



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

**MODELO DE UN PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTAR EN UN
CONSULTORIO ODONTOLÓGICO PRIVADO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

ALESSANDRA MARIA GONNELLA GIL

Para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

Realizado con la tutoría del profesor

DR. MIGUEL LEAL

Caracas, Diciembre de 2.006



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

**MODELO DE UN PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTAR EN UN
CONSULTORIO ODONTOLOGICO PRIVADO**

Este Trabajo Especial de Grado ha sido aprobado en el nombre de la Universidad Católica
Andrés Bello por el siguiente jurado examinador:

Jurado
(Nombre y Firma)

Asesor
(Nombre y Firma)

Diciembre 2006

Dedicatoria

A mis padres que siempre me han alentado en la vida y me han aportado la motivación para continuar y proseguir todas mis metas. De igual modo, esta tesis está dedicada a todos aquellos profesores y compañeros que en un momento dado contribuyeron y brindaron apoyo para su ejecución.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Miguel Leal quien me guió y asesoró en el desarrollo de la tesis, haciendo las correcciones respectivas y aportando las recomendaciones apropiadas para su correcta ejecución.

Al Prof. Alfredo Salas quien no sólo fue un ejemplar docente durante el postgrado sino que además colaboró y aportó sus apreciaciones sobre el presente trabajo.

Al Prof. Rafael Muñiz quien me impartió los conocimientos básicos sobre Mercadotecnia que sirvieron de base y motivación para el presente trabajo y quien además aportó su opinión sobre el mismo.

A la Prof. Maritza Ferrero quien brindó los conocimientos básicos para la elaboración del presente trabajo y colaboró en la definición del tema de investigación.

A todos los profesores del postgrado de Gerencia en Servicios de Salud quienes permitieron mi crecimiento y formación profesional en esta área y ejercieron con excelencia su labor docente.

A mis padres que siempre me han apoyado en la consecución de mis estudios.

...y, en general, a todos los que de uno u otro modo se involucraron e interesaron con el logro del presente trabajo.

DESCRIPTORES: Plan de Marketing, Servicios odontológicos, Satisfacción del cliente, Competencia.

Disciplina: Marketing, Salud y Gerencia.

Área: Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud

INDICE GENERAL

	Pág.
Aprobación del Jurado	
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Índice General	VI - VIII
Lista de Tablas	IX
Lista de Gráficos	X
Resumen	XI
Introducción	12 - 13
CAPITULO I	
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Objetivos de la Investigación	15 - 16
1.2.1. Objetivo General	15
1.2.2. Objetivos Específicos	15 - 16
1.3. Justificación de la investigación	16
1.4. Consideraciones éticas	17
1.5. Alcance y Limitaciones	18
CAPITULO II	
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	
2.1. Antecedentes y bases teóricas de la Investigación	18 - 23
2.2. Definición de términos	23 - 34
2.3. Planificación Estratégica del Mercadeo	34 - 54
2.3.1. El proceso de la planificación	34 - 35
2.3.2. Fases del proceso de planificación. Diseño del plan de marketing	35 - 54
2.4. Servicios Odontológicos	54 - 62
2.4.1. Naturaleza y características	54 - 56

2.4.2. Tendencias gerenciales de la planificación en servicios odontológicos	56 - 60
2.4.3. Planificación en servicios odontológicos	60 - 62
2.5. Bases legales	62 - 64

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

3.1. Marco Organizacional	64 -65
3.2. Aplicación del proceso de planificación estratégica	65 - 107

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

4.1. Hipótesis	107
4.2. Definición de Variables	107
4.2.1. Definición Conceptual de Variables	107 - 108
4.2.2. Definición Operacional de Variables	108 - 110
4.3. Tipo de Investigación	110 - 114
4.3.1. Según su propósito	111 - 112
4.3.2. Según su naturaleza	113 - 114
4.4. Diseño de la Investigación	114 - 115
4.4.1. Fases de la Investigación	114 - 115
4.5. Población y Muestra	115 - 117
4.5.1. Población	115 - 116
4.5.2. Muestra	116 - 117
4.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	117 - 121
4.6.1.- Revisión y recopilación documental	119
4.6.2.- Observación	118 - 119
4.6.3.- Encuesta de satisfacción	119 - 121
4.7. Diseño del Cuestionario	121 - 122
4.8. Requisitos del Instrumento	122 - 124
4.8.1. Confiabilidad	122 - 123
4.8.2. Validación	123 - 124
4.8.3. Objetividad	124
4.9. Período de recolección de datos	124

CAPITULO V

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis e interpretación de los datos	125
5.2. Presentación de los resultados	126 - 141

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	142 - 150
6.2. Recomendaciones	151 - 153

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154 - 156
---	-----------

ANEXOS	157
---------------------	-----

LISTA DE TABLAS

Tabla	pp.
# 1. Tipos de Objetivos Básicos	43
# 2. Diagnóstico Externo POAM	70 - 71
# 3. Perfil de Capacidades Internas	77
# 4. Matriz para el Análisis DOFA	80 - 81
# 5. Lenguaje Corporal	88 - 89
# 6. Necesidades de los Clientes	93
# 7. Contexto del Posicionamiento	98
# 8. Resultados de Prueba Piloto aplicada a una muestra de 10 pacientes.....	123
# 9. Actitud mayoritaria asumida en cada pregunta y su valor porcentual	138
# 10. Tabla de frecuencias con sus valores porcentuales y puntaje total por Item según la escala de Likert	139 - 141

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
# 1. Rango de Edad de los encuestados	127
# 2. Sexo de los encuestados	127
# 3. Nivel de educación de los encuestados	128
# 4. Procedencia de los encuestados	128
# 5. Modo de acceso al consultorio de los encuestados	128
# 6. Motivo de asistencia al consultorio de los encuestados	129
# 7. Resultados del ítem número 1 de la encuesta	129
# 8. Resultados del ítem número 2, 3 y 4 de la encuesta	130
# 9. Resultados del ítem número 5, 6 y 7 de la encuesta	131
# 10. Resultados del ítem número 8, 9 y 10 de la encuesta	132
# 11. Resultados del ítem número 11, 12 y 13 de la encuesta	133
# 12. Resultados del ítem número 14, 15 y 16 de la encuesta	134
# 13. Resultados del ítem número 17, 18 y 19 de la encuesta	135
# 14. Resultados del ítem número 20, 21 y 22 de la encuesta	136
# 15. Resultados del ítem número 23, 24 y 25 de la encuesta	137
# 16. Resultados del ítem número 26, 27 y 28 de la encuesta	138
# 17. Resultados del ítem número 29 y 30 de la encuesta	139

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO DE GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD
SEMINARIO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Autor: Alessandra M. Gonnella G.

Asesor: Miguel Leal

Noviembre: 2006

**MODELO DE UN PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTAR EN UN
CONSULTORIO ODONTOLÓGICO PRIVADO**

RESUMEN

La finalidad del presente documento es presentar el trabajo de grado titulado “Modelo de un Plan de Marketing para ser implementado en un consultorio odontológico privado”, para optar al título de Gerente en Servicios de Salud. Existe la necesidad de contar con un consultorio odontológico moderno, adaptado a las preferencias y deseos de la clientela actual y, capaz de garantizar una más estrecha relación costo-beneficio. La propuesta es el diseño de un plan de mercadeo, que brinde las herramientas para el establecimiento de un consultorio odontológico competitivo y rentable, que permita una mayor capacidad de respuesta y satisfacción de los usuarios. Para ello, el diagnóstico estratégico del presente trabajo de grado deberá aportar información acerca de la clientela actual, características físicas y capacidad de atención del centro odontológico, competidores y herramientas de mercadeo aplicables al consultorio privado para promocionar los tratamientos y servicios dentales.

Palabras Claves.

Plan de Marketing, Servicios odontológicos, Satisfacción del cliente, Competencia.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una clara necesidad de contar con herramientas de mercadeo que permitan al odontólogo, y a la mayoría de los profesionales, promocionar sus servicios de manera eficaz y atractiva y, a la vez, responder de manera oportuna a las nuevas tendencias y gustos cambiantes de la clientela. Contar con un plan de marketing que permita mejorar el funcionamiento y rendimiento de la clínica dental y que ayude a incrementar la demanda de pacientes es, hoy día, pieza clave. El Odontólogo actual, debido a las condiciones socioeconómicas, se enfrenta a grandes responsabilidades y desafíos. Para ser competitivo requiere, además de la destreza y habilidad práctica, una adecuada planeación y gerencia del servicio que presta a fin de llevar a cabo acciones alineadas con sus objetivos y metas profesionales.

El profesional odontólogo tiene la obligación de mejorar la salud bucal de sus clientes y, aplicando los conceptos de mercadeo y venta, puede lograr que estos tomen las mejores decisiones, convenciéndolos y haciendo que deseen los tratamientos sugeridos. Cuando ofrecemos nuestros servicios debemos hacerlo combinando lo que nosotros vemos como conveniente y recomendable con lo que los clientes ven como provechoso, a fin de que estos perciban que su dinero y tiempo están siendo invertidos en favor de su bienestar y de disponer un mejor nivel o estándar de vida. Es por esto la importancia de cambiar la visión de la odontología y de incorporar nuevas y diversas propuestas, como las del marketing, que nos permitan alcanzar el éxito y lograr la captación de clientes a partir de la satisfacción de sus deseos y prioridades.

Sin embargo, se debe tener presente que para implementar un plan de mercadeo se debe también asumir un costo de inversión. Este costo debe ser evaluado y medido comparando los resultados de la práctica propuesta con la manera actual de prestar los servicios, es decir, sin el mercadeo de estos (punto de referencia), para así determinar si el resultado resulta efectivamente más conveniente y si hay retorno de la inversión y aumento del ingreso por nuevas consultas y tratamientos. Sin embargo, debido a aspectos asociados al tiempo y factibilidad del proyecto el

presente trabajo sólo se enfocará en la determinación de un modelo de apoyo para el mercadeo de los servicios odontológicos. Con este plan se pretende entonces:

- Ampliar la visión en cuanto a manejo y gerencia de un consultorio odontológico privado.
- Realizar un análisis interno del centro odontológico así como de su entorno.
- Determinar el perfil de la clientela.
- Determinar las preferencias de la clientela y los aspectos que condicionan su fidelidad.
- Determinar las herramientas de mercadeo aplicables a un centro odontológico para mejorar el ejercicio privado.
- Proporcionar un modelo de referencia para promocionar los servicios odontológicos que permita responder más acertadamente a las necesidades de la clientela y permita lograr un compromiso e identificación del personal de trabajo con la imagen del servicio que se desea proyectar.

El estudio se estructuró en varios Capítulos. El Capítulo I presentó el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, su justificación, consideraciones éticas, su alcance y limitaciones. El Capítulo II presentó el marco de referencia conceptual con los antecedentes de la investigación, la definición de los términos, el proceso y fases de la planificación estratégica del mercadeo, la definición de los servicios odontológicos, su naturaleza y características así como las tendencias gerenciales y bases legales. El Capítulo III desarrolló el marco organizacional y la aplicación del proceso de planificación estratégica. El Capítulo IV presentó el marco metodológico con el sistema de hipótesis y definición de variables, el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y las características del instrumento. El Capítulo V presentó el análisis e interpretación de los datos y presentación de los resultados y el Capítulo VI las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El ejercicio de la Odontología no sólo exige del profesional experiencia, destreza manual y actualización constante en cuanto a las tendencias y nuevas técnicas, sino también, requiere la aplicación de una serie de herramientas de gestión y marketing que permitan facilitar el trabajo, sobre todo en mercados tan competitivos como los de hoy día. Tan es así, que la gran cantidad de odontólogos establecidos en la capital ha generado una disminución notable en la afluencia de pacientes y, en consecuencia, la idea de un aplicar un plan de marketing nos genera la siguiente interrogante:

¿El diseño de un modelo de mercadeo, como estrategia de promoción de los servicios odontológicos, orientado en las preferencias y gustos del cliente será de utilidad para incrementar la demanda de pacientes?

El diseño del presente plan aportará los conocimientos básicos acerca de las principales herramientas y principios del marketing con posible capacidad de incorporación y aplicación al área odontológica como método de apoyo de la gerencia del centro y de la práctica profesional privada.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de marketing que sirva de apoyo en la gestión de un consultorio odontológico privado ubicado en los Ruices y que permita analizar e interpretar el servicio desde la perspectiva del cliente evaluando sus preferencias y gustos, a modo de incrementar el flujo, la demanda y fidelidad de pacientes.

1.2.2. Objetivos Específicos

- * Describir y analizar el centro odontológico.
- * Determinar las fortalezas y debilidades que presenta el centro odontológico.
- * Establecer y definir los pasos para el diseño del plan de mercadeo de los servicios dentales.
- * Determinar el tipo de clientela que acude al centro odontológico (Perfil del usuario).
- * Determinar los beneficios adicionales que los usuarios desearían recibir o encontrar en el Centro Odontológico.
- * Determinar el grado en que influye el factor “precio” en la adquisición o escogencia de un servicio y realización de tratamientos.

- * Determinar la preferencia de los usuarios en las formas de pago que desearían encontrar en el Centro Odontológico.
- * Determinar la preferencia y conveniencia de los usuarios en los horarios de atención ofrecidos por el Centro Odontológico.
- * Determinar el grado de importancia para los usuarios de recibir periódicamente información concerniente al Centro Odontológico.
- * Determinar la importancia y repercusión en los usuarios de la calidad de atención ofrecida, tanto por el odontólogo como por la secretaria del centro odontológico.
- * Determinar la importancia de la facilidad de acceso al consultorio o de la cercanía a este.

1.3. Justificación de la Investigación

En la actualidad, el profesional odontólogo debe dar a conocer sus servicios de forma eficiente, en base a conceptos de calidad, mejoramiento continuo y atendiendo siempre a los requerimientos cambiantes de la demanda para lograr así que su consultorio sea lo más rentable posible. Es por esto que, incorporando y adecuando técnicas de marketing a nuestro servicio, podemos aumentar las posibilidades de generar mayor rentabilidad y efectividad y de satisfacer más acertadamente las necesidades, gustos y preferencias de nuestra clientela. Al implementar el plan de marketing, los cambios en la demanda deben ser apreciables y atribuibles a la incorporación de dicho plan al modelo operativo del servicio. Es por esto que se justifica el diseño de un modelo de mercadeo de los servicios odontológicos a fin de incrementar el flujo de pacientes y contribuir a establecer una relación más acertada con estos.

1.4. Consideraciones éticas

La integridad y la ética en la prestación del servicio son indispensables para garantizar su calidad. Así vemos como, a pesar de que antiguamente se conceptuaban las profesiones con una casi exclusividad de alcanzar objetivos de éxito económico, hoy día se habla preferentemente del logro de objetivos de índole social y humano que tienen por base la supervivencia y el crecimiento cultural. Particularmente la profesión odontológica, por ser una rama de la salud, tiene grandes implicaciones a nivel ético y social por lo que el profesional siempre debe brindar sus servicios bajo los estándares de honestidad, calidad, mejoramiento continuo, compromiso e integridad.

LEY DE EJERCICIO DE LA ODONTOLOGÍA

CAPITULO III

De los deberes y derechos de los Odontólogos

Artículo 16.: Los profesionales que ejerzan la odontología deberán estar debidamente capacitados y legalmente autorizados según esta Ley para prestar sus servicios a la comunidad, contribuir al progreso científico y social de la odontología, aportar su colaboración para la solución de los problemas de salud pública creados por las enfermedades bucodentarias, y cooperar con los demás profesionales de la salud en la atención de aquellos enfermos que así lo requieran.

Artículo 17.: Al ofrecer sus servicios profesionales, el odontólogo deberá acatar las disposiciones que sobre el anuncio público de servicios odontológicos se establezcan en el Código de Deontología Odontológica.

1.5. Alcance y Limitaciones

A pesar de que la carrera de Odontología brinda conocimientos básicos sobre gerencia y administración de un consultorio, lamentablemente, no contempla aún la enseñanza de los fundamentos básicos del mercadeo. En consecuencia, muchos de los odontólogos carecen de estos conocimientos y es sólo a través de otros cursos de ampliación e iniciativa propia que logran adquirirlos.

Hoy día, muchos odontólogos están plenamente conscientes de la necesidad de mercadear sus servicios ya que, como profesionales independientes, son gerentes de su propia empresa y deben poner en práctica no sólo la odontología sino también el marketing y otras habilidades gerenciales. Sin embargo, el interés de los profesionales odontólogos por orientarse al mercadeo es escaso, tanto por no conocerlo, como por razones financieras y tradicionales, actualmente vemos como, cada vez, se encuentra un mayor número de anuncios publicitarios y diversas estrategias promocionales, dirigidas a diversos targets y que justamente reflejan la aplicación de estas técnicas de mercadeo al área odontológica.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes y bases teóricas de la Investigación

Cuando se plantea la situación actual de la Odontología, indiscutiblemente, el reclamo más evidente es aquél de la disminución crónica de la clientela. En sus inicios, la Odontología generaba considerables márgenes de ganancia siendo una de las profesiones más prestigiosas y rentables; hoy día, la profesión se enfrenta a una nítida curva descendiente en la demanda de pacientes, siendo el cuadro actual considerablemente desfavorecedor comparado con el anterior. Es así como, en los últimos tiempos, se ha visto como gran número de profesionales de la salud, en la práctica profesional privada, no consiguen el éxito que esperaban. Uno de los muchos factores que ha incidido en este cambio de la demanda ha sido la creación de programas destinados a mejorar la salud de la población, los cuales han tenido un efecto positivo en muchos países pero, la principal condición que ha contribuido a esto es el aumento considerable del número de competidores y el ambiente de recesión económica que, particularmente en nuestro país, ha llevado a la población a reducir sus gastos en todos los niveles.

Este fenómeno del cambio en las condiciones de la demanda de los pacientes ha sido detectado por los Colegios Profesionales y, a su favor, estos han adoptado las medidas para permitir a sus asociados el mercadeo y venta de sus servicios. Específicamente la Asociación Americana de Odontología modificó su Código de Ética estableciendo que "el odontólogo puede anunciar la disponibilidad de sus servicios por procedimientos de rutina, cuidándose de cualquier forma de comunicación que sea falsa, engañosa o desorientadora" Pereira, Jorge E. (2004). *Mercadeo Dental*. Recuperado en Enero 12, 2006, de [http:// ww.mercadeo.com/48_dental.htm](http://ww.mercadeo.com/48_dental.htm).

Es por esto que, muchos odontólogos han visto como necesario y factible el mercadear sus servicios profesionales. En consecuencia, numerosas propuestas sobre cómo mercadear los servicios odontológicos han surgido intentando atender y responder más acertadamente a las necesidades y deseos de la clientela. En efecto, han surgido publicaciones y libros sobre la administración, marketing, gerencia del consultorio odontológico y del personal asistente así como sobre la ética laboral. Incluso cursos destinados a la gerencia y marketing en odontología, algunos bajo la modalidad virtual, han cobrado fuerza hoy día, teniendo como base y pilares los conceptos prácticos

de calidad y mejoramiento continuo para el logro de un servicio eficiente y profesional. El Dr. Carlos Alberto Acevedo Rodríguez (s.f) considera que son cuatro los aspectos a tener en cuenta cuando se quiere aplicar la calidad y el mejoramiento continuo en el servicio odontológico, ellos son:

1. La actitud,
2. Las necesidades de los clientes,
3. El ofrecer soluciones y,
4. El mantenerse vigente.

En este contexto el Marketing de Relacionamiento, conocido como “*el arte de encantar antiguos y conquistar nuevos clientes*”, presupone que todo se integra a través de las relaciones. A medida que son conocidas las intenciones y las disposiciones de los clientes y divulgadas las virtudes del servicio, existe mayor probabilidad de que estos queden conformes y satisfechos”. (Dr. Antonio Ignacio Ribeiro, s.f). “El Marketing Relacional busca lograr los máximos ingresos a través de la identificación de los clientes más estables para así crear, fortalecer y mantener estrechas relaciones con ellos que permitan conocer sus necesidades y mantener la evolución del servicio a lo largo del tiempo” Conde Pérez, Ernesto Manuel (2006). *El marketing de relaciones, un imperativo en la empresa*. Recuperado en Marzo 04, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-relacional/marketing-relacional.shtml>. Este marketing requiere el empleo de información amplia e individualizada que se origina en el curso del tiempo y con el conocimiento de las necesidades del cliente. Estos mecanismos de fidelización se vienen desarrollando hoy día bajo el término de CRM (Customer Relationship Management) debido a la creciente necesidad de fortalecer las relaciones con los clientes. Ejemplo de ello son el establecimiento de las citas de mantenimiento, prevención y control que permiten, justamente, generar y mantener una relación de pertenencia y cuidado entre el profesional odontólogo y el paciente.

En este aspecto, el uso y aplicación de los medios interactivos en la prestación del servicio también juega un papel muy importante. La tendencia hacia las comunicaciones mediante el uso de la tecnología interactiva, principalmente Internet, se ha puesto de manifiesto en actividades de diversa índole. La influencia del servicio al cliente suele ser decisiva y así como lo afirma Alet (1996, p. 253-255):

Es muy probable que un excelente servicio al cliente no sirva para compensar el que un artículo ofrezca una calidad inferior a la esperada, pero que un mal servicio pueda anular completamente un producto fantástico (...) el servicio al cliente es un factor clave en el éxito de la empresa (...) se ha comprobado como el buen servicio al cliente tiene un claro impacto en la continuidad de las relaciones con el cliente.

Las aplicaciones interactivas en el área del servicio al cliente se refieren a todas aquellos dispositivos que facilitan la comunicación y el diálogo entre los clientes y el servicio. “... Los conceptos de marketing interactivo y la consolidación de las relaciones interactivas están íntimamente relacionados con el concepto de marketing relacional” (Christopher, 1994, p.14). Las herramientas más comunes de la Internet son el World Wide Web y el correo electrónico. Otro gran aporte lo constituye la incorporación de nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de modelos de gestión y comercialización para fortalecer y hacer más competitivo el consultorio odontológico. Estas permiten el manejo de grandes bases de datos, disminuyen los tiempos y esfuerzos y facilitan la aplicación del marketing de relaciones a través de la interacción con el cliente.

Satisfacción de las necesidades del cliente

De manera general, la satisfacción de los clientes se logra en la medida en que sean satisfechas sus necesidades sociales, psicológicas, profesionales e intelectuales, lo que enfatiza la importancia de conocer su grado de satisfacción logrado. Dentro de un contexto de mercadeo de servicios, “se ha establecido como primer mandamiento y principio del marketing conocer al cliente y comunicarse con él, sin importar cual sea el producto o servicio que se mercadea”. (Wang, 1996, p.12). Dar satisfacción es promover la lealtad del cliente y, para ello, se necesita poseer información acerca de este, aprender todo lo que resulta de valor, mantener un registro con todas sus características personales y utilizar esa información proactivamente para desarrollar estrategias individuales de atención. Como lo afirma Alet (1996, p.86):

La lealtad o fidelidad es un concepto comportamental (...) desde una perspectiva técnica, la lealtad se ha asociado con el resultado de una satisfacción anterior por parte del cliente. Así el grado de lealtad se ha tratado muy frecuentemente como el resultado de una satisfacción /insatisfacción del cliente.

