioma (inglés).
- Calidad humana: Amabilidad y cordialidad en el trato y atención de los pacientes por parte de todo el equipo de trabajo
- Buen servicio y ética profesional del equipo de trabajo, los profesionales de la clínica asesoran adecuadamente a los pacientes, sin incurrir en sobrecostos y tratamientos innecesarios.
- Buen espacio físico e instalaciones adecuadas
- Uso de tecnología de vanguardia en cada área
- Tratamientos básicos con precios asequibles
- Clientes fieles, derivados del buen servicio
- Equipo multidisciplinario, equipo humano completo para atención de cualquier rama de la odontología.
- Presencia de profesionales especializados en epidemiología, lo que permite llevar a cabo un buen manejo de los protocolos de bioseguridad.

Debilidades

- No hay estrategias de mercadeo bien ejecutadas, además de un presupuesto limitado para temas de mercadeo.
- Ausencia en redes sociales y plataformas digitales y desaprovechamiento de sus beneficios
- Falencias en la fidelización de los clientes remitidos por entidades como EPS, debido a la falta de procesos de seguimiento y motivación para volver.
- Dificultad en la realización de promociones en algunos tratamientos, debido a los altos costos de los insumos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Dificultad de tomar decisiones en la clínica de manera ágil, debido a la gran cantidad de socios que la componen.
- Desventaja con respecto a otras clínicas por el poco desarrollo en el área de mercadeo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 3

Matriz DOFA.

		Fortalezas	Debilidades
		F1-Excelentes profesionales con gran reconocimiento y trayectoria en el gremio odontológico	D1-No hay estrategias de mercadeo bien ejecutadas, además de un presupuesto limitado para temas de mercadeo
		F2- Personal odontológico con reconocimiento en la docencia y en investigaciones	D2- Ausencia en redes sociales y plataformas digitales y desaprovechamiento de sus beneficios
		F3- Educación continua de los profesionales y del grupo de trabajo en el mejoramiento de la prestación del servicio.	
		F4- Profesional con manejo de un segundo idioma (inglés).	D3- Falencias en la fidelización de los clientes remitidos por entidades como EPS, debido a la falta de procesos de seguimiento y motivación para volver.
		F5- Calidad humana: Amabilidad y cordialidad en el trato y atención de los pacientes por parte de todo el equipo de trabajo	
		F6- Buen servicio y ética profesional del equipo de trabajo, los profesionales de la clínica asesoran adecuadamente a los pacientes, sin incurrir en sobrecostos y tratamientos innecesarios.	D4- Dificultad en la realización de promociones en algunos tratamientos, debido a los altos costos de los insumos
		F7- Buen espacio físico e instalaciones adecuadas	
		F8- Uso de tecnología de vanguardia en cada área	
		F9- Tratamientos básicos con precios asequibles	D5- Dificultad de tomar decisiones en la clínica de manera ágil, debido a la gran cantidad de socios que la componen
		F10- Clientes fieles, derivados del buen servicio	
		F11- Equipo multidisciplinario, equipo humano completo para atención de cualquier rama de la odontología	D6- Desventaja con respecto a otras clínicas por el poco desarrollo en el área de mercadeo
		F12- Presencia de profesionales especializados en epidemiología, lo que permite llevar a cabo un buen manejo de los protocolos de bioseguridad.	
Oportunidades	Estrategias FO (Ofensivas)	Estrategias DO (Adaptativas)	
01- Si la clínica habilita más puntos de atención, podría aumentar su presencia en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar campañas de mercadeo dirigidas a personas que vivan en el extranjero (02, F1,F4,F11). -Adquirir nuevos equipos tecnológicos que faciliten los procedimientos, reduzcan el margen de error y mejoren la experiencia del paciente (03,04,F3,F8,F9,F6,F11) 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar campañas de marketing en las redes sociales (05,D1,D2,D6). -Realizar campañas de email marketing (05,D3) -Crear un sistema para solicitar citas mediante la página web (05,D2) 	
02- Mercadeo para pacientes extranjeros, si se realizan campañas de mercadeo enfocadas en entrar a este segmento de mercado, esto podría significar un aumento en los ingresos.			
03- Nuevos tratamientos en conjunto con la implementación de nuevas tecnologías, las cuales van dirigidas a una mejor calidad y desarrollo de los tratamientos, estos son más amigables, estéticos y generan confianza al paciente.			
04- Adquirir nuevas tecnologías que permiten realizar procedimientos reduciendo el margen de error, mejorando la experiencia del servicio y brindando más confianza al paciente			
05-El crecimiento del E-commerce que permite crear e implementar nuevos canales de promoción y comunicación			
Amenazas	Estrategia FA (Defensiva)	Estrategia DA (Supervivencia)	
A1- Hay incertidumbre económica, social y política que generará miedos y dificultades financieras para hacerse tratamientos, debido a la situación actual que estamos viviendo por la pandemia del COVID-19.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del personal para la implementación de protocolos de bioseguridad adecuado y eficiente (A1,A7, F3, F6, F12) -Realizar campañas donde se eduque al usuario las desventajas y riesgos de los procedimientos estéticos innecesarios (A2,F2,F6) -Capacitación permanente del personal de la clínica para estar al tanto de las tendencias y nuevos avances de la odontología (A3,A4,A2,F6) -Ofrecer planes de pago o financiamiento para realizar tratamientos de alto costo (A5,A6,F3) -Realizar procesos de retroalimentación para encontrar oportunidades de mejora (A3, A4, F1,F3, F5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar concursos en las redes sociales para ganar reconocimiento en el mercado (A4,A6,D2,D4) 	
A2- Las publicidades engañosas de algunas clínicas que únicamente desean vender y no se preocupan por el bienestar del paciente, lo que disminuye el número de visitas a la clínica.			
A3- Sobre población profesional, actualmente hay gran oferta de profesionales en dicho sector.			
A4 -El mercado de las clínicas odontológicas se encuentra altamente competido, es decir es un mercado con bajas barreras de entrada, lo que se refleja en el gran número de competidores.			
A5- Altos costos en los tratamientos especializados			
A6- Incapacidad de algunos pacientes para pagar ciertos tratamientos costosos.			
A7- Dificultades para el desarrollo de procedimientos y atención de pacientes derivados del COVID 19.			