La lealtad se origina con la creación de valor para el cliente y, en este sentido, “...el crear valor para los clientes fomenta la lealtad y, la lealtad, a su vez fomenta el crecimiento...” (Reichheld, 1996, p.4). Un cliente insatisfecho probablemente está teniendo problemas con el valor medular del servicio y con los elementos básicos que espera este sea capaz de suministrarle. “El servicio sobrevivirá y florecerá en el largo plazo si continuamente se trabaja por entender la relación entre satisfacción y lealtad de cada uno de los clientes”. (Passer, 1995, p. 99). Para cultivar una adecuada relación Odontólogo-Paciente es preciso señalar que no es lo mismo **atención al cliente** que **servicio al cliente**, ya que la atención se refiere al trato y el servicio a la disposición de servir. Para brindar una **excelente atención**, el odontólogo y personal asistente deben poner en práctica una serie de *habilidades personales* que les permitan establecer una excelente comunicación y relación con sus clientes; es importante que se escuche al cliente, que se le hable correctamente, que se le demuestre empatía y mucha asertividad, de modo que este se sienta totalmente satisfecho. Por otra parte, para brindar un **excelente servicio** se requiere poner en práctica *habilidades técnicas*

relacionadas con el trabajo y con el conocimiento de los servicios que se ofrecen, de los procesos y procedimientos, del uso y manejo de los equipos y herramientas de trabajo. En consecuencia, lo ideal es que se apliquen ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas, para que la atención y el servicio deriven en un sólo proceso destinado a brindar calidad al cliente. Según Paz (2004):

Esto se debe a que todos los clientes tienen tanto necesidades como expectativas. Las primeras deben ser satisfechas con buenos servicios y a través de los conocimientos que sobre ellos posean los profesionales (habilidades técnicas) y las segundas, se logran satisfacer con el buen trato y atención que se le proporciona al cliente (habilidades personales). El mayor reto para el odontólogo es, precisamente, superar dichas expectativas y generar valor agregado para el logro de una buena comunicación y relación perdurable con sus clientes. Paz, M. (Junio 2004). *Buscando la calidad y la excelencia en la atención y el servicio al cliente*. Recuperado en Marzo 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos16/el-cliente/el-cliente.shtml>.

2.2. Definición de términos

Servicios: Son el conjunto de detalles o características que le dan realce o valor a una atención y por la que se va a cancelar un dinero y a su vez va a satisfacer un interés tanto colectivo como personal. También se han definido como el acto social que ocurre por contacto directo entre usuarios y los representantes de la organización del servicio. Entre las características de los servicios tenemos que:

- Las necesidades de los usuarios y los estándares de desempeño a menudo son difíciles de identificar y medir, principalmente porque los usuarios los definen y cada uno de ellos es distinto.
- El resultado de muchos sistemas de servicios es intangible; su producción requiere un grado más elevado de personalización.
- Los servicios se producen y consumen de manera simultánea.
- Los usuarios a menudo forman parte activa durante el proceso de servicio y están presentes mientras este se da.
- Los servicios generalmente son intensivos en mano de obra. La calidad de la interacción humana es factor vital para los servicios que involucren contacto humano.

Marketing: El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado. Existen distintas interpretaciones respecto a la amplitud del contenido del marketing; así pues encontramos:

- El Marketing como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas,
- El Marketing como conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados y,
- El Marketing como sistema de conducción. Este último concepto es el que está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes, a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores que son quienes constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma.

La definición de marketing más extendida establece que es el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social, a través del intercambio, con beneficio para la supervivencia de la empresa. Es un proceso social y administrativo por el cual, individuos y

grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación, el intercambio de productos y de valores; es el arte de encantar clientes. En consecuencia, el marketing es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir y competir con eficiencia en un mercado tan difícil como el actual. El marketing nos afecta a todos (clientes y empresarios), por lo que, los odontólogos, debemos concientizar que es necesario su estudio para mantenernos a la vanguardia.

La **filosofía del marketing** tiene sus orígenes en aquella etapa de la humanidad en la que el hombre comenzaba a realizar intercambios para incrementar su bienestar. Desde ese momento hasta la actualidad, ha ido evolucionando hasta configurarse en un conjunto de actividades humanas que, a través de los intercambios originados por el deseo de incrementar el bienestar o beneficio de las personas, permite obtener una mayor satisfacción del consumidor. De hecho, existen 2 modalidades; el **Endomarketing**, que está orientado al mantenimiento y fidelidad de los clientes ya conquistados, actuando de una manera más pasiva y receptiva sobre estos y, el **Exomarketing** que es más activo y agresivo y mejor ambientado a la conquista de nuevos clientes (necesidad determinada por la mutación característica de los clientes en los días actuales que están en una búsqueda continua de menores precios y mayores conveniencias, tanto en localización como en otras facilidades). En términos de área de actuación, el Endomarketing es un marketing interno, aplicado dentro de la clínica u oficina; por lo tanto es, ante todo, una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento que tiene por objeto desarrollar en el equipo de trabajo una mentalidad que esté en sincronía con el marketing externo o exomarketing que se lleve en marcha. El Exomarketing es un marketing externo con actuación fuera de la clínica u oficina, sin embargo, ambos son de extrema importancia para los profesionales liberales en busca de la conquista, mantenimiento y fidelidad de clientes.

En cuanto al nuevo concepto del marketing, este lo define como *“la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio”*, Kotler, 2003. El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades particulares a modo de que se venda

solo. Ya desde 1.975, Peter Drucker decía: *"hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica"*.

Pero, más allá de las definiciones lo importante, del concepto moderno del marketing, es que este es dinámico y se orienta hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas, y brinda una amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados. Además, toma en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Cuándo lo quiere.
- Dónde lo quiere.
- Cómo lo quiere.
- Por qué lo quiere.
- Quién realmente lo quiere o necesita.
- Cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Qué estrategia usar para promover el uso o adquisición del servicio.

El **Marketing Estratégico** consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. En consecuencia, busca diferenciarse de los competidores inmediatos para asegurarle al productor o servicio una ventaja competitiva sustentable. La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado, e identificar los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando a la empresa hacia oportunidades atractivas que se adaptan a sus recursos y que ofrezcan un mayor potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una

estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios. Kotler (1.985) señaló que:

El **Marketing Operativo** debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es común que las empresas se ocupen solamente de los aspectos del Marketing Operativo (producto, precios, comunicación, distribución y ventas), subestimando la magnitud del análisis del Marketing Estratégico (p.132).

Plan de Marketing: Es un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en los que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos. Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos constituyendo así, la herramienta más eficaz para aumentar las ventas de un negocio. Es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una institución, a través del área del marketing, para ser implementados en un periodo de tiempo determinado. Consiste en definir qué y cómo se ha de vender (en qué cantidades, a cuáles precios, a quiénes, en dónde, cuándo y a través de cuáles canales de distribución o medios de apoyo), asignar responsabilidades y autoridades para cumplir con los objetivos previstos y poder así alcanzar un beneficio determinado y establecido. Este documento de trabajo permite estimar las diferencias entre cómo se manejaba el servicio anteriormente, cómo se procede en la actualidad y qué diferencias se desean implementar para el futuro; por lo tanto, tiene carácter flexible y permite ser actualizado. Todo plan de marketing debe contener las siguientes características fundamentales:

1. Ser un documento escrito (formal)
2. Tener un contenido sistematizado y estructurado
3. Definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control.
4. Detallar acciones específicas de marketing
5. Estar dirigidos a obtener unos objetivos específicos
6. Ser válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica
7. Ser un elemento de gestión, un documento de trabajo.

Si el plan posee las características anteriores, correctamente elaboradas, entonces debe:

1. Permitir identificar las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la institución.
2. Señalar como penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos.
3. Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan, teniendo en cuenta que condicionaran el futuro de la institución al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing.

El plan de marketing supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras este es la idea, el plan constituye la acción que la materializa. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a la relación de intercambio que se establece. Las decisiones a tomar deben tener su fundamento en la opinión misma del mercado, y no solo en criterios productivos o administrativos. En un resumen la actitud a tomar exige la aceptación y el respeto a los hábitos, opiniones y preferencias de los clientes.

“La efectividad del plan de marketing se basa en cuatro pilares fundamentales: definición del mercado, orientación al cliente, coordinación del marketing y rentabilidad” (Kotler, 1996, p. 89)

- Definición del mercado: Se recomienda que el centro odontológico o institución defina su público objeto cuidadosamente y prepare un programa específico de marketing para este, ya que ello garantiza una mayor probabilidad de acierto en los planes de acción.
- Orientación al cliente: Se puede haber definido el mercado cuidadosamente y, sin embargo, fallar en la orientación al cliente. Esta orientación requiere que el centro odontológico defina las necesidades del usuario desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la institución, ya que el objetivo es vender a través de la satisfacción de las necesidades de éste.
- Coordinación de marketing: Significa que las distintas funciones del marketing (ventas, publicidad, gestión de productos, e investigación de marketing) deben estar coordinadas entre sí y, a su vez, con todas las demás acciones del centro odontológico.
- Rentabilidad: El propósito del marketing es ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y maximizar los beneficios satisfaciendo las necesidades de los consumidores mejor que la competencia y teniendo siempre un enfoque hacia el mercado con promoción de productos y precios que tengan valor para los clientes objeto.

Mercadeo: El mercadeo ha sido definido como una disciplina gerencial, cuyas acciones tienen como meta al consumidor y sus actividades suelen relacionar con éxito a la organización con su medio ambiente. Estas actividades incluyen: La identificación de las necesidades, la asignación de los precios, la distribución de los bienes en el mercado y la comunicación de la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades. *La mercadotecnia* está constituida por todas las actividades y conceptos centrales tendientes a generar y facilitar cualquier intercambio de servicios o productos y cuya finalidad es satisfacer las necesidades o deseos humanos. (Ver Anexo # 1)

Se entiende por **Mercadeo de la salud** el poder lograr que más personas tengan acceso a ella a través de las diversas acciones del Marketing. Este mercadeo permite estimular la demanda de servicios de salud y ofrecer una mayor cobertura, a través del conocimiento de las necesidades, preferencias y deseos de la clientela.

Mercado: La definición de mercado no se refiere al lugar donde se compran o venden los productos y servicios, sino que abarca todas las personas con necesidades y deseos insatisfechos y con dinero para gastar e invertir. En consecuencia, un mercado consiste en un grupo actual y potencial de posibles compradores para una oferta existente y, su tamaño, depende de cuantas personas tengan interés, renta y acceso a dicha oferta. Este mercado puede ser:

- Real: Compradores que tienen a su favor la necesidad, deseo, poder adquisitivo, conocimiento de la marca y de la calidad del producto o servicio que desean.
- Potencial: Compradores con necesidades, deseos y poder adquisitivo pero sin el conocimiento del producto o servicio que necesitan; este mercado suele representar grandes posibilidades de obtener utilidades.

Propaganda: Cualquier forma presentación y promoción impersonal de ideas, productos y servicios, realizada por un patrocinador identificado. Es una comunicación paga con la intención de divulgar productos y servicios.

Publicidad: Es una estrategia de comunicación con función de crear hechos, provocar noticias y dar a conocer una institución. Son actividades para promover una empresa o profesional y la venta de

sus servicios o productos. Se refiere a cualquier anuncio destinado al público cuya principal función es la de familiarizarlo con el producto/servicio, con el productor, con las ventajas y beneficios de su adquisición y con los sitios para su adquisición. La influencia de la publicidad en los hábitos de consumo de la población es tal, que la mayoría de la gente prefiere aquellos productos o servicios publicitados. Es por ello que, con el aumento de la competencia, los servicios recurren cada vez más a la publicidad para lograr mantener niveles de ventas óptimos que permitan un mejor posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores.

Los mensajes publicitarios suelen aparecer en diversos medios, siendo los más utilizados la televisión, la radio, los periódicos, las revistas y el Internet. Así tenemos la **Publicidad Exterior** que representa un medio muy eficaz, productivo y rentable y con el más bajo costo posible. Es ideal para campañas con amplia cobertura o para cubrir mercados segmentados geográficamente a gran escala. Permite alcanzar al consumidor más veces, incluso mientras este se traslada ya que va dirigida al público en movimiento. Está conformada por los llamados anuncios espectaculares o carteleras, los anuncios denominativos (aquellos que identifican a un negocio en su fachada o sobre el terreno que ocupe el inmueble), por la publicidad adherida en medios de transporte colectivos, por los anuncios colocados en donde los pasajeros esperan para abordar y por aquellos que son colocados en el interior de los centros comerciales.

Comunicación: En marketing, es la principal herramienta utilizada para divulgar los productos y servicios, y crear una imagen de marca o de carácter institucional. Constituye una estrategia para la transmisión de información en forma clara, coordinada y destinada a provocar la compra o conquista del cliente.

Promoción: Actividad o incentivo de corto plazo proyectado y divulgado para estimular o impulsar al consumidor a la compra de un producto o servicio en un tiempo determinado o pretendido.

Descuento: Reducción del precio de un producto o servicio con el objeto de aumentar su compra o tornarla más atractiva en un momento específico. Es una forma de motivar a los clientes a optar por un determinado producto o servicio en un periodo fijo y conveniente para quien lo ofrece.

Calidad en Servicios: Se puede decir que la calidad consiste en satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por las que han solicitado el servicio. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, prestación y evaluación del servicio y, en base al grado de satisfacción que experimenta el cliente en todas esas acciones y la mejor estrategia para conseguir su lealtad es evitando sorpresas desagradables por fallas en el servicio. Existen diferentes consideraciones en cuanto a calidad y su logro, entre ellas:

La filosofía de Crosby: Los absolutos de la administración de la calidad de Crosby incluyen:

- Calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia.
- Siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez.
- La única medición de desempeño es el costo de la calidad, es decir el desembolso por falta de conformidad.
- El único estándar de desempeño es “cero defectos”.

La filosofía de Feigenbaum: Resume tres pasos hacia la calidad:

- Liderazgo de la calidad.
- Tecnología de calidad moderna.
- Compromiso organizacional.

La filosofía de Ishikawa: Señala como elementos claves:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los usuarios.
- El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
- Eliminar la causa de raíz y no los síntomas.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
- No confundir los medios con los objetivos.
- Poner la calidad en primer término y las utilidades a largo plazo.
- La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
- 95% de los problemas de una organización se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
- Los datos sin información dispersa (variabilidad), son falsos.

World Wide Web (“Web”): Presenta el mayor crecimiento de la red y es la parte multimedia de Internet. Es una herramienta de gran versatilidad, al punto de que proporciona la capacidad de obtener prácticamente cualquier tipo de información con tan solo seleccionar y oprimir un botón. “...El contenido del Web se muestra como una página y a diferencia de otras de Internet, permite textos con diferentes formatos (color, tamaño, estilos, etc.), pueden contener gráficos, dibujos, fotos, sonidos y videos” (Achong, 1997, p.7-8)

Correo electrónico (Email): Es un recurso altamente costoso-efectivo debido a la facilidad de mandar a través de él mensajes a cualquier parte del mundo sin los gastos que implica el alcance a larga distancia, lo que ha aumentado las posibilidades que tiene la gente para comunicarse mediante Internet. “Es la herramienta más popular y una de las principales razones por las que las personas entran a Internet y a los servicios on-line. Es un medio de uno a uno, o de uno a varios, de manera asíncrona. Permite poder enviar el mismo mensaje a un gran número de personas a la vez, eliminando la necesidad de escribir o enviar copias múltiples” (Achong, 1997, p.7)

2.3. Planificación Estratégica del Mercadeo (Descripción del proceso, Fases)

2.3.1. El Proceso de la Planificación

Todo negocio está siempre expuesto a ciertos riesgos producto de los cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, disminución de la demanda, aparición de nuevos competidores, substitutos del producto o servicio, etc., los cuales pueden ocasionar la quiebra o cierre de una empresa en un momento dado. En estos casos, es cuando la planificación juega un papel fundamental. La planificación no sólo tiene que ver con los aspectos productivos de la empresa sino también puede incidir en el diseño del producto y programación del inventario; por su carácter dinámico permite hacerle frente a los imprevistos, cuando estos se presentan, reduciendo así la vulnerabilidad de la empresa. Entre otros, aporta los siguientes beneficios:

- Ayuda a definir hacia donde se quiere ir y cuál es la meta.
- Señala un camino lógico a seguir para llegar a ella.
- Mantiene informado de cómo se progresa respecto al plan trazado.

- Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad.
- Permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo.

2.3.2 Fases del proceso de planificación. Diseño del plan de marketing

El carácter interdisciplinario del marketing y la diversidad del tamaño y actividad de las empresas hacen que no pueda establecerse un plan estándar y que, por lo tanto, las condiciones para su elaboración e implementación sean variadas y respondan a diferentes necesidades e intereses. Es por ello que existen distintas formas de estructurar un plan pero, básicamente, se debe considerar la siguiente secuencia: **(Ver Anexo # 2)**



Sumario – Resumen Ejecutivo

Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan, que permitirá obtener una visión global de su contenido. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos y medios necesarios y utilizados, así como los resultados esperados. Es como una introducción de lo que se pretende lograr con el plan de marketing.



Diagnóstico

a) Identificación del Negocio: Se debe identificar claramente el negocio a modo de definir quienes son los competidores y clientes, y adoptar estrategias de mercadeo que sean adecuadas y eficaces. Se definen aspectos como la misión, visión y los valores de la empresa. Definir claramente la misión es, precisamente, el paso más importante en la formulación del plan de marketing ya que esta representa el marco conceptual que no sólo define cuál es y cuál debería ser el negocio sino que también establece las grandes líneas estratégicas que marcarán su rumbo. Existen tres preguntas básicas que sirven para definir la misión de una empresa, y son:

- *¿Qué necesidades o deseos estamos satisfaciendo? (demanda)*
- *¿Con qué productos o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta)*
- *¿Cuál ventaja competitiva que nos diferencia de la competencia? (habilidad distintiva)*
¿porqué nos eligen a nosotros?

El propósito de la identificación del negocio es recabar la mayor cantidad de información (marco de referencia) para construir escenarios de eventos futuros que aporten al plan de marketing, en su etapa estratégica, una herramienta de trabajo valiosa para operar en situaciones de riesgo e incertidumbre y definir la viabilidad de los objetivos estratégicos y la probabilidad de éxito de alcanzarlos.

b.) Análisis de la Situación actual: Después de establecer y definir el tipo de negocio debemos realizar un examen cuidadoso de su situación actual. Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias, tomando en cuenta aspectos sobre el tamaño (crecimiento o descenso) del mercado, producto o servicio, tecnología, aspectos legales, fijación de precios, barreras de acceso, puntos fuertes y débiles de los competidores, ventajas competitivas, etc.

c.) Escenarios: Son las grandes tendencias de tipo político-económico-tecnológico, normativas legales y valores socioculturales que afectan el medio en el que se desarrolla la empresa. El concepto principal para el diseño de escenarios consiste en agrupar los sucesos y actividades externas e internas de una empresa, e imaginar los posibles resultados de estos agrupamientos en el futuro. Los distintos escenarios que se pueden analizar son, entre otros:

- Económico: Todos aquellos factores que afectan el poder adquisitivo de la población y sus patrones de gasto y consumo.
- Tecnológico: Todos aquellos desarrollos y avances tecnológicos (nuevas tecnologías, productos, materiales y servicios)
- Político – Laboral: Todas las variables de carácter gubernamental y gremial que influyen sobre el sistema.
- Político – Legal: Las estrategias de marketing dependen y están sujetas a medidas legales que responden a determinadas políticas de gobierno.
- Demográfico: La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos. En este aspecto es importante analizar los valores socioculturales compartidos por toda sociedad pues estos afectan sus preferencias y comportamientos básicos.

La construcción de escenarios permite entender lo que puede ocurrir en el futuro y desarrollar las estrategias más convenientes. Básicamente se pueden construir dos escenarios extremos, uno pesimista y otro optimista, y se pueden balancear para llegar a una posibilidad intermedia que es la que generalmente tiene una mayor probabilidad de suceder. A partir de este escenario es necesario preguntarse:

- ¿Cómo nos puede afectar en caso de confirmarse en la realidad?
- ¿Qué amenazas u oportunidades surgen de cada posibilidad?
- ¿Cómo podemos prepararnos para aprovechar las oportunidades?

- ¿Cómo podemos evitar las amenazas?

Las respuestas representarán las estrategias y líneas de acción anticipadas para cumplir con los objetivos planteados para cada situación prevista.

d.) Competencia: Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que, para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hacen sus competidores. Se analizan los competidores directos e indirectos de la empresa ya que, en cualquier sector, las empresas se enfrentan a diversos tipos de competidores: (Porter, 1996, p. 120)

- Competidores existentes: Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.
- Competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos): Son las empresas potencialmente competidoras que pueden entrar al mercado y tener ciertas ventajas o facilidades competitivas.
- Competidores Sustitutos: Son aquellos productos o servicios que representan una amenaza pues cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología o fuente diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.
- Fuerza negociadora de clientes o compradores: El poder de negociación de los clientes hace que estos puedan influir en los precios, funciones del servicio y condiciones de pago.
- Poder de negociación de proveedores: El poder de los proveedores ante las empresas clientes hace posible que estos aumenten el precio de sus productos, reduzcan su calidad y limiten el inventario. (**Ver Anexo # 3**)

e.) Empresa: Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, imagen, cultura y valores, motivación, capacitación y experiencia del recurso humano (profesionales, personal auxiliar, secretaria, proveedores, etc.). En definitiva, se trata de un diagnóstico general de la empresa que brinde y aporte un conocimiento detallado y profundo de su realidad actual, como instancia previa a cualquier decisión de cambio.

f.) Análisis del Mercado: Comprende el análisis específico del sector en el que se desarrollarán las estrategias y el segmento concreto de mercado que será atendido, su tamaño y su potencial de compra, para así poder determinar las tendencias y principales variables generales que puedan incidir en forma negativa o positiva en la empresa, así como visualizar lo atractivo o negativo de un sector.

En cuanto a los factores que influyen en el comportamiento del consumidor, existen dos grandes categorías: las influencias externas, como son la cultura, los valores, los aspectos demográficos, los grupos de referencia y el hogar; y las influencias internas, como la memoria, la motivación, la personalidad, las emociones, el estilo de vida y las actitudes. El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes y, es por ello que, todos sus esfuerzos deben orientarse a la satisfacción de estos, teniendo siempre en consideración que la lealtad es algo difícil de lograr y que además, desvanece fácilmente por la rapidez con que cambian las expectativas. En este sentido, se pueden diferenciar 5 categorías de clientes de acuerdo a la forma en que intervienen en el proceso de compra:

- **Iniciadores:** son los que motivan o proponen la compra, la impulsan.
- **Influenciadores:** son los que interfieren a favor o en contra en la decisión de compra.
- **Decisores:** es la persona que finalmente toma la decisión de compra o una parte de ésta, es decir: si comprar o no y qué, cómo o dónde comprar.
- **Compradores:** son los que concretan y realizan la transacción comercial propiamente dicha.

- Usuarios: son los que efectivamente hacen uso del producto o servicio. Los usuarios son los que influenciarán nuevas decisiones de compra en un futuro.

Por todo esto, se establece la importancia de conocer al cliente y se emplean técnicas para evaluarlo mejor, como son: Las encuestas periódicas, la investigación del mercado, conversación con personas que estén en contacto con éste, atención personalizada, etc. Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los problemas. “Escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos ya que, con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez, el éxito será para aquellos que los escuchen y les respondan más acertadamente”. (Tom Peters, 1997, p.124).



Análisis Estratégico

Comprende una multiplicidad de estudios cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial y determinar el entorno capaz de brindar las posibilidades de mayor desarrollo a la empresa. Se pueden diferenciar distintos ambientes en los que se desenvuelve la empresa:

- Ambiente interno: Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- Microambiente: Está compuesto por los proveedores, competidores, la misma empresa, los canales de distribución, los consumidores, etc.
- Macroambiente: Lo integran las variables tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social.

a.) Análisis D.O.F.A: Es una herramienta propia del análisis estratégico que se emplea para evaluar las fortalezas y debilidades relacionadas con el ambiente interno de la empresa, y las oportunidades y amenazas generadas en el micro y macro ambiente de ésta. Para el análisis externo se plantean escenarios tomando en cuenta los aspectos económicos, tecnológicos, políticos, legales, culturales y sociales así como las grandes tendencias en términos de preferencias y competidores. Mientras que, para el análisis interno es necesario estudiar los recursos humanos, la tecnología, material y capital de trabajo disponible. Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlo y tratar de convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades o, por lo menos, cómo neutralizarlas.

b.) U.E.N (Unidades Estratégicas de Negocio): El análisis de la cartera del negocio constituye la principal herramienta en la planificación estratégica mediante el cual la dirección evalúa e identifica los negocios claves de la compañía. Permite determinar los negocios más rentables o en crecimiento (negocios clave) para invertir los recursos en ellos y reducir o abandonar los más débiles. El más conocido de estos enfoques de planificación de cartera es el del Boston Consulting Group que consiste en una matriz de **crecimiento - participación** en donde se clasifican las Unidades Estratégicas de Negocios según la tasa de crecimiento del mercado, que sirve de indicador de atractivo del mismo, y la Participación relativa o Cuota de mercado, que se utiliza como indicador de competitividad. La tasa de crecimiento del mercado, representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas de la unidad de negocios en análisis. En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa. Se pueden identificar de esta manera cuatro grupos de **productos - mercados** en base a los cuales se puede formular un diagnóstico y diagramar una estrategia de acción. (Ver Anexo # 4)

- **Estrellas:** Se trata de UEN de gran crecimiento y alta participación. Son servicios que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayor efectivo.

- **Vaca lechera:** Son UEN que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos suelen ser bajos pero la generación de recursos alta. Son los negocios actuales que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar otros productos. La mayoría de estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.
- **Perros:** Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- **Dilemas:** Son productos con altas tasas de crecimiento pero que tienen una baja participación en el mercado. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación; deberán ser generados por otras UEN. Como su nombre lo indica, son dilemas por cuanto pueden llegar a cualquier destino: éxito o fracaso y, en estos casos, debe tomarse una decisión, invertir para que el producto crezca o hacerlo retirar ya que de lo contrario el producto pasará a ser perro con el tiempo.

Una vez determinado esto, la tarea de planificación de los negocios clave de la empresa consiste en determinar que papel asignarle a cada UEN en el futuro en base a 4 distintos objetivos alternativos, que pueden ser:

- **Construir:** Aquí el objetivo es aumentar las porciones de mercado de las UEN, incluso renunciando a ganancias a corto plazo a fin de lograrlo.
- **Mantener:** Aquí el objetivo es preservar la porción de mercado de las UEN. Es apropiado para vacas lecheras de fuerte efectivo a fin de que continúen produciendo un flujo grande y positivo.
- **Cosechar:** Aquí el objetivo es aumentar el flujo de efectivo a corto plazo de las UEN, independientemente del efecto a largo plazo. Esta estrategia es apropiada para vacas lecheras de efectivo débil con interrogantes y perros.

- **Despojar:** Aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos pueden emplearse mejor en otra parte. Esto es apropiado para perros e interrogantes que la compañía no puede financiar.

c.) Los Objetivos: La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr, el lugar o posición que se desea alcanzar y la manera en que pretende llegar. Además representan la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Tabla # 1. Tipos de Objetivos Básicos

TIPOS DE OBJETIVOS BÁSICOS
1.- Objetivo de Posicionamiento
2.- Objetivo de Ventas
3.- Objetivo de Viabilidad

Fuente: Rafael Muñiz González

Características de los objetivos

- **Viables:** Se puedan alcanzar y están formulados desde una óptica práctica y realista.
- **Concretos y precisos:** En total coherencia y alineación con las directrices de la empresa.
- **En el tiempo:** Ajustados a un plan de trabajo.
- **Consensuados:** Aceptados y compartidos por los integrantes de la empresa.
- **Flexibles:** Adaptados a la necesidad del momento.
- **Motivadores:** Constituidos con un reto alcanzable.

A su vez, los objetivos pueden ser clasificados en cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo (destinados a la previsión de ingresos, porcentaje de beneficios, captación nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, etc.) y los cualitativos son los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el mediano y largo plazo (mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, etc.).

d.) Las Estrategias: Definen los caminos de acción a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos. Deben estar bien establecidas a modo de posicionar ventajosamente al negocio en el mercado, frente a la competencia y generar mayor rentabilidad. También deben estar formuladas en base al análisis de los puntos fuertes y débiles así como las oportunidades y amenazas del mercado. Sin embargo, aunque la estrategia que se establezca esté correctamente definida, esto no es garantía de éxito ya que los efectos podrán verse es a mediano plazo. Algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse dentro de un plan de marketing, tanto de forma independiente como combinadas entre sí, son:

- Uso de la tecnología Internet.
- Eliminación de servicios menos rentables y apoyo /refuerzo de aquellos más rentables.
- Modificación /Ampliación de la gama de servicios.
- Incremento de la eficiencia y calidad del servicio.
- Retiro de algunos mercados seleccionados.
- Especialización en ciertos servicios.

El análisis de cartera de actividades que se puede desarrollar utilizando la matriz BCG conduce a la formulación de estrategias más adecuadas dado que permite considerar el posicionamiento individual de cada una de las actividades que la componen. Michael Porter ha

resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos, se puede optar por todo el mercado o por un segmento determinado y, desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

- **Liderazgo general en costos:** Esta estrategia se basa en una mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos. Esta estrategia la adoptan generalmente las grandes empresas que ofrecen productos de consumo masivo. Para las micro y pequeñas empresas es muy riesgoso implementar este tipo de estrategias, sobre todo en un mercado muy competitivo, porque conduce a un guerra de precios difícil de soportar por las mismas.
- **Estrategia de diferenciación:** Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores. La diferenciación brinda una barrera contra la rivalidad competitiva y mejores condiciones para generar rentabilidad, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a los precios.
- **Concentración o enfoque de especialista:** El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un grupo particular de clientes sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este segmento mejor que los competidores. Implica una diferenciación, un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigidas

solamente a la población objeto. Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objeto y es aconsejable para las micro y pequeñas empresas.

e.) Segmentación del Mercado: En el contexto del Marketing, el mercado es el conjunto de todos los clientes/compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Existen, básicamente, tres formas de estrategias para atender un mercado:

-Marketing Masivo: La empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a un público masivo. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios.

- Marketing de Producto Diferenciado: Se elaboran dos o más servicios con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc. Se opera en diversos segmentos de mercado y se diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.

- Marketing hacia Mercados Meta: Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseñan tanto los servicios como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado. Este tipo de marketing representa la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente y se compone de 3 pasos principales:

- **Segmentación del Mercado:** Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing.
- **Selección del mercado meta:** Consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado.

- **Posicionamiento en el mercado:** Es la imagen que se ha formado en la mente del consumidor sobre un producto, servicio o una empresa. Son los atributos o beneficios percibidos por el cliente en relación con otros servicios o productos (competidores).

De igual modo, existen diferentes variables o tipos de segmentación de mercados:

- **Segmentación Geográfica:** Divide al mercado en base a diferentes unidades geográficas como nación, regiones, provincias, ciudades, barrios, etc.
- **Segmentación demográfica:** Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas de edad, sexo, ingreso, ocupación, educación, raza, etc.
- **Segmentación Psicográfica** Se refiere a los diferentes modos o actitudes (perfiles) que un individuo o un grupo asumen frente al consumo, es decir, su patrón de consumo. Estos pueden depender de la clase social, estilo de vida o personalidad.
- **Segmentación según el comportamiento** Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud hacia el servicio (ocasional o consecutivo), uso que hacen de éste (antiguos, nuevos, potenciales) o conocimiento de sus características (leales).



Marketing Operativo – Plan de Acción

Las variables que lo integran constituyen lo que se denomina *marketing mix* o mezcla de marketing. Los elementos que conforman el marketing operativo incluyen una oferta de mercado definida por las variables: **producto, precio, plaza, promoción-distribución y personal-comunicación**. Esto implica disponer de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos

necesarios para llevar a cabo el plan de marketing. En el plan de acción se debe describir la posición exacta de partida y los cambios que se quieren operar, según diferentes escenarios (posición en el mercado, gama de servicios, promoción y comunicación, política de precios y otros aspectos como atención al cliente o investigación de mercado). El marketing mix permite formular a la empresa el plan táctico, una vez identificadas las necesidades y deseos de los consumidores del mercado meta al cuál se va a dirigir, definir la estrategia competitiva y el nivel de posicionamiento.

a.) Producto: El primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer. Un producto es cualquier elemento o servicio que se puede ofrecer a un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo y que, podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos tienen características concretas que pueden ser percibidas y, básicamente, existen cuatro niveles de productos:

- **Producto principal:** Representa la solución a un problema.
- **Producto auxiliar:** Es el servicio o artículo que debe estar presente para que el cliente use el producto principal.
- **Productos de apoyo:** Son productos que sirven para incrementar el valor del producto principal.
- **Producto aumentado:** Es aquello que se ofrece en adición sin que sea esperado por el consumidor, y constituye el elemento que lo diferencia respecto de productos sustitutos. Por ejemplo: Instalaciones, garantía, financiamiento, obsequios, etc.

b.) Precio: Se refiere a la cantidad en moneda (dinero) que una persona está dispuesta a pagar por un bien o servicio. Esta variable no puede tomarse de forma aislada y es por ello que, fijar los precios, suele tener ciertas dificultades. La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como

estrategia para enfrentar a la competencia. La estructura de costos del servicio es esencial para la determinación final del precio; se deben conocer los costos fijos, los variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por servicios. Básicamente, se pueden establecer tres estrategias de precios:

- Disminución de precios: se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda pero el riesgo es la reacción de la competencia y el establecimiento de una guerra de precios.
- Aumento de precios: Se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y establecer una diferenciación del producto o servicio en relación con la competencia.
- Posición competitiva: Depende del tamaño de la empresa, de su liderazgo en el sector donde compete y de la forma de diferenciarse de las demás.

c.) Promoción – Distribución: La distribución tiene como finalidad colocar el producto o servicio lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida. Los canales de distribución pueden ser:

- Directos: son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de atención al público; se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación.
- Indirectos: Pueden ser cortos (venta a minoristas) o largos (venta a mayoristas) según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor. Como desventaja se cede parte del margen a los intermediarios lo que a su vez encarece el producto.

d.) Personal- Comunicación: Comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetos. La comunicación permite:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Dar a conocer el producto o servicio.
- Instalar y consolidar un servicio.
- Establecer un puente entre el servicio y el mercado.
- Destacar las características positivas y neutralizar las negativas.

La comunicación, a su vez, está integrada por las siguientes estrategias parciales:

- Publicidad: Los medios publicitarios permiten dar a conocer un servicio y pueden asegurar una respuesta rápida, sobre todo cuando se trata de nuevos lanzamientos. Permite dirigir la comunicación al segmento de mercado elegido en forma eficaz y obtener resultados a corto plazo. Su única desventaja es el elevado costo.

- Promoción de Ventas: Tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objeto para comunicar sobre el producto o servicio y lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor. Tiene como objetivos específicos: Dar a prueba el producto o servicio, aumentar la cantidad y frecuencia de consumo, Fortalecer la imagen del producto o servicio, Lograr fidelidad del producto o servicio.

- Relaciones Públicas: Constituyen el esfuerzo deliberado, planificado y continuado por establecer y mantener un entendimiento mutuo entre el servicio y su clientela. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en cada contacto que tiene la empresa con las personas, clientes o proveedores. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y su entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la estrategia de marketing. Entre las principales actividades de las relaciones públicas se encuentran:

- Relaciones de prensa: El objetivo consiste en colocar noticias informativas en los medios noticiosos para atraer la atención hacia un producto o servicio.
- Propaganda del producto: Consiste en ganar espacio en distintos medios de información para promover un producto o servicio.
- Comunicación corporativa: Comprende las comunicaciones internas y externas para fomentar el conocimiento de la organización.
- Lobby: Comprende la negociación con funcionarios gubernamentales para promover o eliminar leyes y reglamentaciones.

- Venta Personal: Es la herramienta más efectiva, en ciertas etapas del proceso de compra o entrega del servicio, sobre todo para fomentar la preferencia del cliente y su convicción. Implica un contacto directo que permite observar las necesidades y características de los demás y realizar rápidos cambios o ajustes.

e.) Plaza: Se refiere a como se distribuye, entrega y pone a disposición de los usuarios la oferta de servicios. La venta directa, sin intermediarios, ofrece como ventaja de marketing mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible de éste y mantener información directa con

los clientes sobre sus necesidades. El problema de la ubicación o localización de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios es un factor importante, sin embargo, puede variar en importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio. Los servicios se pueden clasificar, por su ubicación, en tres formas:

- La ubicación puede no tener importancia: La ubicación no sólo se refiere a la proximidad física; en este sentido, la ubicación puede carecer de importancia para el cliente ya que, lo realmente importante es la "accesibilidad" o "disponibilidad" a ese servicio.
- Los servicios pueden concentrarse: Existen dos factores que actúan como fuerza de centralización y hacen que los servicios se concentren como son las condiciones de suministro y la tradición. Las razones que estimulan esta concentración suelen incluir el status asociado con ciertos sitios, la baja intensidad de la demanda, la voluntad del cliente para moverse, el desarrollo de servicios complementarios e incluso la poca importancia de la orientación de la demanda.
- Los servicios se pueden dispersar: Los servicios que están dispersos se localizan en función del potencial del mercado. La naturaleza de la demanda y las características del servicio requieren dispersión en el mercado.



Presupuesto

Es la expresión cuantitativa y financiera de los programas del plan de marketing que permite materializar los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas, establecer la secuencia de gastos y la asignación de los recursos económicos. Define además, el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia y permite medir las disponibilidades

actuales y futuras para la implementación del plan, a modo de determinar si el presupuesto es suficiente y las operaciones son rentables. Es por ello que, para formular el presupuesto se requiere contar con objetivos claros, identificar todos los gastos y costos en materiales, personal e insumos y definir claramente cuales son las áreas y las personas responsables en hacer uso de esos recursos. En este aspecto, es importante saber que los costos se clasifican en:

- Costos fijos (son aquellos que se van a producir independientemente de la demanda de pacientes),
- Costos variables (son aquellos que se verán afectados por el flujo de pacientes). A su vez, estos pueden ser divididos en costos directos, cuya incidencia en el costo del servicio puede ser determinada con precisión y costos indirectos, cuyo valor no puede ser asignado de forma precisa.



Control de la Gestión

Es un proceso permanente del plan de marketing que permite verificar el grado de cumplimiento de los objetivos formulados y medir los resultados. También permite detectar las posibles fallas y desviaciones (entre las previsiones planeadas y los resultados obtenidos) para así aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez, sin tener que esperar hasta el final y ver el objetivo no alcanzado. Los distintos controles periódicos hacen más competitivo al servicio ya que conllevan a modificaciones en el plan original e integraciones de nuevas propuestas para la mejora de la capacidad de respuesta y reacción inmediata. (Ver Anexo F). De encontrarse desviaciones o fallas, debe evaluarse si son tolerables o no, para tomar entonces las medidas correctivas. De igual modo, evaluar la necesidad de mantener el objetivo, modificarlo o reforzarlo, e incluso reducirlo cuando éste sea demasiado ambicioso. Ananos, Ramón, (2005). *Cómo elaborar un*

plan de marketing. Recuperado en Marzo 15, 2006, de <http://www.ramonananos.com/blog/2005/02/el-plan-de-marketing-como-elaborar-un.html>. (Ver Anexo # 5).

2.4. Servicios Odontológicos

2.4.1- Naturaleza y características

Las profesiones médicas se encuentran ubicadas en el área de los servicios de la salud. Su ejercicio o práctica consiste en ofrecer a las personas (enfermas o no) una mejora en su calidad de vida y lograr que adquieran o “comprendan” aquello que se les recomienda. Es por ello que se considera a la Medicina, **Odontología**, Farmacia, Biología, Medicina Veterinaria y demás ciencias de la salud, en el área de la venta de servicios de salud.

Vender un servicio constituye un acto muy particular ya que diversos factores intervienen en su prestación, principalmente el hecho de que el cliente debe tener una experiencia inicial o previa, y conocer la atención del servicio, para poder determinar si está conforme con éste y si es adecuado a sus gustos. El cliente es parte fundamental e integral del proceso de prestación del servicio, cuya estructura y objetivos deben generarle utilidad, comodidad y bienestar pues estos han sido ideados para lograr su satisfacción y mejorar su calidad de vida. Como las personas tienen características socio-culturales distintas que hacen que sus niveles de expectativa y satisfacción sean diferentes, un mismo servicio puede ser muy satisfactorio para una persona pero a la vez no serlo para otra; es por ello que algunos servicios (como los de la salud) son más difíciles de vender que otros ya que producen diferentes grados de satisfacción.

En consecuencia, la venta de servicios no es algo simple. Para los pacientes o clientes es difícil pagar con agrado lo relativo a la salud, ya que la sociedad la considera como un bien terciario; inclusive, muchos servicios médicos tienen lo que en Marketing se denomina como “demanda negativa” y que se refiere a aquella clientela que paga un servicio con franco desagrado. En este sentido, resulta interesante analizar cómo el público valoriza un producto o un servicio siendo, por lo general, el orden de prioridades personales las que determinan este valor le atribuyen.

Tipos de servicios

Los **servicios tangibles o tecnológicos** son aquellos que tienen la posibilidad de verse, sentirse o palparse. En el caso de la odontología, dicha característica va implícita cuando se realiza un trabajo en la cavidad oral, cualquiera que sea la especialidad. Sumado a lo anterior, aparece la característica de la tecnología, sin la cual no se podría prestar un servicio odontológico eficiente, adecuado y moderno. Por otro lado, los **servicios intangibles o personales** son aquellos que están tácitos, es decir, que muchas veces no se ven pero que están presentes al momento de prestar un buen servicio como son los aspectos de puntualidad, aseo, respeto, discreción, comodidad, calidad, cordialidad y transparencia, etc.

Clasificación del consultorio

- Empresa Tipo "CERO A CERO": Consultorio en donde ninguno de los servicios son relevantes, no se cuenta con el instrumental ni los equipos necesarios, tampoco se tiene la habilidad profesional requerida para ofrecer un buen tratamiento y tampoco se brindan las relaciones personales necesarias para atender a un cliente de manera exitosa.

- Empresa Tipo "FÁBRICA": La empresa cuenta con los mejores equipos, con la última tecnología para la elaboración de trabajos odontológicos pero carece de capacitación apropiada del personal en cuanto a relaciones personales se refiere, necesarias para una excelente atención al cliente.
- Empresa Tipo "RECEPCIÓN": La empresa no cuenta con los equipos necesarios para prestar un buen servicio pero la atención al cliente, el manejo de los momentos de verdad, la capacitación y el mejoramiento continuo son excelentes.
- Empresa Tipo "CINCO ESTRELLAS": La empresa se destaca sobre las demás por tener, no solo lo último en tecnología y equipos, sino porque además se interesa por sus clientes, los trata bien y está siempre a su disposición.

2.4.2. Tendencias Gerenciales de la planificación en servicios odontológicos

La gerencia de los servicios odontológicos es un concepto innovador, un enfoque unificado sobre cómo dirigir el servicio centrado en los momentos de la verdad que conforman todo el contacto con el cliente. El éxito no reside únicamente en dirigir la organización sino también en dirigir la experiencia del usuario con ésta, en contar con una cultura de servicios que implique el desarrollo de un clima, entorno o contexto laboral, que de prioridad a la calidad del servicio y que impulse a todos sus miembros a trabajar por lograr ese fin. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación del cliente, su satisfacción o frustración con los momentos de verdad. En consecuencia, la calidad del servicio puede ser gestionada a través de un sistema que permita conocer y medir los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente. En los casos de deficiencias en calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados al cliente afectado; el prestigio y la imagen de la empresa sólo se mantienen mediante el correcto y eficaz seguimiento que se haga de las posibles fallas del servicio y comprobando la plena satisfacción de los clientes.

Gerencia en Servicios Odontológicos

a) Gestión administrativa: La gestión administrativa de los recursos es exitosa si está basada en un adecuado y eficiente manejo del recurso humano, un control riguroso de los materiales y un estricto seguimiento de la cartera de clientes.

- G. A. del Recurso Humano: Tiempo del profesional (Horario de trabajo): Aprox. 30 horas semanales cada odontólogo y, tiempo del personal Auxiliar (Secretaria): 30 horas semanales.
- G. A. del Inventario: Control semanal del material requerido, valoración del consumo como elemento implicado en el costo directo y abastecimiento de insumos como decisión financiera: Compra de materiales y reposición de inventario 1 vez al mes.
- G. A. de la cartera de Clientes: Diseños de control interno (atención por citas, llamadas de recordatorio), Clasificación de los clientes (familiares, amigos, referidos, etc.), Procedimientos de cobro según tipo de tratamiento, registro alfabético de las historias y control cronológico de los procedimientos especificados en ellas.

d) Gestión Financiera: Un manejo eficiente de la gestión financiera del consultorio está dado por la adecuada separación de las actividades del odontólogo y de la empresa, el compromiso que tiene el profesional de generar valor a la misma y una gerencia con proyección basada en un excelente manejo de la tesorería, contabilidad e impuestos.

- Tesorería: Facturación: Cómo y cuándo realizarla. Registro de ingresos, egresos, reportes diarios, manejo de transacciones bancarias y con proveedores, etc.
- Contabilidad / Pago de Impuestos.

e) Gestión de Costos y Presupuestos: El manejo de los **costos** es una herramienta poco usual en los servicios de odontología pero que representa una garantía de subsistencia. Para lograr un buen estudio de costos lo más importante es tener una información contable confiable que permita hacer una primera distinción de los costos directos (cuya incidencia en el costo del servicio puede ser determinada con precisión) e indirectos (cuyo valor no puede ser asignado de forma precisa). También es importante, para determinar la rentabilidad y establecer los precios de los tratamientos, clasificar los costos en costos fijos (que son aquellos que se van a producir independientemente de la demanda de pacientes) y en costos variables (que son aquellos que se verán afectados por el flujo de pacientes). A partir de esta información, se considera básico conocer el costo mensual del consultorio, el costo de un tratamiento en sus diferentes características y, lo más importante, conocer el costo de la unidad de tiempo (hora); esto con el fin de establecer el costo de una cita, cualquiera que sea su duración, y cargarla a cada paciente de manera rigurosa. La importancia de conocer el costo de una cita y adicionar a cada tratamiento su valor permite al profesional conocer también hasta cuándo un tratamiento puede acumular costos y cuanto más se ha adicionado en cada cita que sobrepase el presupuesto inicialmente pautado. Una comprensión exacta de los costos de producción es parte crucial para el desarrollo de un buen plan de mercadeo. Además, un punto de equilibrio del precio debe utilizarse siempre como referencia, aunque no sea el ideal ya que muchas veces, y sobre todo si se es principiante, debemos conformarnos con cobrar menos, aunque sea momentáneamente.

Finalmente, en cuanto a la elaboración del **presupuesto**, el precio de un tratamiento suele ser el que “el cliente esté dispuesto a pagar por él”. Sin embargo existen, en las leyes de la economía, dos elementos inviolables para la fijación del precio de un servicio: El piso, que está delimitado por los costos (individuales de cada empresa) y el techo que lo marca el mercado. Ambos elementos han de marcar la pauta para fijar el precio de un tratamiento, conociendo los costos y asegurando un margen de rentabilidad deseado, sin que con ello se sobrepasen los límites fijados por el mercado, para no incurrir en el riesgo de salir del mismo. La clave está en conocer los costos, proyectarlos y controlarlos para poder garantizarle al consultorio la utilidad deseada y la permanencia en el mercado bajo una sana competencia.

Por otra parte, cuando se tiene que presupuestar un tratamiento prolongado, sin duda, uno de los elementos que se debe tener en cuenta es la influencia que tendrán los incrementos de los costos, durante los siguientes períodos y curso del tratamiento, en la rentabilidad de este si no hay un reflejo adecuado del porcentaje de inflación. Vale la pena resaltar que gran parte de los tratamientos de largo plazo son proyectados para una rentabilidad que fluctúa entre el 20% y 25%; sin embargo, a pesar de que se pueden establecer estos cálculos para determinar los precios de cada tratamiento, la fijación de estos suele ser un factor muy subjetivo en el que intervienen aspectos como la valoración del trabajo del profesional, el valor de los recursos, el grado de expectativas y hasta la satisfacción de las necesidades individuales.

Otro aspecto de gran importancia lo representa la variedad de alternativas que debemos ofrecerle al paciente (cliente) como formas de pago, entendiendo que todas y cada una de ellas tienen igual valor en el tiempo, o lo que es lo mismo, son precios equivalentes. Es recomendable acordar con el paciente la forma de pago que mas cómodo le resulte y plasmar este acuerdo de pago por escrito (a través de una hoja de consentimiento) a modo de garantizar su posterior cumplimiento.

Indicadores de Gestión

También en odontología es necesario mantener unos indicadores que nos permitan conocer día a día como está la empresa en términos simples. Algunos de ellos pueden ser comparados con resultados de meses anteriores, con el mismo mes del año inmediatamente anterior, con el sector en general, con la competencia o con cualquier cifra que pueda reflejar el comportamiento evolutivo de la empresa. En términos generales, podemos agruparlos del siguiente modo:

- Operativos: Índice de cumplimiento, Composición del incumplimiento.