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Luego de hacer el análisis DOFA, se proponen las siguientes estrategias:

Estrategias ofensivas: son aquellas estrategias que tienen como propósito utilizar las fortalezas de la empresa así aprovechar las oportunidades existentes (David, 2008):

- Realizar campañas de mercadeo dirigidas a personas que vivan en el extranjero.
- Adquirir nuevos equipos tecnológicos que faciliten los procedimientos, reduzcan el margen de error y mejoren la experiencia del paciente.

Estrategias Adaptativas: son aquellas que cuyo propósito es proponer estrategias que utilizan las oportunidades para superar las debilidades de la empresa (David, 2008):

- Implementar campañas de marketing en las redes sociales.
- Realizar campañas de email marketing.
- Crear un sistema para solicitar citas mediante la página web.

Estrategias defensivas: son aquellas estrategias que aprovechan las fortalezas de la empresa para prevenir y minimizar el impacto de las amenazas (David, 2008):

- Capacitación del personal para la implementación de protocolos de bioseguridad adecuado y eficiente.
- Realizar campañas donde se eduque al usuario de las desventajas y riesgos de los procedimientos estéticos innecesarios.
- Capacitación permanente del personal de la clínica para estar al tanto de las tendencias y nuevos avances de la odontología.
- Ofrecer planes de pago o financiamiento para realizar tratamientos de alto costo.
- Realizar procesos de retroalimentación para encontrar oportunidades de mejora.

Estrategias de supervivencia: son aquellas estrategias enfocadas en evadir las amenazas y disminuir las debilidades de la empresa (David, 2008):

- Realizar concursos en las redes sociales para ganar reconocimiento en el mercado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.2 SEGMENTACIÓN

En conjunto con los profesionales de la clínica, se realizó un proceso de segmentación de mercados mediante el cual se identificaron las características de los posibles perfiles de clientes potenciales, a lo que posteriormente se definirá el target (público objetivo) de Odontológica.

Geográfica:

- Valle de Aburrá.

Demográfica:

- Edad: Todas
- Nivel educativo: Alto.
- Estrato Socioeconómico: 4, 5 y 6

Psicográfica:

- Que los consumidores tengan un estilo de vida saludable
- Que tengan interés por el cuidado del cuerpo, la estética personal, salud mental y física, y se preocupen por verse bien.

En función del comportamiento:

- Que el usuario considere importante realizar visitas regularmente al odontólogo, sean personas que busquen trabajos con excelentes estándares de calidad, transparencia y los tratamientos cumplan con sus expectativas.

Público Objetivo

El público objetivo para la clínica Odontológica, son personas del núcleo familiar correspondientes a todas las edades, radicadas en la ciudad de Medellín, de un nivel educativo y estrato socioeconómico alto (4, 5 y 6), con tendencias a un estilo de vida saludable y al cuidado personal.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.3 DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

3.3.1 Diferenciación

Junto con el personal de la clínica se realizó un listado de los posibles atributos diferenciadores, los cuales se categorizaron en tres diferentes variables, para que, al momento de realizar la investigación de mercados, fuera más sencillo para el encuestado y para el desarrollo del trabajo, poder identificar los de mayor importancia. Estos atributos se dividieron de la siguiente manera:

- **Producto:** Servicio confiable, resultados obtenidos en los tratamientos, servicio con alto nivel al detalle, instalaciones adecuadas y planes de financiación.
- **Servicio:** servicio agradable y humano, servicio de asesoría especializada a los pacientes, información clara sobre el procedimiento requerido por el paciente, tratamientos especializados y ética profesional.
- **Recursos Humanos:** personal altamente capacitado, conocimientos en epidemiología (conocimiento sobre enfermedades, su propagación y los debidos procesos de bioseguridad para evitar su contagio), atención de personas con discapacidad, manejo de segundo idioma (inglés) y profesionales en el campo de la investigación y la educación.

Para cumplir con este propósito, se procede a realizar una investigación descriptiva cuantitativa, con el objetivo de validar cuales atributos considerados como factores diferenciadores, eran realmente valiosos para el consumidor perteneciente al mercado al cual se desea llegar. Los encuestados debían organizar los atributos de forma jerárquica según su categoría, siendo la opción número 1 el considerado por ellos como de mayor importancia y 5 o 6 el de menor (esto se debe a que algunas categorías contienen más atributos que otras, variando el número total de atributos entre 5 y 6). La estructura del formulario se presenta en el anexo 1.

Para lograr determinar el tamaño de la muestra y que la información recolectada en los cuestionarios fuera representativa, se utilizó la fórmula presentada en la Ilustración 1. Ecuación poblaciones infinitas. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, la cual corresponde a poblaciones infinitas, es decir, para poblaciones con más de 100.000 habitantes (Aguilar, 2005). Según cifras del DANE, el tamaño de la población en el Valle de Aburrá en el 2018 fue de 3.726.219 personas (DANE, 2019). Adicionalmente, para determinar con mayor exactitud el tamaño del mercado, según un estudio de la Alcaldía de Medellín se determinó que las proporciones por estrato socioeconómico en la ciudad de Medellín son las siguientes (Departamento Administrativo de Planeación, 2011):

- Estrato Bajo Bajo: 12,62%
- Estrato Bajo: 37.03%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Estrato Medio Bajo: 29,64%
- Estrato Medio: 9.96%
- Estrato Medio Alto: 6,82%
- Estrato Alto: 3,93%

Para este estudio se optó por las personas que se encontraran en los estratos medio, medio alto y alto, lo que representa un mercado potencial de 771.700 personas.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2}$$

Ilustración 1. Ecuación poblaciones infinitas.

Tomado de (Aguilar, 2005)

Se utilizó un nivel de confianza del 95% y un error (E) equivalente al 7%, por lo que se obtuvo como resultado un tamaño de muestra igual a 196 personas. El análisis presentado se realizó con un total de 208 encuestas.

Posteriormente se realiza la tabulación y análisis de resultados que permiten definir el comportamiento del consumidor y lograr captar valor del cliente, con el fin de validar las hipótesis de las estrategias de diferenciación y posicionamiento.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta en la Tabla 4, en esta se presenta la cantidad de respuestas obtenidas para cada atributo según su categoría y nivel de importancia.

Tabla 4

Atributos Diferenciadores.

Categorías	Atributos	1	2	3	4	5	6
Producto	Servicio confiable	86	77	21	13	6	5
	Resultados obtenidos o que el tratamiento cumpla con sus expectativas	95	75	17	5	4	12
	Servicio con alto nivel al detalle	10	20	97	44	28	9
	Instalaciones adecuadas	2	13	38	102	40	13
	Planes de Financiamiento	12	2	5	13	60	116
	Costo del tratamiento	3	21	30	31	70	53
Servicio	Servicio agradable y humano	53	45	40	34	36	-
	Servicio de asesoría especializada a los pacientes	41	55	39	32	41	-
	Información clara sobre el procedimiento requerido por el paciente	36	48	60	49	15	-
	Tratamientos especializados	13	29	41	50	75	-
	Ética profesional	65	31	28	43	41	-
Recursos Humanos	Personal altamente capacitado	166	23	7	2	10	-
	Conocimientos en epidemiología (conocimiento sobre enfermedades, su propagación y los debidos procesos de bioseguridad para evitar su contagio)	21	115	36	23	13	-
	Atención de personas con discapacidad	3	29	79	72	25	-
	Manejo de segundo idioma	13	3	17	54	121	-
	Profesionales en el campo de la investigación y la educación	5	38	69	57	39	-

Según los resultados obtenidos, los atributos diferenciadores más relevantes para cada categoría son:

- Resultados obtenidos o que el tratamiento cumpla con sus expectativas
- Ética profesional
- Personal altamente capacitado.

Para ello, para cada atributo se calculó por categoría su respectivo porcentaje sobre el total de respuestas. Según la estructura de la encuesta, la opción 1 era considerada como el atributo de mayor importancia, por lo tanto, el que lograra obtener la mayor cantidad de respuestas para dicho nivel de importancia, sería considerado como el atributo diferenciador más relevante por categoría. Como se observa en la Tabla 5, el atributo más relevante para el público fue “Personal altamente capacitado”, los demás se encuentran por debajo del 50% del total de respuestas obtenidas por categoría, es decir, de un total de 208 respuestas, aproximadamente 166 personas lo consideraron el más importante para la categoría de Recursos humanos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 5

Atributos. Fuente propia.

ATRIBUTOS MÁS REPRESENTATIVOS		% DEL TOTAL
Producto	Resultados obtenidos o que el tratamiento cumpla con sus expectativas	45,7%
Servicio	Ética profesional	31,3%
Recursos Humanos	Personal altamente capacitado	79,8%

Según los resultados anteriormente presentados, Odontológica como un centro clínico, no debe considerar optar solamente por el atributo “Personal altamente capacitado”, pues este es un atributo genérico que todo centro clínico busca tener y ofrecer. Por esta razón se consideran como atributos diferenciadores, contar con el personal más capacitado, con ética y transparencia, se considera este segundo atributo ya que puede agregar mayor valor para el paciente.

3.3.2 Posicionamiento

Es común en los centros clínicos, y especialmente en la odontología, que se lleven a cabo procedimientos innecesarios, mal acompañamiento y con poca información de las consecuencias que pueden traer consigo, lo cual no está bien visto éticamente hablando. Por ello, para la clínica odontológica es de suma importancia resaltar en el medio, como una clínica con profesionales éticos, donde sus servicios buscan asesorar y orientar al paciente de forma correcta. Además, este atributo es considerado como uno de los más influyentes según los resultados del cuestionario. Con base a todo lo anterior la declaración de posicionamiento propuesta para la clínica Odontológica es la siguiente:

Para las personas que componen el núcleo familiar, la clínica Odontológica es un centro de especialistas que cuenta con un personal altamente capacitado, ético y transparente enfocados en brindar el mejor servicio y acompañamiento a sus pacientes.

3.4 OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO

Debido a la situación de la pandemia del año 2020, la clínica se ha visto afectada en cuanto al desarrollo y capacidad de sus operaciones, y por tal motivo el objetivo que se plantean a continuación busca volver a llegar a niveles similares al del año 2018. El objetivo propuesto para el plan de mercadeo es el siguiente:

- Incrementar el flujo de pacientes de 1.386, lo que representa en promedio un ingreso de \$1.345.378.528 COP, a 1.577 pacientes, lo que representa un ingreso promedio de \$1.614.532.383 COP, lo cual corresponde a un incremento del 13.78% en cantidad de pacientes y un aumento del 20% de los ingresos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

independiente del tipo de tratamiento y ofreciendo los servicios existentes, desde julio del año 2021 hasta junio del año 2022.