- De Mercadeo: Índice de Acierto (con respecto al nivel de éxito en los pacientes iniciados).
- Relación de Compromisos. Mide la rotación de los pacientes que ingresan y que terminan.
- Tiempos de Espera en sala: estadística del máximo, mínimo y promedio que espera un paciente.
- Indicadores de Eficiencia. Miden el resultado del trabajo realizado durante un mes, respecto de los ingresos recibidos de sus pacientes.

2.4.3. Planificación en servicios odontológicos

Una respuesta justa y rápida a nuestros clientes es, básicamente, la razón que nos permitirá mantenernos en el tiempo, con el respaldo, confianza y reconocimiento de estos. Deben establecerse normas generales de trabajo para cada una de las prestaciones teniendo en cuenta siempre: La estima al paciente, la garantía de los servicios prestados, la seguridad, la higiene, el trato preferente y la incorporación de avances tecnológicos. El servicio de salud es un producto intangible que se puede clasificar como un producto especialmente ético y cuando se vende, generalmente, la imagen que representa la clínica o institución es percibida por el cliente/paciente gracias a su valor agregado. El producto en el área de la salud, representado por la consulta odontológica y las prácticas o tratamientos dentales, requiere de dos elementos clave:

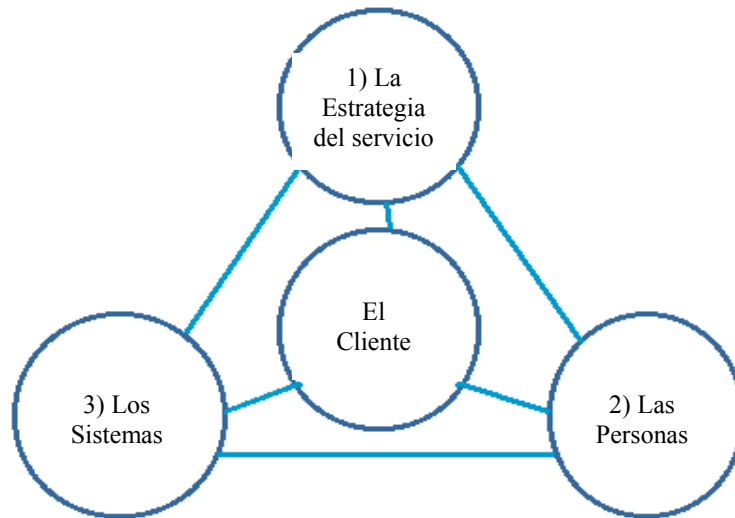
1) La atención individual, grupal o multidisciplinaria: El servicio nace con el contacto directo entre el paciente y el odontólogo. La percepción de calidad se realiza en el momento en que se presta o produce el servicio y el paciente o cliente enfrenta su primer contacto con el consultorio. Este momento también se conoce como **Momento de la verdad**. “El momento de la verdad es cualquier situación en la que el ciudadano usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión” (“Momentos de la Verdad”, s.f). Cabe señalar que un momento de la verdad no es en sí, ni positivo ni negativo, lo que vale es el resultado de ese momento, es decir, si el cliente quedó o no satisfecho con el servicio brindado (ej: Si la recepcionista fue amable o antipática, si la atención se brindó a tiempo o se retrasó y, si algo

de esto falló, de qué manera el personal dio las explicaciones a los usuarios y solventó el inconveniente). A su vez, no todos los momentos de la verdad implican una interacción directa entre los empleados y los usuarios ya que cuando el cliente observa un aviso de la clínica y tiene un contacto con la imagen institucional del servicio puede producirse algún tipo de impresión que también representa un momento de la verdad. El principal objetivo es lograr una relación estable a través del tiempo, brindar un servicio de respaldo, orientado al cliente, basado en una comunicación efectiva y apropiada en donde, la suma total de todos los posibles momentos de la verdad que experimenten los usuarios/beneficiarios, intervengan o no las personas, constituya la imagen del servicio.

2) Los aspectos complementarios: Entre ellos se encuentran la accesibilidad, el tipo de local, su amplitud, ubicación, limpieza, ambientación, mobiliario, etc; sin embargo, no por ser complementarios son menos importantes. Estos engloban lo que se conoce como servicio de respaldo o apoyo y, básicamente, con ellos se logra:

- Crear un ambiente de trabajo favorable con óptimas condiciones, mejorar el espacio físico y el equipo necesario para desarrollar los trabajos y mejorar la comodidad del cliente interno (personal profesional y asistente).
- Hacer sentir a los clientes importantes, bien recibidos, cómodos, seguros y comprendidos.

Prácticamente, todas las destacadas organizaciones de servicios cuentan con tres características principales o factores clave de éxito que representan lo que se conoce como Triángulo de Servicio. El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores que pueden generar éxito y ayudan a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización; además, constituye una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos (ubicados en cada vértice del triángulo) que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.



1. Una visión o estrategia para el servicio.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

Se ha establecido entonces este concepto o estrategia de servicio que dirige la atención del personal de trabajo hacia las verdaderas prioridades del cliente, adaptándose y desarrollando procesos operativos orientados a éste, como los Sistemas amistosos los cuales están diseñados para conveniencia del usuario y no de la organización, y en donde las instalaciones, planes, procedimientos, métodos y procesos de comunicación tienen por fin satisfacer las necesidades de los usuarios. Estos tres factores: Estrategia clara de servicio, Personal operativo orientado hacia el cliente y Sistemas basados en un trato amistoso con el usuario, son conceptos relativamente sencillos y fáciles de comprender pero que, llevados a la práctica, resultan en una tarea complicada y difícil de emprender.

2.5. Bases legales

Los aspectos legales que regulan el mercadeo de los servicios profesionales establecen que todas las personas tienen derecho a disponer de servicios de calidad, a recibir un trato equitativo y digno, a gozar de libertad de elección y a recibir información adecuada y no engañosa sobre el contenido y las características del servicio que consumen. Para garantizar estos derechos, la ley establece mecanismos apropiados, normas de control de calidad de los servicios, procedimientos de defensa para el público consumidor, resarcimiento de los daños ocasionados y sanciones correspondientes en caso de violaciones.

Por otra parte, dentro de una sociedad libre, la publicidad debe permitirle al consumidor la oportunidad de seleccionar los productos, bienes y servicios de acuerdo a su propio criterio y decisión. La actividad publicitaria tiene implicaciones legales, tanto en lo relacionado con el uso de signos propios o ajenos como en lo que respecta a la aplicación de normas para regular la competencia desleal; tanto es así que existen, en la actualidad, sistemas legales especiales para controlar la publicidad de determinados productos y servicios o en determinados medios. A tal efecto, “el Derecho del Mercadeo representa una especialidad que se viene distinguiendo en el campo del derecho y que tiene por fin la resolución de los problemas legales que se puedan presentar durante el mercadeo de los servicios profesionales” Vásquez, V., (2003). *Servicio*. Recuperado en Mayo 02, 2006, <http://www.vasquezvillarreal.com/contespañol/contservicios.html>. Algunas consideraciones de importancia para los odontólogos que publicitan sus servicios son:

- **Signos distintivos:** Los nombres y carteles de los servicios implican la necesidad de asesoría, representación ante la administración o representación judicial para la escogencia, protección, mantenimiento y defensa de los derechos constituidos sobre tales signos.
- **Competencia desleal:** La asesoría en relación con los conflictos entre competidores por razón de los mecanismos de competencia y la representación que resulte necesaria, ante las autoridades judiciales o administrativas, constituyen herramientas básicas del derecho del mercadeo.

Además, según García, F (1998):

Toda inclusión de datos e información en la web es, por su propia naturaleza, un acto de publicación con todas las implicaciones y consideraciones legales, sobre todo, si el servicio va a servir de soporte a transacciones con valor económico. Por ello, es fundamental considerar cuestiones como el copyright, la protección de datos personales, el derecho a la intimidad ó las cuestiones de fé pública y confiabilidad.

CAPITULO III. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

3.1. Marco Organizacional

El diseño del plan de marketing se desarrollará en base a la estructura de un Consultorio Odontológico privado ubicado en los Ruices y tomando en cuenta las características generales de la clientela que acude a este y que vive o trabaja en dicha zona. El consultorio posee 108 m² y cuenta con 4 cubículos odontológicos acondicionados que prestan servicios de odontología general e infantil en horario corrido de Lunes a Viernes de 8:30 a.m a 7:30 p.m. Posee además, dos oficinas, un cuarto de juegos para niños, una sala de espera donde se ubica la secretaria, un área de almuerzo y 2 baños. Un aspecto de importancia es que este consultorio odontológico es el único que posee el centro empresarial, por lo que no presenta competencia en el mismo edificio sino a sus alrededores.

En cuanto a la capacidad de atención, tiene un notable potencial de explotación ya que pueden ser atendidos simultáneamente 4 pacientes, uno en cada cubículo, en un intervalo de 30-50 minutos (dependiendo el tipo de tratamiento). En consecuencia, cada cubículo tiene la posibilidad de atender (en una jornada laboral completa) un número de 11 pacientes al día; siendo la capacidad máxima del centro odontológico (con los 4 cubículos trabajando al mismo tiempo) hasta de 44 pacientes diarios aproximadamente.

Clasificación del consultorio

- Empresa Tipo "CINCO ESTRELLAS": La empresa se destaca sobre las demás por tener, no solo lo último en tecnología y equipos, sino además porque se interesa por sus clientes, los trata bien y está siempre a su disposición.

3.2. Aplicación del Proceso de Planificación Estratégica

Antes de llevar a cabo cualquier paso de ejecución es necesario tener claro qué es lo que se quiere y qué metas se desean alcanzar y, para esto, resulta útil plantearnos las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo quisiera que fuera el centro odontológico dentro de 2 años?
- ¿Qué otra especialización quisiera ofrecer?

- ¿Cuáles son los tratamientos que se realizan con mayor destreza, frecuencia y mejores resultados?.
- ¿Con quién (es) me gustaría trabajar y asociarme?.
- ¿Quiénes quiero que sean mis pacientes y qué tendría que hacer para atraerlos?
- **¿Qué debo hacer para satisfacer las preferencias y gustos de la clientela?**
- ¿Cómo podría el servicio alcanzar una reputación de gran calidad?.
- ¿Cuál me gustaría que fuera mi rendimiento neto y rutina diaria?

Para podernos proyectar y responder estas preguntas debemos conocer muy bien no sólo la posición competitiva actual del negocio y las expectativas de los clientes, sino también desarrollar las competencias esenciales y acciones a tomar que garanticen y permitan alcanzar la posición deseada para el futuro. Estas competencias se alcanzan con la integración de un conjunto de cualificaciones y tecnologías que contribuyen realmente a la prosperidad del servicio a largo plazo y las cuales contribuyen a generar **el valor** que perciben los clientes; además, estas constituyen fuente de diferenciación de los competidores y de desarrollo de nuevos servicios. Sin embargo, debemos considerar el hecho de que con un mercado que varía constantemente, con la aparición de nuevas tecnologías, nuevos competidores y con una economía inestable, no es factible realizar una planeación estratégica a largo plazo pues no tendría ninguna aplicación práctica. En consecuencia, a modo general, un modelo de plan de marketing para un centro odontológico privado debe contemplar y contener los siguientes aspectos:



Sumario - Resumen

Se propone el desarrollo de un plan de marketing para la promoción de los servicios en el área odontológica partiendo del estudio de la demanda y del análisis interno y externo, los cuales

son conceptos básicos del mercadeo, complementarios a toda actividad profesional, capaces de brindar la posibilidad de promover acciones factibles en la realidad así como generar efectos positivos. Esto con el fin de ayudar en la difícil tarea de abordar todos los días el consultorio, luchar con los sistemas de salud vigentes, el paciente, sus temores y, finalmente, obtener honorarios que sean rentables.



Diagnóstico

a.) Identificación del Negocio - Caracterización de la Institución: Se trata de una empresa prestadora de servicios de salud ya que el modelo del plan de marketing se desarrollará en base a un Centro Odontológico Privado, ubicado en los Ruices, en el cual se prestan los servicios de odontología general e infantil (rehabilitaciones protésicas, tratamientos de conducto, extracciones dentales y procedimientos de restauración y estética).

La **Misión** del Centro Odontológico es brindar servicios odontológicos integrales que satisfagan las necesidades de los clientes de diversos sectores económicos y bajo los estándares de calidad, accesibilidad, confiabilidad, respaldo y atención oportuna. Para lograr esto, el centro y sus profesionales, están comprometidos con la incorporación de nuevos tratamientos e innovaciones tecnológicas que contribuyan al mejor rendimiento de la clínica, automatización de los procesos y a la obtención de un mejor ambiente de trabajo y mayores beneficios para sus usuarios.

La **Visión** es ser el Centro Odontológico líder del sector los Ruices con altos componentes de calidad, compromiso, innovación y tecnología que permitan asegurar la capacidad de respuesta y garanticen la preferencia de los usuarios.

Cultura Corporativa: El centro odontológico, como empresa prestadora de servicios, tiene como principal valor y creencia la orientación al usuario o cliente y establece, como objetivo general la clara definición e identificación de las necesidades de este (cliente potencial) y sus puntos de vista, ya que la venta de servicios depende y está sujeta a la satisfacción de estos. Por otro lado, la independencia, autonomía y responsabilidad individual se hacen presentes entre los miembros del centro odontológico y generan contextos culturales diferentes. Así pues, los distintos odontólogos gozan de iniciativa propia y autocontrol en sus decisiones y modo operativo pero mantienen comunicación informal en cuanto a las necesidades, pautas, planes y políticas administrativas del servicio.

El direccionamiento estratégico del centro odontológico suele estar basado, en su mayor parte, en objetivos a corto plazo, donde la preocupación por el día a día y por las acciones a tomar para reaccionar al diario quehacer (flujo de pacientes, relación ingresos- gastos, mantenimiento de equipos, ambiente de trabajo), suelen ser lo más importante. Sin embargo, para desarrollar un plan de marketing se requiere de una visión algo más proactiva, capaz de analizar y detectar las oportunidades y amenazas del entorno para así poder anticiparse a ellas y desarrollar planes de acción oportunos y estrategias sobre como influenciar, estimular y retener la demanda de clientes.

Valores corporativos: Responsabilidad, Confiabilidad, Solidariedad, Calidad, Respeto, Dedicación, Entusiasmo, Garantía, Compromiso y Ética profesional.

b.) Análisis de la Situación actual

Los tratamientos y servicios odontológicos suelen ser considerados costosos y de difícil adquisición. Es importante resaltar que prácticamente la totalidad de los productos, insumos y

equipos odontológicos son importados, lo cual determina su alto precio y condiciona el costo de los tratamientos; sin embargo, muchas veces, producto de la agravada situación económica, estos altos costos no pueden ser reflejados ni transferidos adecuadamente al precio de los tratamientos.

Además, el avance acelerado de la tecnología y las tendencias mundiales ha llevado a la mayoría de los odontólogos a adquirir nuevos y mayores compromisos y obligaciones para con sus clientes mediante la adquisición e implementación de tecnología de punta, aparatos sofisticados, equipos computarizados, conexión a redes y decoración del ambiente y espacio físico (siendo algunas de estas adquisiciones altamente benéficas pero otras hasta imprescindibles) y que, si bien disminuyen notablemente los tiempos de trabajo y permiten brindar un servicio de mayor calidad y confianza para el paciente, también elevan notablemente los costos, presentándose nuevamente el problema de no poder reflejar ni transferir estos altos costos en los tratamientos dentales y difícilmente poder recuperar la inversión en un corto tiempo. Sumado a todo esto, se encuentra el problema de la elevada competencia el cual acarrea consecuencias como las variaciones en la calidad y oferta de los servicios, en la fijación de los precios y en las condiciones de pago.

Por otro lado, la gran difusión de información que existe hoy día a través de los medios de comunicación y la Internet ha hecho que los pacientes tengan mayor conocimiento sobre sus problemas así como mayor seguridad y poder de decisión a la hora de requerir tratamientos dentales; de igual modo, tienen mayor capacidad de crítica en caso de inconformidad y exigen repeticiones o mejoras en los tratamientos si no se sienten satisfechos con los resultados. Estos factores hacen de la Odontología de hoy, una profesión aún más competitiva y de mayor compromiso con el paciente.

c.) Escenarios

Es importante señalar que un factor determinante para el éxito o fracaso de cualquier centro odontológico es la habilidad para enfrentarse y responder oportunamente a los cambios del entorno (necesidades de los pacientes, nuevos gustos, innovaciones tecnológicas, situación económica, tendencias políticas, etc.). Las experiencias demuestran la importancia de mantener un constante estudio del mercado que permita detectar aquellos factores externos que, en un momento dado, pudieran afectar o condicionar el desempeño y rendimiento de nuestra clínica y generarle un significativo impacto positivo o negativo. Así pues, el examen del medio o auditoría externa es el estudio o análisis que permite identificar los factores, eventos o fuerzas del entorno que pudieran condicionar o influenciar el negocio en un momento dado y que por ende, deben ser controlados y tomados en consideración a la hora de direccionar nuestra planificación estratégica.

Para determinar los escenarios futuros, bajo los cuales tendrá que operar el centro odontológico y a los cuales deberá adaptarse, se procede a elaborar un *perfil de oportunidades y amenazas* (POAM), que constituye la metodología empleada para identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa y para ubicar a esta frente al medio en que se desenvuelve en base a las tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y geográficas que puedan influenciarla positiva o negativamente.

Tabla # 2. Diagnóstico Externo POAM

Factores \ Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1) Económicos: Productos importados (control de cambio), devaluación, Inflación.			X	X			X		

2) Políticos: Políticas sanitarias (clínicas populares, barrio adentro, etc.)	X	X	X
3) Sociales: Valores, Nivel de educación, estado de salud, mayor desempleo.	X	X	X
4) Tecnológicos: Velocidad de desarrollo tecnológico vs costos, menor tiempo, automatización de los servicios.	X	X	X
5) Geográficos: Facilidad de acceso, espacio físico.	X	X	X

Fuente: El Autor

Como se puede evidenciar, a pesar de que tecnológica y geográficamente se presentan condiciones, aspectos y recursos que podrían permitirle al Centro Odontológico un futuro muy alentador, la realidad y el rumbo de la situación económica, política y socio-cultural podría llenar de cierto pesimismo el escenario o visión futura. En consecuencia, deberán formularse estrategias orientadas a la preparación del centro para afrontar las consecuencias o repercusiones de dichas situaciones.

d.) Competencia

El *análisis de la competencia* constituye una parte importante del diagnóstico y estudio del entorno. Según Michael Porter este análisis le permite a la empresa desarrollar una efectiva estrategia competitiva y asegurarse una posición financiera favorable en el mercado; este análisis requiere de un estudio estructural de la empresa, de su evolución y de sus competidores a fin de posicionarla estratégicamente en relación a los competidores reales y potenciales. Al analizar los competidores directos e indirectos del Centro Odontológico en estudio, estos pueden ser clasificados, de acuerdo a su naturaleza, de la siguiente manera:

- Competidores existentes: Existe un promedio de 30 centros odontológicos, establecidos en la zona de los Ruices, que operan bajo condiciones similares a las de nuestro centro y ofrecen los mismos tratamientos de odontología general, así como ciertas especializaciones.
- Competidores potenciales: Básicamente lo representan las nuevas opciones de servicios y centros asistenciales odontológicos (clínicas populares y barrio adentro) donde se atiende de forma gratuita y masiva a la población necesitada. Esta realidad ha mermado considerablemente la demanda de pacientes a nivel privado. De igual modo, el elevado número de profesionales que emergen cada año y que se establecen en la región capital dificulta y complica cada vez más la oferta de servicios.
- Competidores Sustitutos: Las compañías aseguradoras se han convertido en un fuerte competidor de los odontólogos que ejercen en forma particular y privada ya que representan una fuente alternativa que satisface las necesidades odontológicas básicas de un gran número de profesionales afiliados. Por otro lado, los tratamientos odontológicos no suelen poseer opciones sustitutas; ciertos productos desarrollados para la venta directa al pública sólo representan métodos de apoyo o complementarios a la terapia odontológica convencional.

e.) Empresa - Análisis de la Oferta de Servicios - Auditoría Interna

Por ser una empresa tipo Cinco Estrellas, el centro odontológico y los profesionales que en él trabajan tienden a mantenerse siempre actualizados, con un mejoramiento continuo, renovando equipos, innovando los servicios y ofreciendo los tratamientos demandados. Se considera que todo esto es ideal para prestar un servicio con calidad, excelencia y vigencia, en cuanto a capacitación profesional y tecnológica se refiere, y para garantizar un mejor futuro y mayores probabilidades de prestigio y de éxito. Al hacer la evaluación del desempeño del centro odontológico este se debe comparar con el de su competencia para examinar así aspectos como los servicios, experiencia y conocimientos de los profesionales, la imagen - cultura y valores de la clínica, la motivación y capacitación del recurso humano (profesionales, personal auxiliar, secretaria, proveedores), etc., todo esto a modo de tener un conocimiento de la realidad actual del consultorio previo a cualquier decisión de cambio que se decida implementar. En consecuencia:

- A nivel de precios, podemos decir que el centro odontológico ofrece precios bastante accesibles y competitivos que le permiten cubrir una amplia y variada clientela.

- En cuanto a la accesibilidad, el centro odontológico se encuentra ubicado en un centro empresarial con instalaciones adecuadas, posee estacionamiento público para visitantes y está ubicado cerca de una estación de metro lo cual permite el fácil y cómodo acceso por ambas vías.

- En cuanto a la tecnología, el centro posee equipos y unidades modernas que le permiten ofrecer una variedad de tratamientos generales y satisfacer, no sólo las necesidades básicas de la clientela sino también, los gustos de aquellos pacientes más exigentes.

- En cuanto a la calidad, el personal profesional y asistente que labora en el centro odontológico es consciente de que la atención cordial y personalizada, la puntualidad, el interés, la higiene y la

seguridad, son valores agregados que determinan la satisfacción del paciente y sus expectativas y, por lo tanto, deben ser puestos en práctica.

Especialidades que brinda el Centro Odontológico:

- Odontología Preventiva.
- Odontología Restauradora.
- Odontopediatría
- Periodoncia
- Endodoncia
- Cirugía
- Prótesis: Prótesis Dental Fija y Removible (parciales y totales).
- Estética Dental (Blanqueamientos, Carillas, Diseño de sonrisa, etc)
- Radiología (Rx periapicales)

Odontología Preventiva: Es el área destinada a la consulta diagnóstica, examen inicial y controles periódicos basados en la toma de impresiones y radiografías de estudio que permitan la detección temprana de alteraciones dentales, la evolución de tratamientos previos y la corrección de hábitos bucales. También está prevista, dentro de esta área, la enseñanza de la técnica de cepillado, las medidas de higiene bucal y la aplicación tópica de flúor.

Odontología Restauradora: Es el área encargada de restituir la forma, anatomía y función de los dientes afectados y debilitados por procesos cariosos, desgaste mecánico o fracturas dentarias, mediante el uso de materiales restauradores que simulan la estructura del diente.

Odontopediatría: Rama de la odontología que se encarga de la prevención, intercepción y corrección de los problemas bucodentales durante la dentición primaria y mixta.

Periodoncia: Es una de las ramas más importantes de la odontología puesto que se encarga del tratamiento y control de las enfermedades que atacan los tejidos de soporte de los dientes así como las encías.

Endodoncia: Una endodoncia o tratamiento de conducto consiste en una serie de procedimientos para eliminar los tejidos inflamados y/o contaminados dentro del diente con la finalidad de mantenerlo en boca. Actualmente, los adelantos en equipos y materiales dentales hacen que la endodoncia ya no requiera tanto tiempo para su ejecución ni sea tan dolorosa.

Cirugía: Esta área comprende todos aquellos procedimientos que implican un manejo y abordaje quirúrgicos del paciente y permiten la extracción de dientes, la toma y retirada de puntos y la eliminación de lesiones bucales.