3.5 TÁCTICAS

A continuación, se analiza uno por uno los componentes de la mezcla de mercadeo y se determinan las posibles tácticas a implementar, evaluando su impacto y viabilidad:

3.5.1 Tácticas de promoción

- Fortalecer los canales de promoción y comunicación, como son las redes sociales y la página web. Aunque la clínica cuenta ya con presencia en la web, hace falta realizar esfuerzos para aumentar la interacción de los usuarios. Como consecuencia de la situación actual, el e-commerce como canal ha tenido un crecimiento muy significativo. Un estudio realizado demuestra que, entre los meses de julio, agosto y septiembre el crecimiento del comercio electrónico fue el esperado para los próximos cuatro años (Semana, 2020). Por tal motivo, la clínica debe encontrar la forma de adaptarse a este cambio en el comportamiento de los consumidores y tratar de utilizarlo a su favor. Si mejoran su página web y aumentan su presencia en redes, podrían atraer nuevos pacientes.
- Realizar campañas en redes sociales, ya que son una herramienta muy útil y permite generar contacto con el público objetivo a un costo menor y de forma más efectiva. Se proponen realizar 4 campañas, cada una con una duración de aproximadamente un mes, para la cual se propone realizar una inversión de \$3.000.000 COP en total. Estas campañas se implementarán en Facebook, Instagram y WhatsApp, comenzando a realizarse en el tercer trimestre del año 2021 y con un alcance esperado de aproximadamente 250.000 personas.
- Implementar campañas de email marketing, buscando atraer nuevamente a aquellos usuarios que en ocasiones anteriores acudieron a los servicios de Odontológica, con el propósito de aumentar el flujo de pacientes de la clínica. Es importante resaltar que para que esta táctica sea efectiva, se debe contar con una base de datos lo suficientemente robusta. La base de datos de la clínica cuenta con aproximadamente 24.000 correos electrónicos, suficientes para poder desarrollar esta táctica. Se propone utilizar servidores de bajo costo como Mailchimp o Klaviyo. Al consultar con empresas que se dedican a realizar estrategias de marketing digital, mencionaron que “el costo promedio de estas plataformas por cada 10.000 correos es de 120 USD y la tasa promedio de conversión es del 2%” (Loaiza,2020). Teniendo esta información como base, la clínica podría atraer alrededor de 480 pacientes con la base de datos que administran actualmente a un costo aproximado de 288 USD. Esta táctica se desarrollará con una frecuencia quincenal.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En primer lugar, se va a enviar un correo de presentación donde se expone la propuesta de valor de Odontológica, las especialidades que ofrecen, sus instalaciones, su ubicación y la información de contacto. Posteriormente se van a enviar infografías informativas sobre consejos de cuidado dental, donde cada una de estas va enfocada a una especialidad y en este mismo correo se va a incluir una breve descripción del perfil del experto. El propósito es crear un mensaje que conecte al usuario, siendo interesante y entretenido para él, además de incluir información de la clínica, sin que este se vuelva tedioso para el usuario.

- Concursos y obsequios, por medio de la realización de concursos se busca atraer y captar la atención de los clientes, al igual que dar a conocer la clínica. Se plantea realizar un concurso por redes sociales, con el fin de aumentar el flujo de visitantes y poder obtener mayor posicionamiento en el mercado. El premio consta de un blanqueamiento dental totalmente gratis para el ganador. El concurso consiste en hacer una publicación con la información de este en redes como Instagram y Facebook, en la cual los usuarios que deseen participar deben dar un “me gusta”, etiquetar a 3 amigos, seguir a la página de Odontológica y compartir la publicación.
- Por otro lado, a los pacientes que van frecuentemente a la clínica, se premiará su fidelidad con pequeños obsequios, como kits de limpieza conformados por una cartuchera con el logo de la clínica, un cepillo, una crema y una seda dental. Esto se realizará durante fechas especiales, como la temporada de navidad y se llevarán hasta la residencia de cada paciente.
- Desarrollar un sistema de referidos, donde los pacientes pueden obtener una cita de control gratis por cada dos nuevos usuarios que ingresen a la clínica. Se refiere con nuevos usuarios a aquellas personas que nunca han visitado la clínica. Esto busca aumentar el flujo de nuevos pacientes y promover su fidelización. Esta táctica se llevará a cabo a partir de enero del 2022.

3.5.2 Tácticas de personas

- Se realizarán una retroalimentación de los procesos internos, mediante encuestas de satisfacción para el cliente. Esto con el fin de evaluar posibles fallas e inconformidades usuales en los pacientes, y con base en ello, tomar acciones correctivas como capacitar a su personal para mejorar la experiencia del paciente. El análisis de dicha encuesta se realizará de forma trimestral y se capacitará al personal con base en los resultados. La idea es que este cuestionario no le tome más de 5 minutos a la persona para que lo realice de forma consciente.

3.5.3 Táctica de procesos

- Realizar el pedido de citas por medio de la página Web, se busca ofrecer un servicio de citación según el tratamiento que requiera el paciente, es decir, que el paciente puede realizar este proceso, teniendo el horario disponible de cada

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

profesional por la página web y poder acomodar con mayor facilidad la cita según su disponibilidad y la del experto. Para este desarrollo se utilizarían plataformas como Calendly, la cual permite hacerlo sin ningún costo.

Luego de definir las tácticas para los componentes de la mezcla de marketing, se puede evidenciar que quedan faltando algunos. Esto se debe a que no es viable para la clínica desarrollar tácticas enfocadas a ellos o porque no están dispuestos a asumir los costos necesarios para llevarlas a cabo.

3.5.4 Análisis de viabilidad e impacto

En conjunto con el personal de la clínica, se determinó cuáles de las siguientes tácticas podrían ser las más viables a desarrollar y podrían tener un mayor impacto para poder lograr los objetivos del plan de mercadeo.