Prótesis: Es el área de la odontología que se dedica a rehabilitar y sustituir las piezas dentales perdidas o con gran pérdida de estructura mediante el apoyo en otros dientes o el uso de rellenos cerámicos. Existen distintos tipos de prótesis: Prótesis Fijas, Prótesis (Parciales o Totales) Removibles y Coronas individuales y se utilizan distintos tipos de materiales dependiendo de las exigencias estéticas y económicas del paciente.

Estética Dental: La odontología estética es un complemento de la cirugía estética, de la cual muchas personas se benefician hoy día. Debido a que la sonrisa es la primera carta de presentación,

la odontología cosmética brinda varias técnicas y alternativas de tratamiento para la corrección de defectos e irregularidades a fin de brindarle al paciente la oportunidad de mejorar su apariencia y estética bucal

Radiología: Es un método de gran utilidad diagnóstica ya que permite la toma de imágenes, mediante la emisión de Rayos X, a través de las cuales se logran evidenciar y evaluar numerosas condiciones como lesiones cariosas, longitud y anatomía radicular, calidad de la estructura ósea de soporte y presencia de lesiones internas.

Por otro lado, para evaluar el estado actual del centro odontológico, además de determinar sus fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas del entorno, también se debe aplicar un *Análisis del perfil de sus Capacidades Internas* (PCI) el cual permite identificar, no sólo su posición estratégica en un momento dado, sino también aquellas áreas que necesitan mayor atención y tomando en cuenta que, muchas veces, los cambios ocurridos en el medio externo o interno son los responsables del logro o no de las metas y objetivos planeados.

Si los servicios que se prestan no son competitivos, interna ni externamente, difícilmente el centro odontológico sobrevivirá en el mercado ya que el éxito profesional depende en buena parte de la capacidad de competencia.

Tabla # 3. Perfil de Capacidades Internas

<div style="text-align: center;"> CALIFICACION CAPACIDAD </div>	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1) Directiva: Uso de sistemas de Comunicación y control, Sist.automatizados.	X			X			X		
2) Competitiva: Bajos costos, calidad del servicio, lealtad y satisfacción de los clientes.	X			X			X		
3) Financiera: Habilidad para competir con precios, inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda, rentabilidad.	X			X			X		
4) Tecnológica: Capacidad de innovación, nivel de tecnología utilizado en los servicios, uso de computadores y accesorios.	X			X			X		
5) Talento humano: Nivel académico, experiencia profesional, motivación.	X			X			X		

Fuente: El Autor

f.) Análisis, Características del Mercado

Un modo de conocer adecuadamente al cliente es a través de la atención personalizada y la comunicación con este, familiares y amigos tanto por parte del personal profesional como por el

administrativo y auxiliar. Se deben definir clara y cuidadosamente el mercado y los clientes objeto (a quién venderemos nuestros servicios) para así tratar de satisfacer la mayor cantidad de necesidades posibles. En primer lugar, se deben distinguir los clientes actuales, que son los que usan los servicios de forma frecuente o esporádica, de los clientes potenciales, que son aquellos que aún no han utilizado los servicios pero que podrían hacerlo si se les incentivara adecuadamente. “Esa distinción es un paso fundamental para encaminar cualquier tipo de acción comunicativa, bien sea publicidad, promoción, relaciones públicas, propaganda, etc., dedicada a hacer público el nuevo servicio o tratamiento” (María Cecilia Montivero, 2005, p. 87). En consecuencia, el mercado específico para el cual se desarrollarán las estrategias de marketing será la población eventual que pueda acceder al centro odontológico bien sea por que reside o labora en el sector de los Ruices; el hecho de establecer como mercado meta la clase profesional que trabaja en dicho sector permite suponer que se trata de una población perteneciente al estrato social medio y que, por ende, posee valores y un nivel educativo capaz de motivar e influenciar su interés por el cuidado de su salud bucal y general. Otro aspecto de importancia a ser considerado es que, al tratarse de una población trabajadora, deben evaluarse y reforzarse los horarios de atención que podrían resultar más convenientes.

Ahora bien, de acuerdo a la forma en que intervienen los clientes en el proceso de adquisición del servicio, podemos clasificarlos en: **Usuarios** que, posteriormente, podrán también tomar participación como clientes **Iniciadores, Influenciadores, Decidores y Compradores**. Los **Cientes actuales** del centro odontológico están representados por personas del sector que acuden por emergencia, recomendación, continuación de tratamiento y control; aquellos pacientes que provienen de otras zonas básicamente acuden por recomendación. Los **Cientes potenciales** serán aquellos que eventualmente provengan de otros sectores y que acudan por referencia o que logremos captar a través de métodos publicitarios y promocionando ciertos tratamientos específicos adecuados a intereses particulares. Para lograr esto, es importante saber cuáles son los beneficios que ofrece el servicio y cuáles son las necesidades que este satisface. Cualquier mensaje informativo, publicitario, slogan o promociones debe sustentarse en lo que los clientes actuales o potenciales desean ver o escuchar para así captar su atención. Por esto es de gran importancia conocer el comportamiento de las personas y ordenar las características de interés de aquellos clientes objeto, e incluso, clasificarlos del siguiente modo:

- Según el lugar de residencia: Estado, ciudad o municipio; lejos o cerca del centro odontológico. Con estos datos se puede establecer qué medios conviene usar para publicitar el servicio (folletos, emails, contactos telefónicos, revistas, carteles en vías públicas, anuncios publicitarios a domicilio, propaganda en emisoras de radio o televisión, etc).

- Según las características personales: edad, sexo, nivel de educación, estado civil, ocupación, ingresos, etc. Esta información permite definir a quiénes se dirigirán los mensajes y de qué manera hacerlo ya que los argumentos de venta pueden variar mucho en función del grupo social al que se quiere convencer o atraer al servicio. En tal sentido, se debe considerar que cada grupo de personas tiene características propias que determinan sus preferencias a la hora de adquirir, seleccionar o descartar un servicio y, en consecuencia, cuando se emprenden acciones publicitarias deben crearse mensajes adecuados al lenguaje del público elegido y a las expectativas de estos.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se analizan todos aquellos aspectos y agentes involucrados en el rendimiento de la clínica tanto a nivel interno, como a nivel del macroambiente y microambiente. Como método complementario al Perfil de Capacidades Internas (PCI) y Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM) se emplea el Análisis DOFA, el cual permite evaluar que tan capacitado y preparado está el centro odontológico para desenvolverse en su medio y entorno; cuanto más competitivo sea, mayores probabilidades de éxito y subsistencia tendrá. De igual modo, con este análisis se pueden establecer estrategias oportunas para aprovechar los eventos y situaciones del medio externo que pueden ejercer gran impacto sobre el consultorio y su desarrollo futuro.

Las fortalezas y debilidades son condiciones internas que la institución presenta o de las cuales adolece, siendo las fortalezas todos aquellos elementos que evaluamos como capacidades positivas y que ayudarían al logro de los objetivos mientras que las debilidades, serían todas las deficiencias que dificultarían su logro. Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas a la clínica que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva, siendo las oportunidades todas las condiciones externas que pudieran afectarla positivamente y las amenazas, las acciones de otros sujetos o condiciones externas que pudieran afectarla negativamente. Para el análisis DOFA se suele utilizar una matriz que permite visualizar los distintos componentes de manera clara y específica; los resultados de este diagnóstico o evaluación estratégica suelen servir de base para apreciar mejor la situación del centro odontológico, en función a sus objetivos y metas y además sirven de punto de partida para el diseño de estrategias bien sustentadas.

Tabla # 4. Matriz para el Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	-Avances tecnológicos, -Productos innovadores, -Variedad de tratamientos.	-Sistema de salud paralelo (barrio adentro, clínicas populares), -Muchos competidores, -Depresión económica.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Ubicación (accesible), Ambiente espacioso, Buena atención, Horario corrido, Precios económicos, Alta calidad.	-Hacer publicidad en puntos estratégicos, -Diversificar los tratamientos -Reajuste de precios, -Ampliar la oferta de servicios (especializaciones).	-Mantener precios acorde al promedio, -Ofrecer tratamientos más especializados.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Dependencia tecnológica, Uso de productos y materiales importados, Ausencia de anuncio en lugar público, No se trabaja los Sábados.	-Evaluar la posibilidad de colocar anuncios visibles, en cartelera o lugares públicos, -Tratar de contactar casas nacionales o incentivar su desarrollo.	-Adquirir aquellos equipos realmente rentables y necesarios (que disminuyan el tiempo de trabajo), -Contactar ambulatorios cercanos para ofrecernos como centro de referencia.

Fuente: El Autor

b.) Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Al aplicar este análisis al centro odontológico podemos identificar y diagramar diferentes servicios y condiciones para definir nuestra estrategia de acción (**Ver Anexo # 6**). La tarea de planificación del centro odontológico se deberá basar en los objetivos de **Mantener** y **Construir** con el fin de preservar las fuentes generadoras de grandes ingresos y además promover e invertir en ciertos equipos de utilidad que puedan generar ganancias a largo plazo, reducir los tiempos de trabajo y brindar a la clínica una imagen sólida, de mayor prestigio y calidad.

c.) Objetivos del Plan de marketing

- Con el desarrollo e implementación de un plan de marketing de los servicios odontológicos se pretende incrementar la demanda de clientes del centro odontológico y fidelizar la actual mediante la satisfacción de sus necesidades básicas, preferencias e intereses particulares. Se

pretende también ampliar la variedad de servicios e invertir razonablemente en la adquisición de equipos, que sean realmente necesarios, y que permitan agilizar y simplificar los tratamientos odontológicos así como reducir los tiempos de trabajo.

- De igual modo, se propone hacer un estudio comparativo, con actualización periódica, de los precios de los productos y equipos odontológicos de las distintas casas comerciales, a modo de dar preferencia a aquel proveedor que establezca y proponga acuerdos provechosos, precios preferenciales, confianza y disponibilidad en el trato así como sistemas de pago y envío ventajosos que permitan reponer, en tiempos oportunos y seguros, el inventario requerido para cubrir la demanda esperada de pacientes y los eventuales insumos que puedan requerirse en casos particulares.
- Se debe establecer el perfil del usuario, es decir, nuestro mercado meta. Se debe definir claramente el tipo de cliente que se pretende captar y segmentarlo bien, estudiando las variables a las que éste es más sensible. Un aspecto importante es el estudiar a los clientes actuales, como punto de referencia, y además investigar aspectos de aquellos clientes que se desearía abarcar en un futuro, ya que ambos grupos representan una influencia preponderante sobre nuestra manera de actuar y son un factor a considerar en nuestras decisiones estratégicas. Evaluar si nuestra oferta de servicios satisface de manera amplia los deseos de la clientela es importante y debe ser indagado; de igual modo, si la imagen del centro odontológico y la atención del personal de trabajo satisfacen y dan respuesta de un modo apropiado a las necesidades de los usuarios. Mediante el desarrollo de encuestas e investigaciones de satisfacción se logran obtener datos de gran provecho para recabar esta información.

d.) Estrategias de Marketing / Programa de acciones

¿Cómo diferenciar?

Muchos de nuestros competidores suelen ofrecer el mismo tipo de tratamientos y servicios, pero son detalles como la eficiencia, rapidez y comodidad los que suelen hacer la diferencia.

Adicionar un algo más que no estaba acordado, un refuerzo positivo o realizar un tratamiento en un lapso de tiempo inferior al previsto, pueden ser características que apreciará el cliente y que reflejarán un desempeño superior. En consecuencia, para distinguir nuestra oferta debemos emplear herramientas diferenciales, que son formas o maneras de relacionar nuestra ventaja competitiva con el modo de prestar los servicios, con sus características y desempeño, teniendo en cuenta siempre los factores de conformidad, durabilidad y confiabilidad. También para diferenciarse y conquistar ventajas competitivas el odontólogo debe desarrollar una visión de futuro y mantenerse actualizado en su profesión. A la medida de lo posible, se debe hacer un esfuerzo por estar al tanto de todos los avances en odontología y conocer los usos e indicaciones de los nuevos productos; de igual modo, estar al día con las tendencias y nuevas expectativas que demandan los clientes es fundamental. Un buen método es buscar y ofrecer, constantemente, nuevos servicios y modalidades de tratamientos a modo de alternar y renovar las ventajas y hacerlas más atractivas.

Otra de las formas de ser percibidos de manera diferente por nuestros clientes es precisamente por cómo transmitimos nuestros mensajes ya que el servicio debe sustentar su imagen por medio de la comunicación. Es así como el diálogo o comunicación interactiva es una de las herramientas más usadas y percibidas como formador de imagen, que puede formar parte e influenciar significativamente a los clientes, principalmente en los procesos de 'pre' y 'post' tratamiento y que además, permite un retorno inmediato de nuestras acciones de comunicación. En conclusión, cada odontólogo debe buscar identificar lo que es mejor en él y cuales aspectos de su actividad lo diferencian de los demás para así evidenciar esos puntos en la comunicación con sus actuales y futuros clientes.

Por ultimo, cuando la excelencia del centro odontológico es percibida por los clientes se constituye en un valioso elemento de calidad en la prestación de servicios. Por lo tanto, no se debe ahorrar ni rechazar inversiones para la mejora del patrón de atención y comodidad del cliente, como por ejemplo la adquisición de nuevos productos o servicios para brindar mayor rapidez y aumentar la atracción y retención de estos. La Calidad más que un diferencial, es un requisito, mientras que la Excelencia sí es un diferencial y debe ser buscada en todo instante. Es así, como el buen marketing

se está constituyendo en un diferencial obligatorio en función de la alta competitividad entre los muchos profesionales odontólogos.

Algunas herramientas a implementar

- Uso de tarjetas como Marketing personal y creación de un folleto de la clínica o consultorio dental.

Una de las ventajas en la adopción de un marketing como estrategia es que le permite al profesional estar siempre atento, buscando y encontrando acciones distintas a las de la competencia, para así adoptarlas como un diferencial. Una de las posibilidades es la confección de un folleto o boletín informativo con información general sobre los tratamientos y servicios prestados en el centro odontológico; esto puede tener varias aplicaciones y constituir una verdadera guía de relacionamiento con los clientes, no sólo con datos de interés del profesional y la clínica sino también con información para instruirlos y lograr su participación durante el desarrollo de las actividades. También una de las maneras más antiguas y más usadas para difundir un punto o centro de servicio continúa siendo, probablemente por su eficacia en comunicar el mensaje, el cartel o aviso público; este medio permite captar la atención e interés de gran número de personas al ser colocado en zonas públicas con alta concurrencia de transeúntes o en las cercanías a la clínica.

- Utilización de una dirección de correo electrónico y una página web como Marketing profesional.

Crear un site con un diseño profesional y mantenerlo actualizado con contenidos de utilidad y temas de interés para los pacientes da un claro mensaje de que el odontólogo y el centro clínico constituyen una empresa seria que se preocupa por su imagen y se comporta profesionalmente. En esta página web se pueden colocar datos de contacto personal, dirección y teléfono del centro odontológico que faciliten la comunicación y ubicación. En la mayoría de los casos, suele agregarse una foto del grupo de profesionales o de las instalaciones del centro odontológico a fin de aportar mayor seguridad, respaldo y hacer más tangible a la clínica. Este medio de comunicación requiere un poco de creatividad, pero tiene un bajo costo y alto poder de relacionamiento, principalmente por permitir interactividad. Puede ser elemento fomentador de nuevos clientes, en la medida en que los buenos textos son reenviados a amigos y, su principal ventaja, es el hecho de permitir en un corto espacio de tiempo acumular nombres y correos electrónicos que se constituirán en un registro altamente eficiente para el envío de emails.

- Relaciones públicas en eventos de capacitación profesional.

Los Congresos, simposios, jornadas, cursos, conferencias y otras modalidades de encuentros científicos, pueden ser aprovechados por los odontólogos para hacer marketing personal. Asistir a estos eventos permite hacerse publicidad y recibir clientes como derivación o referencia. Sin embargo, para llegar a ello, se debe ser constante e ir escalando posiciones hasta alcanzar una condición de destaque o resalte y luego, aplicando los principios del marketing de atracción de clientes en estas conferencias y exposiciones, se puede conseguir la atención completa, respeto del grupo y la captación de nuevos clientes, aún por mucho tiempo después.

También se debe tratar de asistir a todas estas conferencias, cursos y congresos con el fin de evaluar la conducta y comentarios de los colegas e identificar, entre ellos, las características comunes a aquellos con mayor éxito; de igual modo, para estar al día con las tendencias y

oportunidades de crecimiento profesional o hacer cursos de ampliación y profundización. Esto es una decisión estratégica en cuanto a formación profesional y personal que permite captar más pacientes al ir abarcando o enfocando la actuación en áreas cada vez más específicas. Con esto, se estarán sumando diferenciales y aumentando así, el atractivo para los nuevos clientes o fidelizando los ya conquistados.

- Atención, calidad, distinción

Es indispensable que el Consultorio Odontológico sea confortable, moderno y esté bien adaptado; esto envuelve detalles, que van desde proporcionar fácil y seguro acceso a un estacionamiento, tipo de muebles, decoración de la sala de espera y demás áreas (que no tienen que ser ostentosas pero sí de buen gusto) hasta la perfecta aplicación de todas las normas de higiene y bioseguridad, que redundan en beneficio del odontólogo, paciente y personal auxiliar. En base a la apariencia general del consultorio, del odontólogo y del personal asistente los pacientes suelen formarse un criterio acerca de la excelencia técnica; en este sentido, es importante que la unidad odontológica, aunque no sea de última generación, si sea moderna, no tanto porque el paciente lo necesite sino porque a este le gusta la comodidad y asume que lo moderno es lo mejor. Demostrar una impecable presentación también incluye aspectos como el estado de salud bucal de los profesionales, el tono de voz, la seguridad y la delicadeza en el trato con el paciente, etc.

La atención telefónica es muy importante ya que suele ser el modo de contacto, más usado por el cliente para comunicarse con nuestro servicio; esta tiene que ser ejemplar, a modo que el efecto causado sea siempre reflejo de la eficacia del centro odontológico. Tanto el odontólogo como el personal auxiliar y secretaria deben tratar a los pacientes como si fueran conocidos de hace mucho tiempo, haciendo que estos se sientan realmente especiales. Recordar siempre su nombre y el trabajo o actividades que desempeñan, para poder hacerles preguntas que denoten verdadero interés hacia la parte humana de la persona, genera en el paciente la tranquilidad de sentirse

importante y valorado. Además, otorgándoles esta atención, mirándolos y escuchándolos podremos conocer sus necesidades de tratamiento, prioridades e incluso detectar su perfil psicológico para establecer una adecuada empatía con ellos. De igual modo, podemos manifestar esta preocupación e interés por nuestros pacientes con una simple llamada para controlar su estado postoperatorio luego de un procedimiento delicado o para recordar su cita de control cuando haya culminado su tratamiento general.

Solo cuando el paciente deje de ser un desconocido y nos hayamos ganado su confianza podremos presentarle el plan de tratamiento odontológico recomendado y, si realmente logramos impresionarlo con los beneficios que podrá obtener de éste, con toda seguridad empezará a racionalizar el gran valor que representa para él, justificándolo y encontrando incluso la manera de acomodarlo dentro de su presupuesto; por eso la importancia de impactar a nuestros pacientes con los resultados que obtendrán previo a hablar del dinero ya que esta decisión puede ser muy emocional. También podemos cautivar a nuestros pacientes mostrándoles fotos del antes y después de pacientes con tratamientos similares (preferiblemente hechos por nosotros) ya que con esto no sólo logramos incentivarlos sino que además podemos hacerles preguntas encaminadas a descubrir otras necesidades y formular sugerencias. En conclusión, debemos obtener resultados consistentes para los clientes ya que estos constituyen nuestro punto más grande de apalancamiento y harán más efectivo el mercadeo de nuestros servicios. En tal sentido, se ha establecido una fórmula para el éxito denominada C.A.P.E.T.O. la cual tiene el siguiente significado:

- **C: Compromiso y capacitación:** El Compromiso es sinónimo de estar siempre presente, entregado y convencido de lo que se hace, sin volverse conformista y buscando siempre el 100%, sabiendo que los tratamientos odontológicos deben ser buenos desde el momento en que se terminan para que el paciente se sienta a gusto y satisfecho con estos y no tenga derecho de la duda, de la queja. En cuanto a la Capacitación, esta se refiere a la preparación continua, actualización y especialización en base a los nuevos conceptos y técnicas de la profesión que puedan surgir, a modo de mantenerse vigente.

- **A: Actitud:** Se refiere al estado de ánimo manifestado exteriormente y que puede ser influenciado por sentimientos y tendencias del pensamiento; también se refiere a la disposición para hacer los tratamientos, con gusto, entusiasmo y tratando de cumplir con las expectativas del cliente. En este sentido, se debe buscar transmitir una actitud positiva al momento de prestar el servicio ya que la profesión odontológica es básicamente una profesión que se construye de relaciones interpersonales y nuestro éxito dependerá de la diferencia entre una actitud positiva y una negativa. Para poder prestar una actitud positiva debemos tener en cuenta cuatro aspectos básicos:

1. La presentación personal: El servicio prestado en el centro odontológico es asociado con limpieza, pulcritud y aseo si se encuentra una buena presencia; los clientes suelen hacerse una idea de cómo serán los servicios en base a la apariencia física y hábitos personales del profesional. En consecuencia, es fundamental que la primera impresión sea positiva ya que tal vez no exista oportunidad para generar una segunda.

2. El lenguaje no verbal (corporal): Mediante el lenguaje corporal se ofrecen dos tipos de mensajes, los positivos y los negativos y, muchas veces, con un gesto y un movimiento facial o corporal le podemos demostrar al cliente la importancia que este tiene para nosotros. Por esto, es importante saber y conocer que son cuatro las áreas donde más se resalta el lenguaje corporal; estas son la cara, la sonrisa, el contacto visual y el movimiento corporal.

Tabla # 5. Lenguaje Corporal

Área	Mensaje Positivo	Mensaje Negativo
Cara relajada y bajo control	Comunica que se está bien preparado, hay seguridad en lo que se hace y se está a gusto.	

Cara ansiosa y rígida		Comunica que no se tiene experiencia, que se está mal preparado e incómodo en el rol de odontólogo.
Sonrisa natural y sincera	Comunica que se está seguro de uno mismo, hay gusto por lo que se está haciendo y se disfruta la atención a los clientes.	
Sonrisa forzada y falsa		Comunica que no hay seguridad en sí mismo, tampoco agrado con el trabajo ni con los clientes.
Contacto visual constante	Transmite al cliente que este es importante para la clínica, que hay confianza en sí mismo e interés por solucionarle sus problemas.	
Evita el contacto visual		Comunica una falta de interés por los clientes y una falta de confianza en sí mismo.
Movimiento corporal controlado	Comunica que se tiene todo bajo control.	
Movimiento corporal apresurado		Comunica que no se tiene control en la clínica ni tampoco de los clientes.

Fuente: Dr. Carlos Alberto Acevedo Rodríguez

3. La voz: Se debe ser muy cuidadoso con el tono de voz usado al hablar con el paciente ya que, en ocasiones, este puede llegar en estado de tensión y agitación y un manejo inapropiado del tono de voz y de la manera en que se explican las cosas puede hacer más dificultosa e incómoda su atención. Es muy importante evitar las malas interpretaciones y escoger las palabras con este tipo de pacientes.

4. Manejo del teléfono: Al hablar por teléfono no existe el lenguaje corporal y sólo se cuenta con el tono de la voz por ello, la secretaria o persona que atiende al cliente por teléfono, al ser la única representante de la clínica, debe tener en cuenta lo siguiente:

- Al contestar la llamada es correcto ofrecer el saludo respectivo, dar el nombre del centro odontológico o de quien contesta.
- Si se está molesto, es preferible que otra persona conteste la llamada.
- El tono de la voz debe ser lo más cálido posible.
- Nunca se debe dejar de contestar el teléfono.
- Se debe mostrar interés por la persona y por sus requerimientos.
- Se debe terminar la llamada de manera cordial.

- **P: Perfección:** Se refiere a evitar cometer errores, a realizar los tratamientos con interés, esmero y bajo los más estrictos índices de calidad, en cuanto a materiales y procedimientos dentales se refiere, ya que las fallas pueden resultar problemáticas y costosas.