- **Táctica 1 (Crear un pedido de citas por medio de la página web):** Esta táctica permite mejorar la experiencia de servicio de los pacientes. Sin embargo, su impacto es bajo, debido al poco número de pacientes que este puede atraer. Adicional a esto no cuentan con el personal para poder desarrollar estos proyectos, por lo tanto, es necesario contratar en el largo plazo a un tercero.
- **Táctica 2 (Fortalecer los canales de promoción y comunicación como son las redes sociales y la página web):** Esto se considera como una actividad de alto impacto, pues los consumidores debido a la situación del COVID, se han visto obligados a realizar sus procesos de compra online. Para poder desarrollar esto en la clínica, se requiere de tiempo, capital e implementación de políticas para el manejo de datos. Se considera que la viabilidad de la táctica es media, debido a que la clínica no cuenta con un personal capacitado para poder llevar a cabo estas actividades y debe de contratar a un tercero que tenga los conocimientos y herramientas.
- **Táctica 3 (Realizar campañas de Marketing digital):** Las redes sociales actualmente son unas herramientas que facilitan la segmentación del público objetivo y permiten que las campañas lleguen de forma más directa a estos usuarios, por lo que el impacto se considera alto. Al igual que en el punto anterior, se requiere de personal experto, lo que da a entender que este servicio debe ejecutarse a través de un tercero, que cuente con la experiencia y el conocimiento. Esta táctica se considera viable, porque, aunque se requiere de capital para poderse llevar a cabo, la efectividad de su implementación es alta, pues reduce el costo de adquirir a un nuevo paciente, y el personal de Odontológica se encuentra dispuesto a llevarla a cabo.
- **Táctica 4 (Implementar campañas de email marketing):** Esta táctica se considera viable y de alto impacto, debido a que los costos de implementación son bajos, porque no debe pagar por la adquisición de bases de datos externas. Además, como anteriormente se mencionó, Odontológica cuenta con una base de datos robusta, lo que permite implementar esta estrategia de forma efectiva, posibilitando la obtención de buenos resultados. Esta estrategia busca atraer nuevamente a esos pacientes que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

fueron remitidos por alguna EPS, es decir, pacientes que van a la clínica por una atención en específico y no vuelven.

- **Táctica 5 (Concursos y obsequios):** La clínica esporádicamente ofrece obsequios a sus pacientes, tales como kits de limpieza. Por otro lado, no se considera una opción viable realizar concursos de tratamientos especializados, ya que los costos de los tratamientos especializados son muy elevados y el personal requiere de mucho tiempo para realizarlos. Esta táctica tiene un alto impacto porque se puede alcanzar un gran número de personas.
- **Táctica 6 (Crear un sistema de referidos):** Para llevar a cabo esta táctica, es necesario ofrecer servicios de consultas gratis para aquellos pacientes que atraigan nuevos prospectos. Para ello se debe de realizar un estudio para determinar qué tan costoso podría ser la implementación de esta táctica. Sin embargo, los profesionales de Odontológica comentaron que actualmente la clínica no se encuentra en un buen momento para estar ofreciendo descuentos o tratamientos gratis, debido a la situación económica que ha generado el COVID 19. Por tal motivo se considera como una táctica para plantear en el futuro.
- **Táctica 7 (Retrealimentación de los procesos internos):** Esto se considera vital en cualquier empresa, pues es en el mejoramiento de los procesos internos, donde se puede encontrar alguna ventaja competitiva, poder reducir los costos y reconocer lo realmente valioso para el consumidor. Por tal motivo, se considera que esto es muy viable para la clínica y el impacto en el objetivo puede ser significativo, ya que el prestar un excelente servicio se ve reflejado en la satisfacción, fidelización y adquisición de nuevos pacientes.

A continuación, en la Tabla 6, se llevó a cabo una matriz de Viabilidad/Impacto. Por medio de dicho análisis, se llegó a la conclusión de que las tácticas 2, 3, 4 y 7 son las que se ajustan más a las necesidades y posibilidades de la clínica, y que además aportan al cumplimiento del objetivo.

Tabla 6

Matriz de viabilidad e impacto. Fuente propia.

		VIABILIDAD		
		BAJA	MEDIA	ALTA
IMPACTO	ALTO	5	2 Y 3	4
	MEDIO		6	7
	BAJO	1		

3.5.5 Implementación

Finalmente se determina, junto con los profesionales de la clínica, las acciones a implementar, su duración, los responsables y el presupuesto necesario para llevarlas a cabo.

En la Tabla 7 se presenta el plan de acción, donde se mencionan: los responsables de llevar a cabo el cumplimiento de cada una, cuáles recursos son los necesarios para poderla desarrollar y cuáles serían los entregables. De igual forma, también se presenta el valor presupuestado de llevarlas a cabo y cuáles son las fechas estimadas de inicio y finalización.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 7