- **E: Empatía:** Se refiere a la capacidad del profesional y personal de trabajo de ubicarse en la posición del cliente y experimentar su realidad subjetiva para así entender qué aspectos podrían generarle desagrado o cómo le agradaría ser recibido y atendido.

- **T: Tolerancia y transparencia:** La tolerancia es la capacidad para aceptar las opiniones y modo de ser de los pacientes y de hacerlos discernir en cuanto a sus tratamientos dentales de la manera más respetuosa posible. En cuanto a la transparencia se refiere al manejo cuidadoso de todos los aspectos relacionados con el proceso (consulta, presupuesto, información sobre tratamientos, etc.) del modo más explícito y claro.

- **O: Orden:** Se refiere a los conceptos de diseño, planificación, organización y control bajo los cuales debe operar el centro odontológico para asegurarse los mejores resultados posibles y poder brindar una imagen confiable y de calidad.

- Mejoramiento continuo.

Un requisito fundamental para el progreso, en cualquier actividad laboral, es el exigirse y proponerse siempre ir más allá del punto de partida o punto en el cual se está simplemente cómodo. Para ello debemos estar informados sobre las innovaciones tecnológicas y las ventajas de la adquisición de nuevos equipos; de igual modo, plantearnos estrategias como alternativas de promoción adicionales, incursión en nuevas áreas, sistemas para lograr la comunicación constante con el paciente e incluso cambios en la decoración del consultorio, hacen que el paciente perciba el entusiasmo y preocupación por parte de los profesionales del servicio.

Las tendencias futuras de la Odontología están siendo regidas por los avances de la ciencia y la tecnología que, sumados a las mejoras en los sistemas de comunicación y al fácil acceso a la información exigen, hoy día, un mayor compromiso con los pacientes. Con la tecnología de la información se incorpora la computación, la comunicación, el procesamiento de datos y otros medios para convertir estos en información útil; en consecuencia, el uso inteligente de la tecnología de la información no solo lleva a una mejora de la calidad y productividad, sino también a una ventaja competitiva.

De igual modo, para poder brindar un tratamiento odontológico de gran calidad, se requiere estar al tanto de los últimos avances científicos en cuanto a biomateriales y técnicas. Al ejercer la odontología de esta manera estamos cuidando no solamente nuestro prestigio, nuestro consultorio y el futuro del mismo, sino también el de todos los colegas, porque dejamos en alto el desempeño profesional al mismo tiempo que desplazamos a los empíricos. Uno de los medios más efectivos y sencillos, para lograr una constante actualización, es la asistencia a los cursos y congresos que brindan y organizan los Colegios Gremiales y Universidades y en donde el odontólogo tiene la oportunidad de intercambiar opiniones y adquirir conocimientos en cuanto a nuevas tendencias en tratamientos dentales, materiales y equipos odontológicos.

- Precios económicos.

Ofrecer precios económicos, competitivos o en torno al promedio representa siempre un modo de destacarse y de ser preferido, sobre todo cuando se trata de captar la atención clientes nuevos. Otro aspecto importante son los métodos de pago y, en tal sentido, es importante contar con variadas opciones de crédito como pago a través de tarjetas de crédito, suscripción a planes de medicina prepagada, convenios con compañías aseguradoras y con empresas que cancelen y financien el tratamiento de sus empleados, etc. Esto es de gran importancia y muy ventajoso ya que un paciente que encuentra precios accesibles y facilidades de pago será siempre fiel al servicio y será un recomendador entusiasta.

- Propaganda de servicios y productos.

Para lograr la satisfacción del paciente el plan de marketing debe proponer una oferta conveniente y estrategias para una efectiva comunicación con el cliente. En tal sentido, la propaganda del servicio debe tratar de tangibilizar lo intangible de este y comunicar sus atributos así como posibles resultados de los tratamientos que se ofrecen y esperan brindar; todo esto a fin de que las características del servicio sean bien entendidas por quienes se inclinan a acudir a este y puedan disminuir los nervios o nivel de aprehensión o desconocimiento.

- Entender y satisfacer las necesidades del cliente

Para identificar las necesidades de nuestros clientes, primero que todo, debemos señalar y conocer las necesidades básicas que todo ser humano requiere para sentirse una persona completa, así tenemos: la necesidad de sentirse comprendido, la necesidad de sentirse bien recibido, la necesidad de sentirse importante y la necesidad de sentirse cómodo. Precisamente, en el consultorio odontológico estas necesidades suelen hacerse más palpables y, de no ser cubiertas, podemos evidenciarlas. Tan es así que, muchas veces el paciente llega con gran cantidad de tensión la cual no es expresada con palabras sino reflejada o manifestada a través de un lenguaje corporal muy particular y fácil de reconocer.

Tabla # 6. Necesidades de los Clientes

Necesidad de sentirse comprendido	El cliente lo expresa de la siguiente manera: 1. Lleva a otra persona para que lo ayude a explicarse mejor. 2. Repiten lo que dicen. 3. Hablan de manera lenta pero con voz sonora. 4. Se enojan cuando no se les entiende.
Necesidad de sentirse bien recibido	El cliente lo expresa de la siguiente manera: 1. Da un vistazo antes de entrar a la consulta. 2. Saluda al odontólogo con mucha amabilidad.
Necesidad de sentirse importante	El cliente lo expresa de la siguiente manera: 1. Presume conocer gente importante y muy conocida. 2. Exhibe o presume joyas, lujos y otros bienes.
Necesidad de sentirse cómodo	El cliente lo expresa de la siguiente manera: 1. El cliente observa todo el entorno del consultorio, la estructura física, el sillón odontológico, etc. 2. Continuamente se esta moviendo mientras se le está trabajando. 3. Observa detalladamente los movimientos del profesional. 4. Incrementa o exagera su respuesta al dolor.

Fuente: Dr. Carlos Alberto Acevedo Rodríguez

Para controlar esta aprehensión se debe tratar de manejar a la perfección lo siguiente:

1) Puntualidad: Es muy importante ser puntual al momento de prestar el servicio, evitar citar clientes a la misma hora, disminuir en lo posible el tiempo de espera de los pacientes y ofrecer disculpas por la demora en el caso contrario; todo esto demuestra seriedad en la prestación del servicio y respalda la imagen del profesional.

2) Conocer al cliente: Se debe entender lo que los clientes quieren o necesitan y, para ello, se debe tomar en cuenta la sensibilidad del paciente la cual se refleja a través de mensajes verbales y no verbales y, muchas veces, de forma inconsciente.

- *Sensibilidad con la edad:*

- Cliente joven: Este tipo de clientes, tal vez por su edad, se caracterizan por querer todo muy rápido y para el momento; no suelen tener gran seguridad en sí mismos y por esto debemos aceptarlos como son, explicándoles el tratamiento a realizar con mucha claridad, paciencia y calma.
- Cliente de edad: Contrario al anterior, estos clientes necesitan comentarios amistosos, escucharlos hablar de su vida, de sus experiencias y hacerlos sentir jóvenes de nuevo; debe mostrarse interés en ellos y esmerarse en su atención brindándoles explicaciones detalladas e ilustrativas. Son los mejores comunicadores del servicio cuando logran ser satisfechos.

- *Sensibilidad con los mensajes verbales:*

- Mucha fluidez: Existen clientes que hablan más de la cuenta y este hecho debe ser respetado; a estos pacientes no se les debe interrumpir, se les debe escuchar con mucha atención y se debe repetir el mensaje e información recibida a modo de evitar malos entendidos.
- Poca fluidez: Son aquellos clientes tímidos, inseguros de sí mismos, que hablan poco, que no se saben expresar bien y que, por lo tanto, prefieren no hablar mucho ni dar tantos detalles; sin embargo, aquí también es muy importante y recomendable reforzar el mensaje por escrito para asegurar que el mensaje haya sido captado correctamente.

- *Sensibilidad con la actitud:*

- Actitud positiva: Se debe buscar fomentar y contagiar al cliente con dicha actitud y, para ello, el comportamiento debe ser amable, sonriente y de felicidad.
- Actitud negativa: Se debe ser muy comprensivo y receptivo con este tipo de clientes y evitar caer en discusiones o desacuerdos; muchas veces ellos solo necesitan ser escuchados.
- Impaciencia: Con este tipo de clientes se debe ser muy amable y lo más puntual posible, de igual modo se les debe dar información detallada y precisa de los tratamientos, de su duración y de las posibles eventualidades a modo de que estén conformes y conscientes del compromiso y programación que se requiere.

3.) Retroalimentación positiva: Una de las maneras más eficaces de saber cómo es la calidad del servicio ofrecido a los clientes y en que medida se satisfacen sus expectativas es precisamente preguntándole a éstos, escuchando sus sugerencias y aportes. En la mayoría de los casos, los clientes no se atreven a dar sus opiniones ni sugerencias, sobre todo si son negativas, de manera abierta y directa por lo que una de las tantas maneras que existen, y tal vez la más apropiada en el caso de los servicios de odontología, es la Encuesta.

4.) Comunicación apropiada: Una de las maneras de lograr una comunicación efectiva con el cliente y prevenir malos entendidos, es repetir el mensaje verbal de forma escrita (plasmando en la historia clínica todo lo dicho por el cliente). Otra manera de facilitar la comunicación es utilizando un lenguaje sencillo y fácil de entender para explicar los tratamientos (es aconsejables no utilizar términos odontológicos que el cliente pudiera no entender), también es importante contar con folletos y gráficos odontológicos explicativos en donde cliente pueda visualizar y entender más fácilmente la explicación que se le da. Es importante tener en cuenta que debemos emplear una comunicación apropiada para cada momento, por ejemplo:

- Antes del procedimiento: Recibir a los clientes personalmente, llamarlos por su nombre, estrecharles la mano, escuchar con mucha atención sus deseos y evaluar sus expresiones, sin interrumpirlos, es fundamental para formarse una primera impresión positiva. También resulta útil reforzar el mensaje verbal con uno escrito y brindarle al paciente una explicación detallada del tratamiento sugerido, orientarlo de una manera ética, explicándole lo bueno y malo de cada tratamiento y demás opciones, a modo de que éste tome la decisión correcta y pueda llegarse a un acuerdo común.
- Durante el procedimiento: Una vez comenzado el tratamiento también debemos mantener la comunicación con el paciente, cada vez que se pueda, haciendo comentarios acerca de la evolución del tratamiento o progresos en su condición bucal; esto le permitirá al cliente sentirse más relajado, confiado y, a la vez, facilitar el proceso de atención.
- Después del procedimiento: Se debe terminar el procedimiento dando, de forma cordial, las indicaciones respectivas (si es necesario por escrito), señalando las recomendaciones en cuanto a cuidados y tratamientos posteriores y poniéndose a la orden y disposición para cualquier eventualidad.

5.) Entender sus necesidades: Para solucionar este aspecto debemos tener en cuenta que, además de las necesidades de tratamiento, deben ser atendidas también las necesidades básicas del cliente como ser humano, así pues tenemos que:

- La necesidad de ser comprendidos: Se puede lograr escuchando al cliente con mucho cuidado, mirándolo a los ojos, mostrando empatía y repitiendo el mensaje que este nos ha transmitido.
- La necesidad de sentirse bien recibidos: Se puede lograr dando un cálido recibimiento, personalizado y de manera afectuosa, educada y cordial.
- La necesidad de sentirse importantes: Se puede lograr al llamarlos por su nombre, recordarles sus citas, pidiéndoles su opinión y puntos de vista y dándoles la razón en la medida de lo posible; esto los hará sentirse en primer plano, ser tomados en cuenta y valorados.
- La necesidad de sentirse cómodos: Se logra ambientando el consultorio, mejorando la imagen del personal profesional y auxiliar, colocando música relajante, utilizando tecnología apropiada, ofreciendo variedad de tratamientos y brindando seriedad durante la prestación de todo el servicio.

e.) Segmentación del Mercado:

Para lograr el éxito competitivo se debe tratar que la mente del segmento elegido perciba el mayor valor relativo, es decir, que posicione al servicio. El Posicionamiento, es el lugar que ocupa el servicio en la mente del consumidor y, esta tarea, se facilita “segmentando al mercado”. Para poder dirigirnos a un pequeño nicho de mercado y buscar en sus mentes un espacio libre, la mejor manera es usando un mensaje bastante simplificado y tratando de decir lo básico y menos posible en términos de posicionamiento. Una imagen puede valer más de 100 palabras y por ello, se deben comunicar los atributos del servicio en el lugar y tiempo apropiados.

En el caso de los servicios de odontología, donde existe cada vez mayor competencia profesional, se debe tratar de buscar el punto débil o el servicio no explotado y apuntar allí nuestro

esfuerzo; sin embargo, esto no resulta tan sencillo en la práctica. Realizando una encuesta profesional, podemos obtener y analizar datos de valor que, con imaginación y creatividad, podremos adecuar en una estrategia de planificación coherente para lograr el posicionamiento deseado y destacar sobre los competidores. Debemos también identificar el contexto del posicionamiento: los parámetros de referencia del segmento elegido (detección del servicio ideal a prestar), conocimiento de los deseos del mercado meta, sus cualidades, ambientes que frecuentan, profesión, lugar de trabajo, procedencia, etc.

Tabla # 7. Contexto del Posicionamiento

Parámetro / Producto	Servicio Odontológico
Target Group	Niños, adultos, discapacitados, adolescentes.
Beneficio esencial	Rapidez, Estética, Facilidades de pago.
Modo de prestación	Rápida, eficiente.
Nivel de precios	Alto, medio, bajo.
Personalidad del servicio	Amable, carismático, personal, contacto capacitado, guardias.
Momento de consumo	Cualquiera, continuado, acorde al target elegido, días preestablecidos.

Según las estrategias para la atención y definición del mercado se propone como conveniente para el centro odontológico la implementación de un **Marketing Masivo** que le permita a la clínica promocionar y dirigir sus servicios estrellas a gran escala. De igual modo, aplicando herramientas del **Marketing Producto diferenciado** se pueden publicitar servicios que estarán destinados a un target específico y a una clientela más exigente.

En cuanto a las variables que determinan el tipo de segmentación del mercado tenemos que, para la elaboración del presente plan, se propuso la **Segmentación Geográfica** puesto que se escogió como mercado meta la población que trabaja o vive en el sector los Ruices. Sin embargo, también se propone implementar una **Segmentación Psicográfica** puesto que ciertos tratamientos serán ofertados para satisfacer demandas de clientes pertenecientes a distintas clases sociales.

4. MARKETING OPERATIVO:

(Ver Anexo # 7)

1.) Producto- Servicio:

- Producto - Servicio principal: Odontología general, básicamente tratamientos restauradores, emergencias.
- Producto – Servicio auxiliar: Calidad, seguridad, garantía, confianza, higiene, accesibilidad.
- Productos – Servicios de apoyo: Buena atención, higiene, precios solidarios, financiamiento, flexibilidad de horarios.
- Producto – Servicio aumentado: Descuentos por realización de múltiples tratamientos en una sola cita, descuentos al asistir por recomendación, primera consulta gratuita si se da inicio al tratamiento, variedad de tratamientos y tecnologías.

2.) Precio: Las estrategias de precios que se proponen establecer en el centro odontológico son:

- Disminución de precios: Esta estrategia solo podrá ser implementada si efectivamente se logra una participación elevada del mercado, acceso oportuno a materias primas y negociación

favorable con los proveedores. Se pretende disminuir los precios de aquellos servicios y tratamientos solicitados y efectuados con mayor frecuencia a modo de garantizar la demanda de estos y la ganancia por volumen. El problema radica en que, actualmente, esta es la estrategia más empleada por la mayoría de los competidores, con lo que se genera el riesgo de caer en una pelea de precios.

- **Posición competitiva:** En vista de la ubicación privilegiada del centro odontológico y la ausencia de competidores en dicho edificio, se propone competir con la estrategia antes señalada y, a su vez, superar el desempeño de los competidores cercanos ubicados en la misma zona reforzando aspectos de calidad, tecnología y automatización que den solidez y respaldo a la imagen del centro odontológico, así como implementando estrategias y promociones particulares que posicionen al centro odontológico en la mente del segmento elegido.

En consecuencia, se deben considerar y analizar todos aquellos proyectos de inversión (de remodelación y adquisición de equipos), que se deseen implementar en el servicio para aumentar su valor agregado, a modo de determinar su rentabilidad. En este aspecto, un análisis de Costo-Rentabilidad es útil para encarar una inversión futura. De igual modo, se debe tener presente que los pacientes pueden estar dispuestos a pagar una diferencia no muy grande pero si el servicio ofrece un valor agregado que realmente lo diferencie de sus similares.

3.) Promoción – Distribución: Los canales que se van a emplear para la distribución y promoción del servicio serán, en su mayoría, de tipo Indirecto; se pretende llegar al cliente a través de folletos y anuncios publicitarios, con la intervención de intermediarios y la inversión de capital. Para lograr una adecuada promoción se debe primero:

1- Estudiar las necesidades y deseos del segmento de mercado a servir. Esto se refiere al grupo de pacientes a quienes irá dirigido nuestro servicio.

2- Hacer un diseño adecuado de los servicios a modo que resulten accesibles en tiempo, lugar y costos.

3- Comunicar al cliente/paciente las ventajas de nuestro servicio en cuanto a calidad y costos.

4.- Estudiar la accesibilidad geográfica, la cual se conoce también como geomarketing, realizando como un mapa en donde se sitúa espacialmente el centro odontológico, competidores y otros centros asistenciales de referencia, a modo de poder establecer las áreas de promoción.

4.) Personal-Comunicación: Para dar a conocer nuestras ofertas y servicios se pretende hacer uso de medios publicitarios, avisos públicos, promoción en revistas, relaciones públicas y promociones de venta que permitan comunicar los nuevos tratamientos, novedades o modalidades de pago y despertar mayor interés en los usuarios. El personal de contacto (secretarías, recepcionistas, etc.) es muy importante ya que forman parte del proceso de atención y prestación del servicio y su actitud repercute en la percepción del mismo y en la formación de agradables *momentos de la verdad*. Algunas situaciones que deben evitarse y controlarse ya que pueden generar insatisfacción en los pacientes son:

- Secretaria estresada, atendiendo múltiples actividades. Esto se traduce en falta de cordialidad en el trato hacia el paciente.
- Sobrecarga horaria y de tareas.
- Falta de atención al paciente.
- Superposición de turnos.

Por otro lado, se tiene éxito al prestar un servicio cuando:

- Se trabaja con actitud positiva y carácter alegre.

- Se disfruta trabajando con y para las personas.
- Se es capaz de poner al cliente como el centro de atención.
- Se considera al trabajo como una profesión, fundamentalmente, de relaciones humanas.

Preferiblemente, se debe establecer la atención por citas y, para los casos imprevistos, establecer las consultas por orden de llegada; preestablecer un tiempo apropiado entre un paciente y otro también es importante para reducir la probabilidad de superposición de consultas y los descontentos por largos tiempos de espera; manejar la atención de las emergencias responsablemente; establecer horas y/o días de atención para tratamientos específicos, etc., todas estas son consideraciones que debemos poner en práctica para un mejor rendimiento del centro odontológico. En particular, los excesivos tiempos de espera pueden ser una situación que sea percibida negativamente por los pacientes a pesar de que, en algunos casos, sea producto de la propia demanda de pacientes. Todas estas situaciones son las que definen la fidelidad del cliente.

En consecuencia, ser competentes profesionalmente no es garantía de éxito ya que otros detalles pueden condicionar la pérdida o fidelidad de estos. Por ejemplo: si el personal de contacto no resulta ser el adecuado, los clientes pueden abandonar el centro odontológico no por disconformidad con los tratamientos recibidos sino por la apatía e indiferencia que perciben de este. De igual modo, si bien es cierto que existen pacientes menos exigentes que otros, no por ello la cordialidad, entusiasmo o esmero en la atención del profesional deba variar. La calidad del servicio también se mide en base a todos estos factores. El Dr. Elías Álvarez Bueno (1999) propone que la calidad es:

HACERLO BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ: Si se hace de dicha manera, se evitan reclamos, repeticiones, interrupciones, disgustos, pérdida de materia prima, pérdida de tiempo, correcciones, etc. La forma más cómoda de hacerlo es verificar con anticipación los requisitos del cliente, y además por escrito para llegar a un mutuo acuerdo. **UN**

MISMO IDIOMA: Todo el personal que labora en su empresa, tanto de manera directa como indirectamente debe hacerlo de la misma forma, desde la recepcionista, el vigilante, la aseadora, el proveedor, el laborista, la higienista, y usted como principal y como dueño de la empresa deben tener a la calidad como principio inviolable (p. 98).

El Dr. Philip Crosby (1996), propuso a nivel mundial cuatro principios generales, pero aplicables en una empresa odontológica, como son:

1) La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como algo bueno. 2) La calidad se logra a través de la prevención, no de la evaluación. 3) La norma de aceptación de la calidad es cero errores, no niveles aceptables de calidad. 4) La calidad se mide por el precio de los errores. (p. 98).

5. PRESUPUESTO:

¿Cómo presupuestar los servicios profesionales?

El profesional fija sus propios honorarios de acuerdo al método de Costos, Demanda o Competencia que estime más conveniente y se somete a las leyes de la oferta y la demanda del medio en el que se desenvuelve. En consecuencia, su riesgo es mayor y el costo de su ejercicio profesional también lo es porque las condiciones sociales que envuelven su práctica pueden perjudicar sus resultados.

Lo que la mayoría de los odontólogos realizamos a la hora confeccionar un presupuesto es una simple estimación. Por lo general, hacemos un cálculo rápido del costo de los materiales que son necesarios para realizar el tratamiento y aplicamos un coeficiente para obtener el costo total del servicio (incluyendo los honorarios profesionales). Este sistema, bastante popular, es poco preciso y peligroso para la salud financiera de nuestro negocio y es útil únicamente para hacerse una idea rápida del costo de un trabajo. Por lo tanto, debemos resistirnos a la urgencia de un cliente por pasarle un presupuesto en el momento y debemos recurrir a presupuestos bien determinados y estructurados para lo cual, debemos conocer muy bien la relación entre los costos de producción y trabajo profesional. Esto requiere tener una gran experiencia del propio mercado y competidores, reunir datos durante bastante tiempo y realizar continuamente minuciosas comparaciones y actualizaciones que permitan chequear si esas relaciones de costos productivos y ganancias se mantienen vigentes.

¿Determinar el costo de la hora de trabajo?

Existen 2 maneras. La forma más sencilla es saber cuál es el salario de un odontólogo que se encuentre en relación de dependencia trabajando para un servicio privado o público y determinar su salario anual. Una vez hecho esto, dividimos esa cifra por 52 (que es la cantidad de semanas que hay en un año) para así tener el salario semanal; luego dividimos esa cifra por 40 (que corresponde a la cantidad de horas laborables en una semana) y tenemos la primera aproximación de lo que cobra, por hora, un odontólogo que hace el mismo trabajo y está en relación de dependencia. Ahora debemos multiplicar ese costo horario por un factor de ganancia de 2,5 a 3 y obtenemos nuestro costo horario. El motivo de utilizar un factor es porque el odontólogo que trabaja por su cuenta tiene otros gastos generales que cubrir, que no existen para quien recibe un salario mensual (alquiler, materiales, teléfono, luz, tiempos muertos, secretaria, promoción de sus servicios, gastos administrativos, etc). Ej:

$$1.500.000 \text{ Bs} \times 16 \text{ meses} = 24.000.000 \text{ Bs} / 52 \text{ (\# de semanas en un año)} = 461.538,46 \text{ Bs}$$

$$\begin{array}{ccc} \Downarrow & & \Downarrow \\ \text{(Salario Anual)} & & \text{(Salario Semanal)} \end{array}$$

$$461.538,46 / 40 \text{ (\# de horas laborales en una semana)} = \mathbf{11.538,^{46}} \text{ (Costo de la hora laboral)}$$

Este monto (11.538,⁴⁶) se multiplica luego por un factor de ganancia como 2,5 o 3 a modo de cubrir los gastos de luz, secretaria, teléfono y demás gastos comunes.