Plan de Acción

Táctica	Acción	Líder	Apoyo	Requerimientos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	Entregable
2	Fortalecer los canales de promoción y comunicación como son las redes sociales y la página web.	Consultor	Laura (Administradora de Odontológica)	-Autorización por parte de los pacientes y los profesionales para poder captar imágenes de los procedimientos y generar contenido. -El consultor debe tener acceso a cada una de las herramientas o canales de comunicación digitales de Odontológica. -Hacer seguimiento al manejo de las redes de los competidores de la clínica	28/07/2021	30/06/2022	N/A	- Obtener videos e imágenes de los procedimientos. -Crear diseños de página web. -Medir la efectividad del tiempo de respuesta a los clientes en cada una de las plataformas digitales. -Realizar un infome que presente el alcance de los medios digitales y su tráfico
3	Campañas de marketing digital	Consultor	Laura (Administradora de Odontológica)	-Entender el comportamiento del público objetivo en las redes sociales, identificar gustos e intereses. -Identificar cuáles influencers de este público objetivo cuentan con mejor público, para realizar publicidad y obtener un marketing más directo.	-01/09/2021 -01/12/2021 -01/03/2022 -01/06/2022	-30/09/2021 -31/12/2021 -31/03/2021 -30/06/2021	\$ 3.000.000	- Llevar a cabo 4 campañas en redes sociales con las que se busca alcanzar un público de 250.000 personas -Tener indicadores estadísticos que den un panorama de los resultados obtenidos (Nro. De pacientes)
4	Implementar campañas de email marketing	Lina (Recepcionista de la clínica) Maria Eugenia (Recepcionista de la clínica)	Laura (Administradora de Odontológica)	-Gestionar la actual base de datos para definir a que clientes de dicha base se desea llegar. -Adquirir el servidor Mailchip como herramienta de email marketing. -Capacitar a la persona líder del proceso en el uso del servidor.	-01/08/2021 -01/11/2021 -01/02/2022 -01/06/2022	-31/08/2021 -30/11/2021 -28/02/2022 -30/06/2022	1.152 USD	-Un informe estadístico que de una visión del impacto de la campaña y determinar si es viable siostenerla en el tiempo (obtener la tasa de conversión, costo de adquirir un nuevo paciente)
7	Retroalimentación de los procesos internos	Lina (Recepcionista de la clínica) Maria Eugenia (Recepcionista de la clínica)	Laura (Administradora de Odontológica)	-Realizar y enviar a los pacientes una encuesta de satisfacción a los clientes, enfocada en reconocer fallas y posibilidades de mejores en los procesos	30/09/2021 31/12/2021 30/03/2022 30/06/2022		N/A	Identificar los procesos o fallas que se deben corregir

Como se puede ver en la Tabla 7, la persona responsable de llevar a cabo la acción puede ser tanto interna (hace parte del personal que trabaja en la clínica), como externa (persona contratada por el periodo de tiempo que dure una acción, para que se encargue de llevarla a cabo sin ser parte de la nómina de la empresa). A continuación, se presentan cada una de las acciones a implementar junto con los requerimientos para poderlas realizar y los productos entregables:

- **Fortalecer los canales de promoción y comunicación como son las redes sociales y la página web:** Esta acción deberá ser llevada a cabo por un consultor externo con apoyo de la persona encargada de administrar la clínica, quien le debe proporcionar toda la información necesaria y permisos pertinentes para lograr obtener los mejores resultados. Para que esta acción pueda ser llevada a cabo, se requiere autorización por parte de los pacientes y los profesionales para poder captar imágenes de los procedimientos y generar contenido, proporcionar al consultor acceso a cada una de las herramientas o canales de comunicación digitales de Odontológica y hacer

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

seguimiento al manejo de las redes de los competidores de la clínica. Esta acción planea llevarse a cabo a partir del 28 de julio del año 2021. Los resultados esperados son: obtener vídeos e imágenes de los procedimientos, crear diseños de página web, medir la efectividad del tiempo de respuesta a los clientes en cada una de las plataformas digitales y realizar un informe que presente el alcance de los medios digitales y su tráfico.

- **Campañas de marketing digital:** La persona encargada de llevar a cabo esta acción es como en el caso anterior un consultor externo, este recibirá apoyo por parte de la administradora de la clínica, quien en este caso se encargará de hacer seguimiento de los procesos realizados por el consultor y previamente al lanzamiento de la campaña aprobar que el contenido se encuentre alineado con la información que desea comunicar Odontológica. Para poder llevar a cabo esta acción, es necesario entender el comportamiento del público objetivo en las redes sociales e identificar sus gustos e intereses, para realizar una campaña de marketing más efectiva. Esta acción está dividida en 4 campañas con fechas de inicio y finalización completamente diferentes, están distribuidas entre el segundo semestre del 2021 y el primer semestre del año 2022, con una frecuencia trimestral y con una duración de un mes por campaña. El costo por campaña es de quinientos cincuenta mil pesos colombianos, es decir, de un costo total de dos millones doscientos, adicionalmente se cuenta con un presupuesto de ochocientos mil pesos para realizar colaboraciones con influencers. El costo total por implementar esta acción es de tres millones de pesos colombianos. Los resultados esperados de esta acción son alcanzar un público de 250.000 personas, tener indicadores financieros y estadísticos que den un panorama de los resultados obtenidos y determinar el costo por pacientes ingresados y el retorno de dicha inversión.
- **Implementar campañas de email marketing:** Las personas a cargo de esta acción son las secretarías de Odontológica, quienes se ocupan de manejar la herramienta que va a facilitar el desarrollo de estas campañas, cuyo propósito es el de enviar correos a las personas seleccionadas en la base de datos. Estas de igual forma, se deben encargar de crecer y actualizar constantemente la base de datos de la empresa. Además, contarán con el apoyo de la administradora de la clínica, quien aprueba y ayuda a diseñar la estructura del mensaje que irá dentro correo antes de su distribución, para así garantizar la calidad y veracidad de la información.

Para llevar a cabo esta acción, se debe gestionar la actual base de datos para definir a qué clientes se desea llegar, ya que resulta ineficiente y costoso direccionar esta campaña a aquellos pacientes que visitan con frecuencia la clínica, quienes están igualmente registrados dentro de la base de datos.

Se debe adquirir algún servidor para desarrollar esta táctica, entre ellos se encuentra Mailchimp como herramienta de email marketing. Es fundamental capacitar a la persona líder del proceso en el uso del servidor.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las fechas establecidas para desarrollar esta acción son fechas distribuidas durante el segundo semestre del 2021 y el primer semestre del 2022, se implementarán en meses estratégicos para impulsar aquellos periodos de tiempo donde la demanda del servicio es más baja, como lo son los primeros 3 meses del año y los meses de junio y agosto. El costo total de esta acción es de mil ciento cincuenta y dos dólares aproximadamente.