La otra forma consiste en determinar el ingreso anual o de varios meses y establecer un promedio. Esta cifra la dividimos entre el número de turnos laborales al mes y así obtenemos el salario diario. Luego si podemos establecer el promedio de horas trabajadas por turno entonces dividimos esa última cifra, correspondiente a nuestro salario diario, entre el número de horas y obtenemos así el costo de nuestra hora laboral. Ej:

$$\begin{array}{ccc} 7.500.000 / 6 \text{ meses} = 1.250.000 \text{ Bs} & / & 18 \text{ días} = 69.444,5 \\ \Downarrow & & \Downarrow \\ \text{(Salario mensual promedio)} & & \text{(Salario Diario)} \end{array}$$

$$69.444,5 / 5 \text{ (\# de horas laborales diarias)} = \mathbf{13.888,^8} \text{ (Costo de la hora de trabajo)}$$

Una vez hecho esto, se debe verificar entonces que estas cifras calculadas permitan operar competitivamente en el mercado y, para ello, nuevamente debemos hacer un estudio de mercado (averiguar el precio promedio en el mercado de los mismos servicios) bien sea conversando con

colegas, llamando a otros centros y consultando precios, o indagando con los pacientes ya que, muchas veces, los propios clientes comentan lo que les presupuestaron otros odontólogos o lo que pagaron por un tratamiento similar.

Calcular los gastos

Una vez determinada la aproximación de nuestra tarifa horaria debemos verificar si esta cubre los gastos. Para ello debemos hacer dos cálculos más: **gastos generales anuales** y **horas facturables** que tiene en una semana promedio. Para calcular los **gastos generales** debemos considerar todos los gastos en los que incurrimos para llevar a cabo nuestro trabajo (ej: alquiler del cubículo, luz, teléfono, secretaria, insumos de oficina, publicidad, tarjetas, etc). Para calcular **las horas facturables** se puede llevar un calendario semanal donde se anote cada trabajo realizado y el tiempo invertido. De esta manera podremos tener un claro panorama de la forma en que administramos nuestro tiempo, si los gastos están siendo cubiertos y además, hacer correcciones y evaluar los tiempos requeridos para cada tipo de tratamiento.

6. CONTROL DE LA GESTION:

Otra función, complementaria al proceso de planificación del marketing, es el control ó la acción de control. En tal sentido, esta se orienta a modificar las operaciones de acuerdo con el plan establecido o a modificar las consecuencias no deseables de una acción, respectivamente. Controlar, significa ordenar las acciones de los diversos elementos dentro de las libertades que confiere un plan a modo de que se consiga con eficacia el cambio que éste busca. Al controlar se logra llevar a

cabo una vigilancia más sistemática del entorno, coordinar el proceso de decisión, permitir el seguimiento de acciones emprendidas y aumentar así la capacidad de reacción de la institución frente a los cambios imprevistos del entorno. Los buenos o malos resultados que obtenga la institución al final de cada ejercicio serán, en buena medida, un reflejo de la correcta o incorrecta planificación de marketing. Sin embargo, se debe tener bien claro que la efectividad del plan de marketing puede estar notablemente influenciada por variables externas de gran peso como lo son la situación económica, la ubicación del centro odontológico, el número de competidores, los tiempos logísticos, etc., más que por el desarrollo de una gestión efectiva de marketing.

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Hipótesis

- **De tipo Descriptiva:** La demanda y fidelidad de los clientes aumentará al implementar un Plan de Marketing de servicios odontológicos basado en el conocimiento de las preferencias y gustos de estos.

4.2. Definición de Variables

4.2.1. Definición Conceptual

1) Fidelidad del Cliente (Variable Dependiente): Sentimiento de lealtad y constancia que el cliente desarrolla y que se fortalece con el trato, observancia de la fe y gratitud que este le debe al profesional y que se ve reflejado en su cumplimiento y compromiso con éste. (Wordreference 2006).

2) Preferencias y Gustos del Cliente (Variable Independiente): Primacía, inclinación o predilección que aventaja al centro odontológico sobre otros por su valor e importancia así como por la facultad, sentido y manera personal de apreciar y percibir determinados elementos. (Wordreference 2006).

4.2.2. Definición Operacional

1) Fidelidad del Cliente: Actualización de historias a modo de evaluar y verificar la asistencia/ retorno de los pacientes al centro odontológico y determinar si son consecuentes en el tiempo.

Existen modelos con un enfoque fundamentalmente interdisciplinario basados en el “Diseño de experiencias del usuario” como el propuesto por Withrow (2005). Una de las aportaciones de la Experiencia del Usuario es su especial énfasis en los aspectos emocionales y en capturar, más allá de la simple evaluación en términos de rendimiento (eficacia y eficiencia), cómo resulta esta experiencia para el usuario. Arhipainen (2003) clasifica estos métodos en: entrevistas y métodos de observación, guiones y relatos, prototipado de la experiencia y diarios basados en papel y voz. Hekkert (2001) hace una revisión de diferentes técnicas para capturar la experiencia emocional, la experiencia estética y la relación de adhesión entre usuario y servicio. Entre los métodos revisados se encuentra **PrEmo** (Desmet, Hekkert, Hillen; 2003), una herramienta o test no-verbal basada en

18 animaciones de un personaje de cómic, donde cada animación representa una emoción y en la cual cada participante debe seleccionar aquella que se corresponda con su propia reacción emocional ante el producto.

2) Preferencias y Gustos del Cliente: Existen diferentes métodos de indagación destinados a lograr una aproximación al usuario, mediante la identificación de sus requerimientos, y a modo de lograr la satisfacción de sus necesidades. Entre estos tenemos:

- Aproximación Conceptual:

-Indagación en el contexto: Es un método estructurado por una entrevista de campo. Una variante es la Observación al Natural.

-Estudio Etnográfico u Observación de Campo: Consiste en la observación del usuario y su interacción con el producto en su entorno habitual

- Aproximación por Grupos:

-Grupos Orientados: Cuenta con la figura de un moderador que estimula, guía y propone los temas de la discusión. Requiere abundante e interesante bibliografía.

-Grupos de Debate: Los usuarios deben debatir ideas y opciones de diseño.

- Aproximación individual:

-Encuestas (Surveys): son interactivas pero no poseen un carácter estructurado ni se establecen u organizan formalmente.

-Cuestionarios: es característico el formato de lista de las preguntas, así como el requerimiento de un esfuerzo adicional por parte del usuario, quien contesta y envía de vuelta el cuestionario al evaluador.

-Entrevistas: En ellas, al igual que en los Grupos Orientados, rige la filosofía estímulo-respuesta.

- Generación de ideas:

-Generación de estímulos e impresiones mediante escenarios (Secuencia de Escenarios y Creación de Escenarios)

-Distintas formas de análisis cognitivos (Cuadros de Organización de Tareas, Análisis de Tareas y Matriz de Funcionalidad)

-Perspectivas de carácter etnográfico (Análisis de Usabilidad del Contexto, Test No Directivo y Test de Preferencias en donde, sobre una variedad de prototipos del mismo producto, el usuario muestra sus preferencias.

-Estimular la Creatividad

4.3. Tipo de investigación

El presente es un estudio de tipo no experimental cuantitativo, descriptivo (por las variables demográficas) y transversal exploratorio ya que su propósito es describir una o varias variables y analizar su incidencia en un momento dado; en tal sentido, el trabajo asocia el desarrollo del plan de marketing al conocimiento de las preferencias y gustos de la clientela.

A modo general, el marco metodológico de la Investigación define y establece las distintas vías a seguir desde que se da inicio a una investigación hasta que finaliza la misma. Balestrini (2001) lo define como:

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporen en el despliegue de la Investigación en el proceso de la obtención de los datos. El fin esencial del marco metodológico es el de situar en el lenguaje de Investigación los métodos e instrumentos que se emplearán en los trabajos planteados, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación, su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. (Pág.114).

4.3.1. Según su propósito

Proyecto de Aplicación de tipo Investigación y Desarrollo. Su propósito es brindar las herramientas básicas para el diseño y desarrollo de un plan de marketing, orientado a un servicio odontológico privado, y los aspectos generales que se deben considerar, evaluar y modificar para

proceder a su implementación. Las fuentes son primarias ya que como investigadora e integrante del grupo de profesionales que ejercen en el centro odontológico la obtención de los datos necesarios para la investigación es de primera mano. Según Sierra (1996), las fuentes primarias “son aquellas en que los datos y hechos sobre los que versan, son de primera mano, es decir, recogidos en la investigación y por aquellos que se efectúen” (p.34). La Investigación Aplicada también recibe el nombre de práctica o empírica y se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Por la clase de medios utilizados para obtener los datos puede ser de tipo documental, de campo o experimental.

La presente es una investigación de campo. La investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Por el nivel de conocimientos que se adquieren, es además una investigación exploratoria. La Investigación exploratoria se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación. Investigación descriptiva: “Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades; además, combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio”. Murillo, W. *La investigación científica*. Recuperado en Marzo 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>.

4.3.2. Según su Naturaleza

Investigación Evaluativa y Descriptiva además de Cuantitativa. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre como una persona o grupo de personas se conducen o funcionan en el presente y esto se debe a que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es presentar una correcta interpretación. En consecuencia, comprende un **estudio descriptivo** porque se hace una descripción de los pasos o fases necesarias para diseñar un plan de mercadeo, considerando las características actuales del servicio y entorno; igualmente se consideró descriptivo debido a que se identificaron características de la población encuestada y se sondearon sus opiniones para conocer el grado de actitud (de acuerdo o en desacuerdo) hacia las características y condiciones prestadas por el centro odontológico.

Por otra parte, se trata de una investigación de **tipo evaluativa** porque se interpretan y análisis los elementos necesarios para la planeación estratégica del centro odontológico y además, se miden las opiniones de los pacientes a modo de establecer estrategias de captación y fidelización de pacientes más certeras. En esta investigación se realiza la evaluación y revisión, crítica y comparativa, acerca de la información técnica, teórica y empírica relacionada con el problema planteado. Al estudiar el problema, se pretende ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo en trabajos previos reflejándose la originalidad en el enfoque, reflexiones, conceptualizaciones y recomendaciones hechas en función al consultorio objeto de estudio.

Por último, también es **cuantitativa** porque a través de la encuesta social se reúne y recoge información medible, permitiendo así analizar y procesar características y percepciones encontradas en un grupo determinado de individuos. Según Díaz:

La **investigación cuantitativa** es aquella en la que se recogen, analizan y relacionan datos cuantitativos sobre diversas variables tratando de determinar generalizaciones y objetivaciones de los resultados, a partir de una muestra, para hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de cierta forma en una determinada población. Díaz, Pértigas (2002). *La investigación cuantitativa y cualitativa*, Recuperado en Noviembre, 13, 2005, de http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

4.4. Diseño de la Investigación

Para Arias (2004), “el diseño es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” (p.47). En el presente trabajo el diseño incluye la modalidad de campo ya que los datos serán tomados de la realidad estudiada y se trata de datos originales obtenidos en el centro odontológico objeto de estudio.

El presente estudio se basó en una investigación de campo la cual permitió recoger la información que constituyó la fuente primaria de los datos. Igualmente, el estudio se consideró descriptivo debido a que se identificaron las características de la población investigada y se sondearon las opiniones de los usuarios para conocer sus gustos hacia ciertos elementos complementarios que pudieran encontrar en el centro odontológico y pudieran hacerlos preferir un consultorio sobre otro.

4.4.1. Fases de la Investigación

Tomando en cuenta la modalidad y tipo de diseño descrito, los pasos para realizar el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

- Diseño del instrumento (**Ver Anexo # 9**)
- Validación del instrumento por expertos. (**Ver Anexo # 10**)
- Aplicación del instrumento y recolección de los datos. Técnica: Encuesta estructurada (Cuestionario formado por 30 preguntas de opción múltiple). Fuente: Muestra de todos los pacientes que acudieron al centro odontológico en el lapso de 2 semanas.
- Personal: El investigador.
- Análisis y evaluación de los datos recabados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

4.5. Población y Muestra

4.5.1. Población

Una población se precisa como un conjunto, finito o infinito, de personas u objetos que presentan características comunes y cuyo conocimiento interesa. Para Cadenas (1974) "una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común".

Para Balestrini (1998) se entiende por población "cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna de sus características" (p.122). "Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". Levin y Rubin (1996).

El universo o población de esta investigación esta constituido por los pacientes (nuevos, de control o mantenimiento) que acuden al centro odontológico sometido a estudio.

4.5.2. Muestra

La Muestra es una porción de la población que se selecciona para fines de análisis y que siempre debe ser representativa de la población de la cual se extrae. Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones en que se hayan incluidas en esta.

Según Spiegel (1991) "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991). "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos", Levin y Rubin (1996).

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (1974). Para seleccionar una muestra, lo primero que debe hacerse es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, eventos, etc.), es decir, el sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos y esto, suele dependee del enfoque elegido (cualitativo, cuantitativo). Para Baptista (2004) las muestras tienen dos enfoques:

Muestra (enfoque cuantitativo): subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. Muestra (enfoque cualitativo): Unidad de

análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo(a) del universo.

Así pues, de la población en estudio señalada anteriormente, se decidió tomar una muestra no probabilística (de voluntarios) integrada por los pacientes que acudieron al centro odontológico durante dos semanas y desearon colaborar con el estudio. En tal sentido, se lograron llenar 100 encuestas.

4.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Tulio Ramírez define la técnica como “un procedimiento más o menos estandarizado que se utiliza con éxito en el ámbito de la ciencia” (p.137). Las técnicas de recolección de datos están basadas en la observación directa y, según Fernández y Baptista (1999), consisten en el “registro sistemático válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta” (p.309).

4.6.1- Revisión y recopilación documental

Esta técnica de recolección de datos fue empleada al hacer uso de las fuentes bibliográficas y publicaciones en páginas web para obtener información sobre los aspectos generales que debían considerarse para elaborar un plan de marketing y las tendencias en cuanto a su aplicación en la promoción de los servicios odontológicos.

4.6.2. Observación

La observación como técnica de investigación suele ser la forma mediante la cual se obtienen los hechos tal y como suceden. Se llevó a cabo al realizar indagaciones, evaluaciones y monitoreo de aquellos aspectos que podían resultar de interés o ayuda y que formaban parte tanto del ambiente interno del centro odontológico como del entorno.

“La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (Sabino,1996). Es una técnica antiquísima y de gran utilidad para el hombre quien, a través de sus sentidos, capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente. Se clasifica en Simple y Participante.

- **Observación Simple:** Resulta útil y viable cuando se tratan de conocer hechos o situaciones que, de algún modo, tienen un cierto carácter público. Con ella, es factible conocer hábitos, revelar formas de comportamiento de las personas y conocer otros aspectos de su conducta, gustos y tendencias. La observación simple puede adquirir también un carácter indirecto mediante el empleo de instrumentos capaces de registrar la información deseada (ej: filmadoras, cámaras, etc.).
- **Observación Participante:** Implica un trabajo más cuidadoso ya que el investigador debe primeramente ingresar al grupo o institución en estudio para, una vez allí, ir realizando la doble tarea de ejecutor de roles dentro del conjunto y de recolector de los datos deseados. Esta información resulta, por lo general, más confiable que la que se obtiene por medio de entrevistas ya que se consigue ser testigo de los hechos desde adentro y se perciben y experimentan las actitudes y valores tal como se producen. Sin embargo, se debe evitar el

compromiso excesivo del investigador con este rol de ejecutor ya que esto podría derivar en una distorsión de la percepción e incluso, en identificación con los hechos.

En cuanto al *registro y formalización* de la observación, la tarea de observar no es una mera percepción pasiva de hechos, situaciones o cosas, se deben seleccionar, organizar y relacionar los datos percibidos y relacionados con nuestro problema en un conjunto coherente. Los medios más comúnmente utilizados son: cuadernos de campo, diarios, cuadros de trabajo, gráficos y mapas. Es posible adoptar dos modos de registro de la información: puede actuarse con suma flexibilidad, recogiendo sólo aquellos datos que van apareciendo, anotando las impresiones generales que causan los sucesos, de una manera espontánea y poco organizada. Se trata de una observación no estructurado o no formalizada, que ofrece las ventajas de su gran capacidad de adaptación frente a sucesos inesperados y de no pasar por alto ningún aspecto importante que pueda producirse. Cuando además, se establece con anticipación la pauta de observación explícita y los datos detallados que habrán de recogerse y cuantificarse se dice que la observación es *estructurada y formalizada*; este método suele emplearse en estudios o investigaciones en las que sabemos exactamente lo que se va a investigar.

4.6.3. Encuesta de satisfacción

En la recolección de información se utilizará además la técnica de encuesta estructura y como instrumento, el cuestionario. Según Morles (1992) la encuesta se define como “una técnica de investigación dirigida al estudio cuantitativo de las opiniones y comportamientos de un conjunto numeroso de personas” (p.49); mientras que, el instrumento es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes.

Según Sampieri, el cuestionario consiste en un conjunto de respuestas respecto a una o más variables a medir (p.391). El cuestionario desarrollado es de tipo cerrado ya que el encuestado debe usar unas clasificaciones precodificadas para registrar sus respuestas. Los cuestionarios cerrados están estructurados de tal manera que al informante se le plantean preguntas que ofrecen sólo determinadas alternativas de respuesta. Son más fáciles de codificar y contestar. Entre los cuestionarios cerrados, tenemos:

- Preguntas con opciones: donde el sujeto tiene dos o más opciones para contestar,
- Listas de preferencias y Ordenamientos de opciones: donde se le presenta al sujeto una serie de afirmaciones, frases, opciones, etc. y este debe ordenarlas según su grado de preferencia.

Al aplicar una encuesta es importante tener en cuenta los siguientes aspectos generales:

- Ubicar en la sala de espera un buzón donde el cliente, una vez terminada la encuesta, la deposite allí.
- No estar presente mientras el cliente contesta la encuesta a modo que no se sienta presionado y conteste lo que realmente siente.
- Debe tener carácter anónimo, con ello se logra mayor libertad en las respuestas.
- Al inicio de la misma el título debe resumir el objetivo general o lo que se pretende lograr con la encuesta.
- Las preguntas deben ser corta, concisas y prácticas; el número de preguntas, no debería sobrepasar las diez (10), pues si son muchas el cliente puede aburrirse pronto y perder el interés.
- En preguntas abiertas, lo más importante es la justificación de la respuesta.

Finalizadas las encuestas se analizan las respuestas, se tabulan los resultados y se sacan conclusiones propias sobre los puntos en los cuales se está fallando para así realizar los correctivos del caso.

4.7. Diseño del cuestionario

El cuestionario utilizado se diseñó expresamente para las necesidades del presente estudio siguiendo las orientaciones extraídas de los objetivos, variables y operacionalización de las mismas. Se usó un cuestionario compuesto en dos partes: la primera recogió la información personal acerca de los entrevistados (aspectos demográficos) y la segunda parte las informaciones básicas para la medición de las variables. Se siguieron los siguientes pasos:

- Identificación de las variables a medir.
- Formulación de las preguntas para obtener la información necesaria.
- Ordenamiento de las preguntas y diseño del esquema físico del cuestionario.
- Validación del cuestionario por un equipo de expertos.
- Modificaciones pertinentes.
- Prueba piloto aplicada a una pequeña muestra a modo de evaluar la practicidad del cuestionario.

El cuestionario consta con un total de 30 Ítems para la variable en estudio. Su formulación está orientada a obtener una base de datos con información sobre la percepción del usuario y sobre los aspectos o características que lo podrían hacer preferir o parcializarse a favor de uno u otro consultorio odontológico; su distribución fue hecha considerando los 5 aspectos fundamentales durante el análisis de la oferta o portafolio de negocios como son: Producto, Plaza, Personal, Promoción y Precios.

Formato de las preguntas: Respuestas Cerradas; se hizo uso de clasificaciones precodificadas para registrar las respuestas. Se utilizó la escala de actitudes de Likert que mide el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a una afirmación; se contemplaron por cada ítem 5 alternativas de respuestas mutuamente excluyentes y codificadas en escala descendente del 5 al 1. El puntaje asignado al cuestionario desarrollado es el siguiente:

- Totalmente de acuerdo, con 5 puntos cada pregunta.
- De acuerdo, con 4 puntos cada pregunta.
- Neutral, con 3 puntos cada pregunta.
- En desacuerdo, con 2 punto cada pregunta.
- Totalmente en desacuerdo, con 1 punto cada pregunta.

(Ver Anexo # 8)

4.8. Requisitos del Instrumento

4.8.1. Confiabilidad

Para la confiabilidad del Instrumento se decidió utilizar la medida de estabilidad conocida como Re-test la cual permitió aplicar el cuestionario de prueba dos veces a una misma muestra piloto de 10 pacientes. Los re-tests fueron aplicados, en cada caso, luego de un intervalo de tiempo de 30 min, aproximadamente. Los errores varían de 0 a 3 respuestas distintas (del total de 30) siendo el porcentaje de error de 0,2 %. Estas diferencias, además, no son significativas puesto que las variaciones se encuentran entre las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, ó totalmente en desacuerdo y desacuerdo, es decir, no se presenta en ninguno de los re-test un cambio de criterio considerable como sería señalar primero acuerdo con la afirmación y luego desacuerdo. En consecuencia, la correlación entre los resultados de las aplicaciones es altamente positiva y por ello el instrumento se considera confiable.

Tabla #8. Resultados de Prueba Piloto aplicada a una muestra de 10 pacientes

# de Encuestados	Cantidad de respuestas diferentes
6	0
2	3
1	2
1	1

Fuente: El Autor

4.8.2. Validación

- Validez de Contenido: Para la validación del contenido del instrumento, es decir, para determinar en que grado el cuestionario mide efectivamente las preferencias y gustos de los usuarios se elaboró una planilla con los items y los aspectos a evaluar a fin de solicitar la opinión de expertos (método juicio de expertos) en la materia en cuanto a claridad, pertenencia y ubicación de las preguntas formuladas en el cuestionario. (Anexo # 9) En tal sentido, se consultó la opinión de cinco odontólogos, de los cuales, sólo dos aportaron consideraciones menores que fueron tomadas en cuenta e incorporadas en la encuesta, pero, en líneas generales, no expresaron ninguna queja ni crítica y señalaron que la encuesta era clara y podía ser respondida sin dificultad por los pacientes.

- Validez de Criterio: En el presente trabajo podemos establecer una “validez de criterio predictiva” ya que, el instrumento desarrollado, para determinar los elementos que hacen al cliente preferir un centro odontológico sobre otro, puede validarse comparando sus resultados con los resultados finales y reales que se obtengan luego de la implementación de estos elementos complementarios propuestos al servicio.

-Validez de Constructo: Vemos como el instrumento está relacionado y basado en el Modelo de fuerza de las 5P de Porter (Precio - Promoción -Personal - Plaza - Producto), el cual establece que estos 5 elementos o dimensiones están íntimamente relacionados, son interdependientes y su consideración es básica para el desarrollo de cualquier estrategia de marketing que se desee implementar.

4.8.3. Objetividad

La objetividad del instrumento se reforzó mediante la estandarización de este en diferentes aspectos como:

- La redacción: Disminuyendo al mínimo los errores o factores que pudieran generar sesgos; Aplicando cuestionarios con las mismas preguntas pero con variación en el orden de las respuestas.
- Las condiciones de aplicación: Mismas oportunidades, características, lugar y tiempo para su resolución así como mismo personal encuestador.
- La evaluación de los resultados: Objetiva y por el mismo personal encuestador.

4.9. Período de recolección de datos

La aplicación del cuestionario diseñado y recolección de los datos se llevó a cabo durante dos semanas, en el lapso de tiempo comprendido entre el día 09-11-06 hasta el día 23-11-06.

CAPITULO V

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis e Interpretación de los datos

El análisis de los datos de la investigación se hará en base a los siguientes aspectos:

- Perfil del usuario / Aspectos demográficos.
- Preferencias y gustos de los usuarios.

El procesamiento de los datos recogidos a través de las encuestas, su tabulación y análisis se llevó a cabo obteniendo las puntuaciones según el método de Escala Aditiva de Likert o Método de las Clasificaciones Sumadas el cual permite obtener un promedio de cada ítem y calificar una actitud única y representativa de todos los encuestados mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{PT}{NT}$$
 (Puntuación Total)

NT (Número de afirmaciones)

La puntuación se ubica en una escala que va del 1 al 5, donde 1 representa una actitud totalmente en desacuerdo con la afirmación y 5, una actitud totalmente de acuerdo.