El resultado esperado se compone de dos partes, la primera consta de atraer más pacientes que alguna vez han solicitado algún servicio, y la segunda consta en realizar análisis estadísticos e indicadores financieros que permitan tener una visión del impacto de la campaña y determinar si es viable sostenerla en el tiempo.

- **Retroalimentación de los procesos internos:** Tiene como objetivo desarrollar encuestas de satisfacción a los pacientes que ingresan a la clínica, para poder identificar posibilidades de mejora en la prestación del servicio. Las personas responsables de llevar a cabo estas actividades son Lina y María Eugenia quienes son las recepcionistas de la clínica. Laura, al ser la administradora de la clínica, debe actuar como persona de apoyo en esta tarea. Esta es una actividad que se debe desarrollar trimestralmente, entre el segundo semestre del año 2021 y el primer semestre del año 2022.

3.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para poder evaluar el desempeño del plan, es necesario implementar acciones de seguimiento y control, de esta forma, se tendrá una imagen clara de los resultados obtenidos y se podrá validar si las acciones se encuentran alineadas con el objetivo establecido. Para esto, se debe de contar con información proporcionada por Odontológica como: los reportes de ventas y resultados financieros, los cuales jugarán un papel importante en esta etapa. Con esta información, se pretende monitorear mensualmente la cantidad de pacientes nuevos que ingresaron, identificar los canales con mayor capacidad de captación y saber cuál fue el crecimiento obtenido en cuanto a ingresos.

4. PRODUCTOS, RESULTADOS Y ENTREGABLES OBTENIDOS

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	ENTREGABLE
Plan de mercadeo para la clínica Odontológica.	El plan de mercadeo será entregado a Odontológica en mayo, para que su ejecución sea realizada a partir de Julio de 2021.	Se cumplió con el objetivo del trabajo, ya que se entregó un plan de mercadeo con la totalidad de los componentes propuestos inicialmente.	<p>Un plan de mercadeo compuesto por dos fases:</p> <p>Mercadeo Estratégico, el cual se compone de: el análisis PESTEL, fuerzas de Porter, análisis DOFA, segmentación, diferenciación, posicionamiento y definición de objetivos del plan de mercadeo</p> <p>Mercadeo Operativo, el cual se compone del planteamiento, selección y método de implementación de tácticas.</p> <p>Además de una propuesta de seguimiento y control para el plan de mercadeo.</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Por medio de las 5 fuerzas de Porter, se logró reconocer que el sector es muy competitivo. Esto es debido a la alta oferta de clínicas y profesionales, porque las barreras de entrada son bajas, y al riesgo que representan los sustitutos cercanos, como lo son las clínicas de las universidades, quienes cuentan con muy buenas instalaciones, un gran número de profesionales y los costos de sus tratamientos son más bajos.
- Del análisis PESTEL, se puede concluir que el COVID 19 ha impactado fuertemente en el sector, principalmente en cuanto a lo social, económico y legal. Actualmente, Odontológica se encuentra afectada porque se ha disminuido en una proporción considerable el número de pacientes, teniendo como una de sus principales causas, la reducción de los ingresos de los colombianos, derivado de la situación actual y del aumento en la tasa de desempleo. Además del temor que ha generado el virus en las personas al momento de dirigirse a entidades prestadoras de servicios de salud, donde el riesgo de contagio es más elevado. Adicionalmente, la clínica para poder continuar prestando sus servicios ha debido realizar diversos cambios y se ha visto en la necesidad de adaptar todos sus procesos, de forma que estos sigan los protocolos de bioseguridad, garantizando el cuidado de la salud del paciente y del especialista. Estas nuevas medidas requieren una gran cantidad de tiempo invertido en protocolos previos y durante la atención del paciente. También por ley se limitó la cantidad de personas al interior de la sede, lo que se ha convertido en un gran problema.
- A través del análisis DOFA, se logró identificar que una de las principales debilidades de la clínica, es que esta no cuenta con estrategias de mercadeo bien implementadas y el presupuesto destinado para esto es muy limitado. También se evidenció que una gran oportunidad para el sector y por ende para la clínica, es el crecimiento acelerado e inesperado del E-commerce, cambio que llegó para quedarse, por lo que es de gran importancia avanzar a la par con él, adaptarse y sacarle el máximo provecho. Las herramientas digitales permiten llegar al público objetivo de forma más directa, generar mayor interacción con el público a menores costos.
- Por medio de la investigación cuantitativa con la que se validaron los atributos diferenciadores, se llegó a la conclusión que los que generaban mayor valor para el cliente son: que los tratamientos cumplan con las expectativas, contar personal altamente capacitado y profesionales éticos. El atributo con mayor relevancia para el público fue contar con un personal altamente capacitado, sin embargo, este se considera como un atributo genérico. Por lo tanto, la clínica debe elegir un atributo que realmente genere confianza y sea valioso para el consumidor, fundamentado en características como ofrecer un servicio especializado, ético y demostrar que la prioridad de Odontológica es la salud y el bienestar sus pacientes, lo que va alineado con los valores de la clínica.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Al ser el año 2019 y 2020 años difíciles para la clínica. Se definió que el plan de mercado estuviera enfocado en recuperar para para junio del 2022 la cantidad de pacientes del año 2018, equivalente a 1.577, lo que representa un ingreso promedio de \$1.614.532.383 COP. Esto significa un aumento del 13.78% en la cantidad de pacientes que visita la clínica y un 20% en cuanto a ingresos. Este es un objetivo bastante retador, pues se tomó como base un año donde los resultados fueron positivos y las condiciones de operación eran ideales.
- Las tácticas a implementar se definieron mediante una matriz de viabilidad e impacto. De los resultados obtenidos, se logró identificar que el 75% de estas, iban enfocadas al uso e implementación de canales digitales para su desarrollo. Se recomienda ejecutar estas tácticas, y así aprovechar la oportunidad identificada, debido al potencial y crecimiento que estos canales han tenido en el último año. Igualmente, se recomienda hacer un buen proceso de seguimiento y control del plan de mercadeo, y que este lo lleve a cabo la administradora de Odontológica junto con la persona encargada de cada acción, con el objetivo de poder garantizar la eficiencia de su ejecución y en caso contrario, poder tomar acciones correctivas en el momento oportuno.
- Se recomienda que, para fortalecer los canales tanto de promoción como de comunicación de la clínica, y realizar campañas de marketing digital, es necesario contar con la participación de un tercero (consultor). Este debe entender tanto las tendencias como los comportamientos de los consumidores, debe de contar con conocimiento, experiencia y saber cómo usar las herramientas de cada canal, para así poder comunicar de la mejor manera los atributos diferenciadores y conseguir mayor posicionamiento en el mercado. También, se considera de vital importancia, que la clínica por medio del personal de apoyo esté en constante comunicación con el consultor, con el fin de validar que las acciones propuestas se encuentren alineadas con la esencia y los valores de la clínica. Además, para que su personal pueda adquirir estos conocimientos y en un futuro sean ellos mismos quienes se encarguen de administrar y manejar de manera efectiva dichos procesos, sin necesidad de acudir nuevamente a terceros.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

REFERENCIAS

Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, 336.

Amaya, J. S. (8 de Abril de 2020). Las tasas de interés por debajo de la inflación fomentan el acceso a los créditos. La Republica. Recuperado de: <https://cutt.ly/9v0IMZI>.

Carson, E. (2014). Integrating technology into your dental practice. Dental Economics, Recuperado de: <https://cutt.ly/sv0F7Qw>.

Colprensa. (15 de Febrero de 2021). PIB de Colombia cayó un 6,8 % en 2020, según el Dane. El País, pág. Recuperado de: <https://cutt.ly/AvZK2TQ>.

Congreso de Colombia. (2008). LEY 1252 DE 2008. Recuperado de: <https://cutt.ly/Sv0GnGO>.

DANE. (2019). Censo Nacional de Población y Vivienda. Recuperado de: <https://cutt.ly/UvZKevH>.

DANE. (2020). Información IV trimestre y año 2020. Recuperado de: <https://cutt.ly/nv0YC7a>.

DANE. (2021). Principales indicadores del mercado laboral. Recuperado de: <https://cutt.ly/8v0Umgo>.

David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Departamento Administrativo de Planeación. (2011). Encuesta de calidad de vida. Recuperado de: <https://cutt.ly/bv0EVHR>.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review (AMA FORUM), 35-36.

El País. (26 de Mayo de 2020). En Colombia hay seis millones de personas trabajando desde casa por la pandemia de covid-19. El País. Recuperado de: <https://cutt.ly/2v0DX8m>.

Gilmore, A. (2003). Services marketing and management. Recuperado de: <https://cutt.ly/dv0fd8R>.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico D.F: Mc GrawHill.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). Administración Estratégica. México D.F: Mc Grawhill.

Hoyos, R. (2013). Plan de Marketing: Diseño, Implementación y Control. Bogotá: ECOE Ediciones.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

Milla, A., & Martínez, D. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Recuperado de: <https://cutt.ly/vvZH3mq>.

Ministerio de Salud. (2020). Resolución número 1155 de 2020. Recoperado de: <https://cutt.ly/fble72F>.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Resolución 385 de 2020 Ministerio de Salud y Protección. Recuperado de: <https://cutt.ly/lblrX1z>.

Ministerio del Interior. (2020). Decreto 457 de 2020. Recuperado de: <https://cutt.ly/Lblrb0A>.

Odontologica. (9 de Agosto de 2020). Especialidades. Obtenido de Odontologica centro de especialistas: Odontologica.com.co

Odontologica. (15 de Agosto de 2020). Misión y Visión. Obtenido de Odontologica centro de especialistas: <https://odontologica.com.co>

Porter, M. E. (2009). Ser Competitivo. Recuperado de: <https://cutt.ly/yv0HgQC>.

Ramírez , J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como. Ciencia Administrativa, 55.

Sánchez, M. H., Norato, M. I., Ramírez, N., & Andreeva, V. (2018). Estudio sobre el potencial de sector odontológico colombiano en la exportación de servicios de salud. Bogotá: UNICOC.

Semana. (2020). Así se ha transformado el estilo de vida de los colombianos, según Nielsen. Semana, Recuperado de: <https://cutt.ly/kv0DWpc>.

Semana. (2020). Casi la mitad de los colombianos tiene miedo de morir por covid-19. Semana, Recuperado de: <https://cutt.ly/sv0SFUO>.

Semana. (2020). Comercio electrónico creció en tres meses lo equivalente a 4 años. Semana, Recuperado de: <https://cutt.ly/cv0J5Fg>.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Semana. (2021). Colombia se acerca a 5 millones de vacunados y planea llegar a 9 millones en mayo. Semana, Recuperado de: <https://cutt.ly/WbxysYa>.

Villadiego, R. (2020). Covid-19: Un antes y después en el teletrabajo y sus implicaciones en ciberseguridad. Forbes, Recuperado de: <https://cutt.ly/6v0Fu4Q>.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 1

Anexo 1. Investigación Cuantitativa

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/18ODnaH7MaGFy1Evi6EBAzL9C145dBBfaeZ5fjCV4wbM/edit?usp=sharing>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.