0 1 2 3 4 5

5.2- Presentación de Resultados

- **Perfil del Usuario/ Aspectos demográficos:** Esta sección de la encuesta estuvo integrada por 6 preguntas y tuvo como propósito conocer la edad, sexo, nivel de educación y motivo de consulta de la población encuestada. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico # 1. Rango de Edad de los encuestados

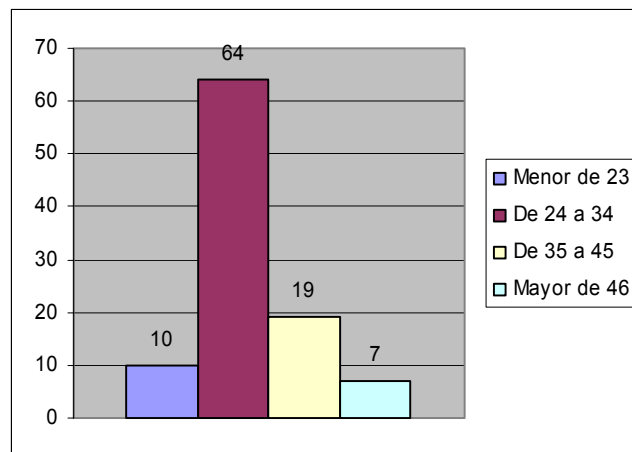


Gráfico # 2. Sexo de los encuestados

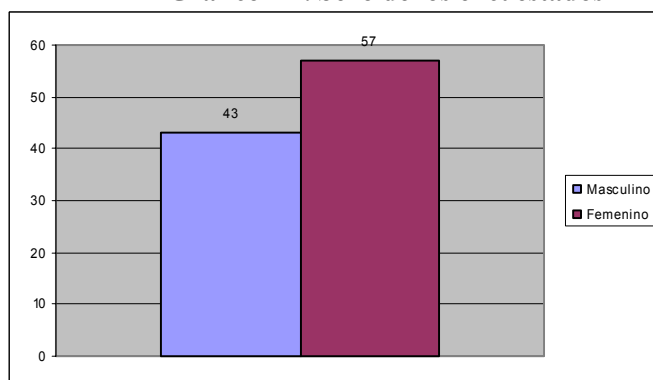


Gráfico # 3. Nivel de educación de los encuestados

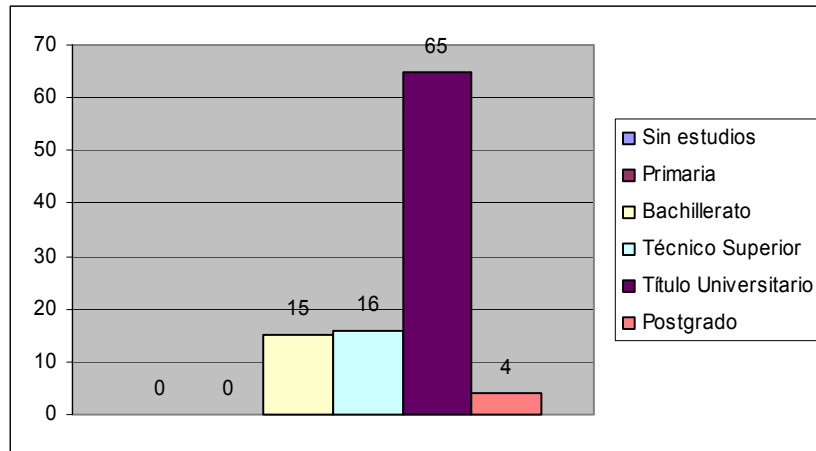


Gráfico # 4. Procedencia de los encuestados

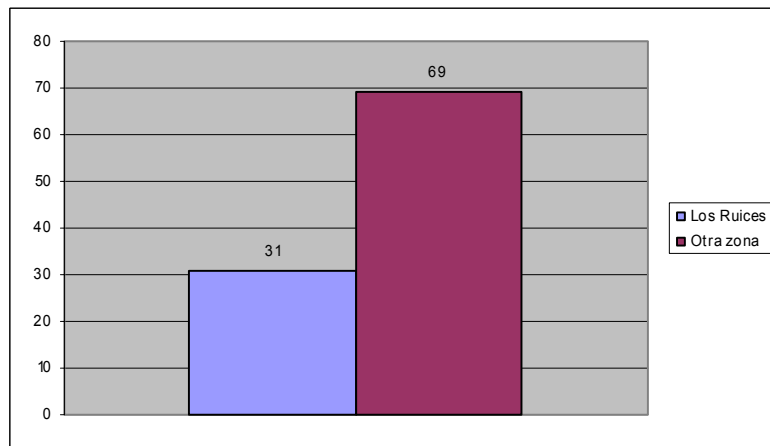


Gráfico # 5. Modo de acceso al consultorio de los encuestados

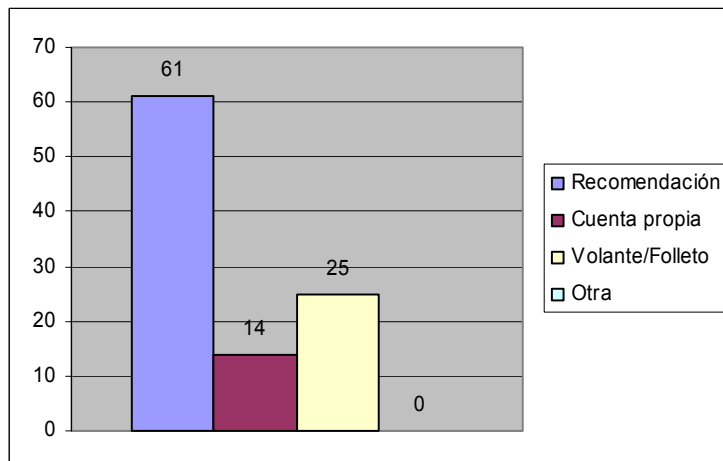
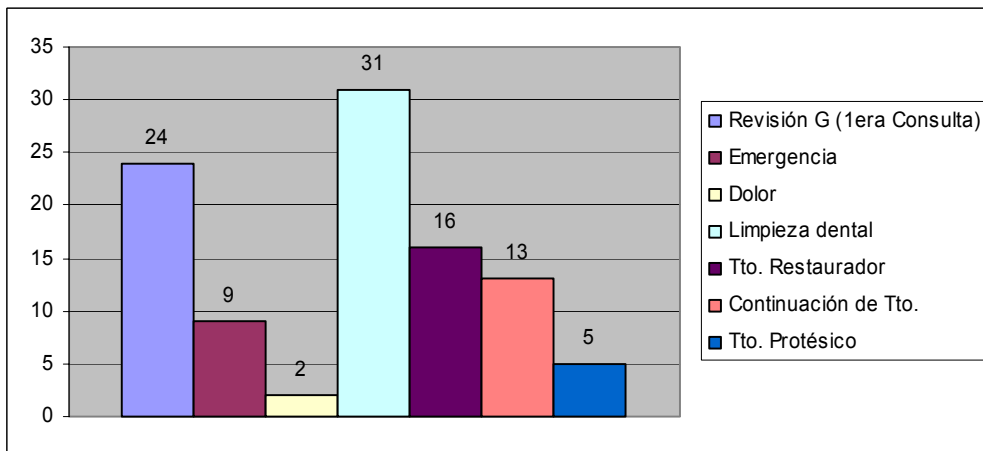
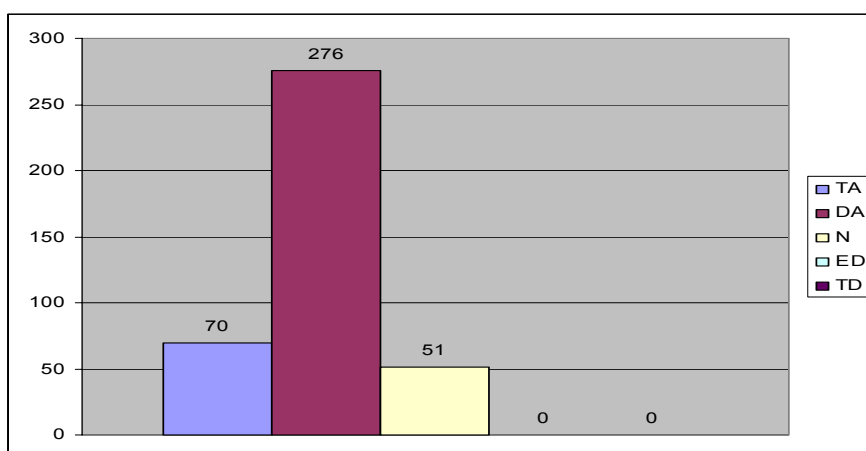


Gráfico # 6. Motivo de asistencia al consultorio de los encuestados



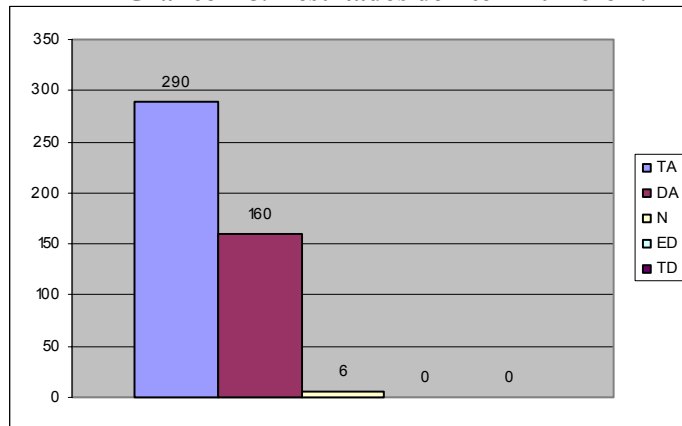
- **Preferencias y gustos de los usuarios:** Esta sección de la encuesta estuvo integrada por 30 preguntas y tuvo como propósito determinar el grado de correspondencia de los encuestados con respecto a una serie de afirmaciones planteadas sobre la preferencia para escoger y asistir a un centro odontológico. A continuación se presentan los resultados con las puntuaciones totales de cada categoría de respuesta:

Gráfico # 7. Resultados del Item número 1.



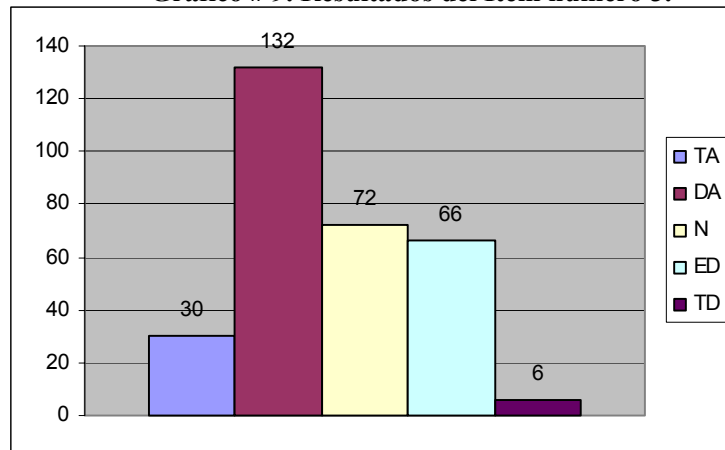
Puntuación Escala de Likert: **3,97, Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 8. Resultados del Item número 2.



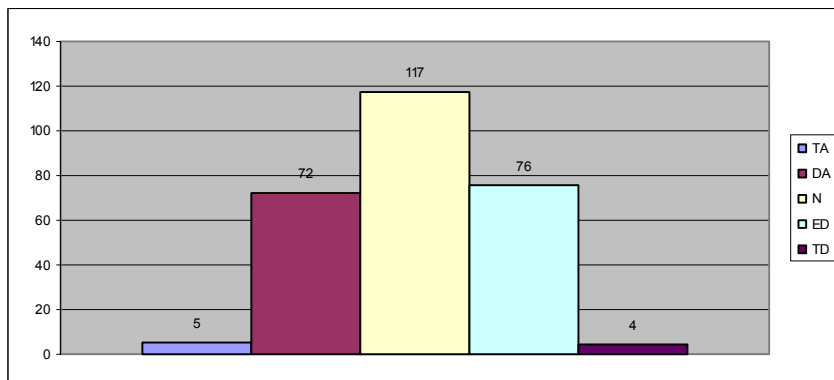
Puntuación Escala de Likert: **4,56. Actitud Totalmente de Acuerdo.**

Gráfico # 9. Resultados del Item número 3.



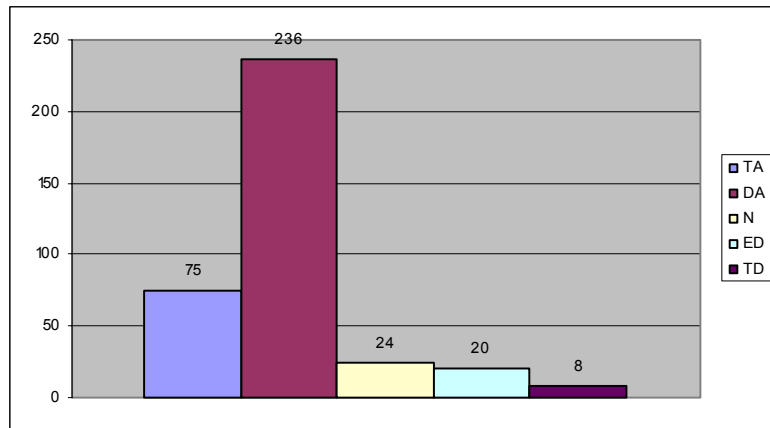
Puntuación Escala de Likert: **3,06. Actitud Neutral**

Gráfico # 10. Resultados del Item número 4.



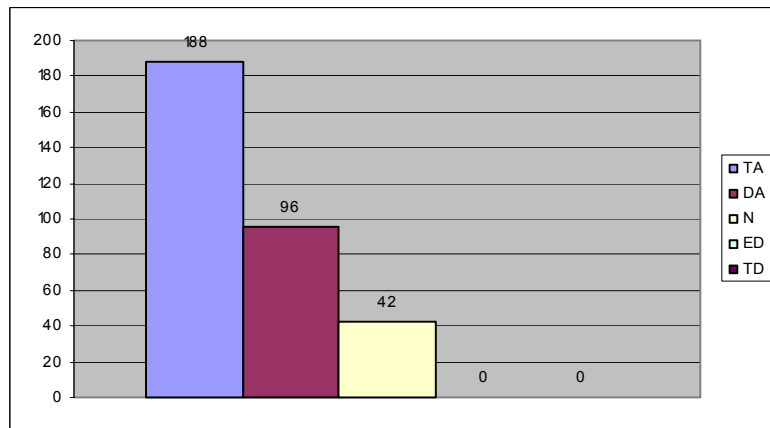
Puntuación Escala de Likert: **2,74. Actitud Neutral**

Gráfico # 11. Resultados del Item número 5.



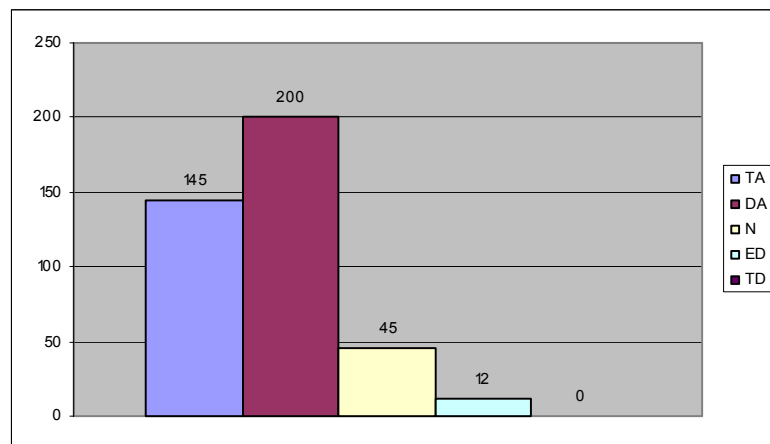
Puntuación Escala de Likert: **3,63. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 12. Resultados del Item número 6.



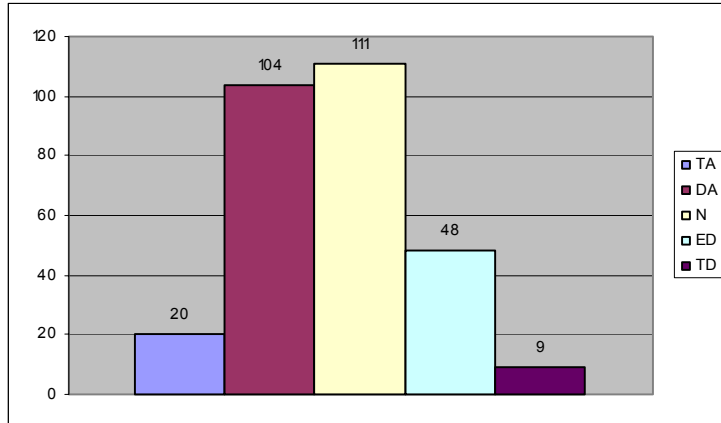
Puntuación Escala de Likert: **3,26. Actitud Neutral.**

Gráfico # 13. Resultados del Item número 7.



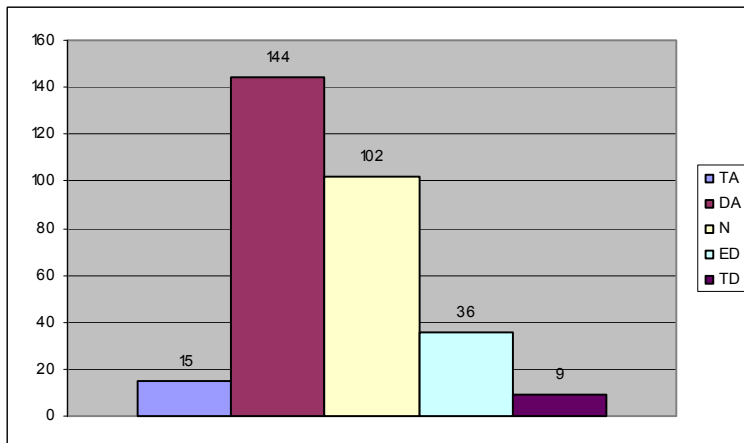
Puntuación Escala de Likert: **4,02. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 14. Resultados del Item número 8.



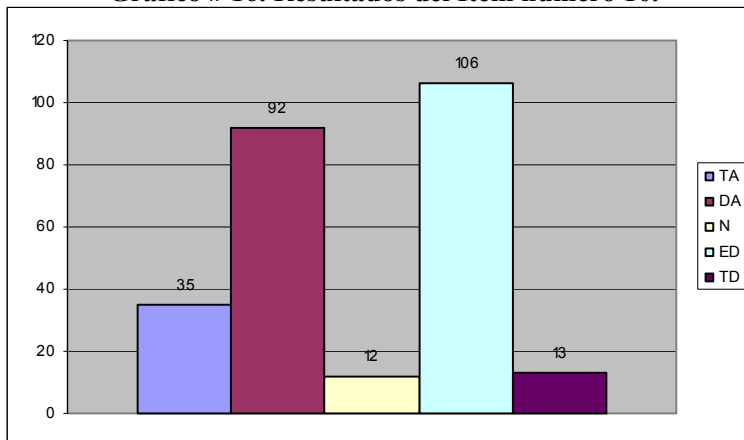
Puntuación Escala de Likert: **2,92. Actitud Neutral.**

Gráfico # 15. Resultados del Item número.



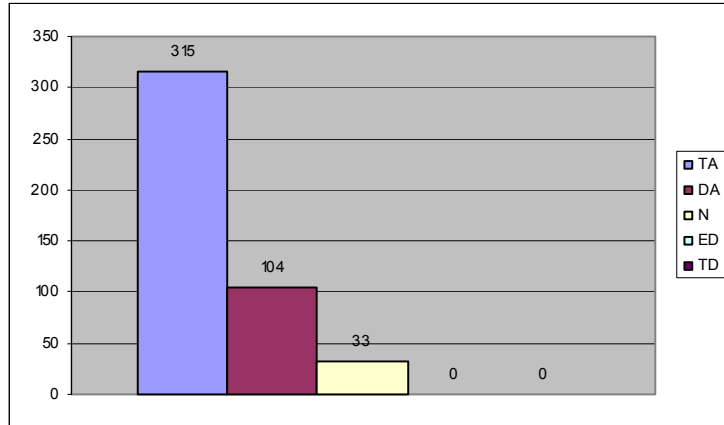
Puntuación Escala de Likert: **3,06. Actitud Neutral.**

Gráfico # 16. Resultados del Item número 10.



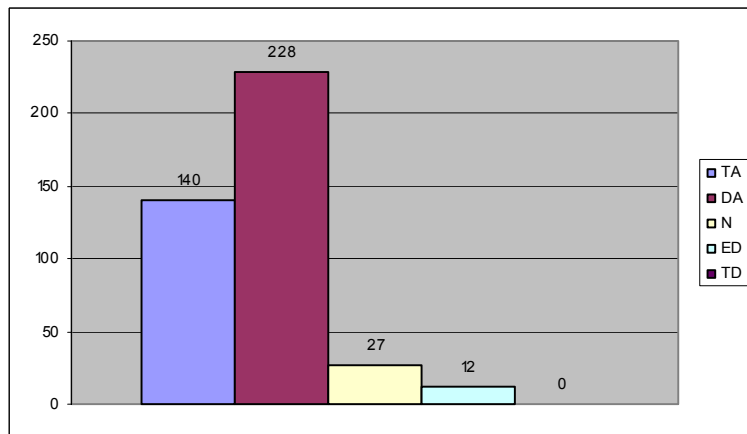
Puntuación Escala de Likert: **2,58. Actitud Neutral.**

Gráfico # 17. Resultados del Item número 11.



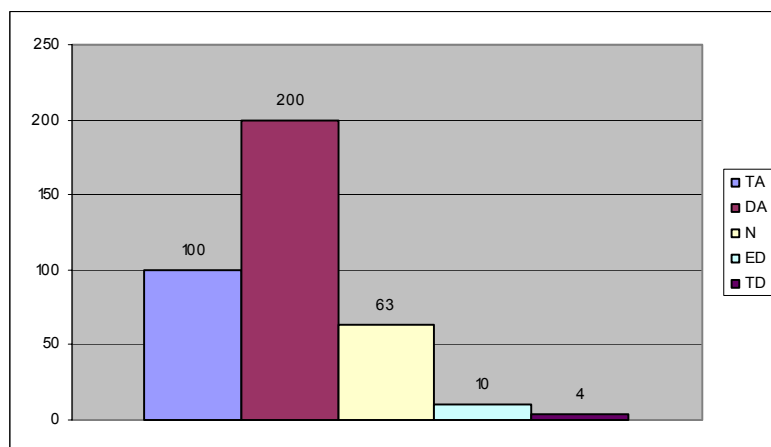
Puntuación Escala de Likert: **4,52. Actitud Totalmente de Acuerdo.**

Gráfico # 18. Resultados del Item número 12.



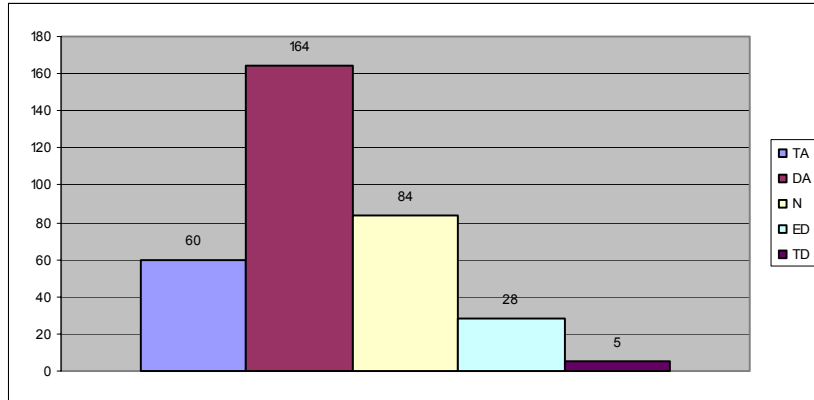
Puntuación Escala de Likert: **4,07. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 19. Resultados del Item número 13.



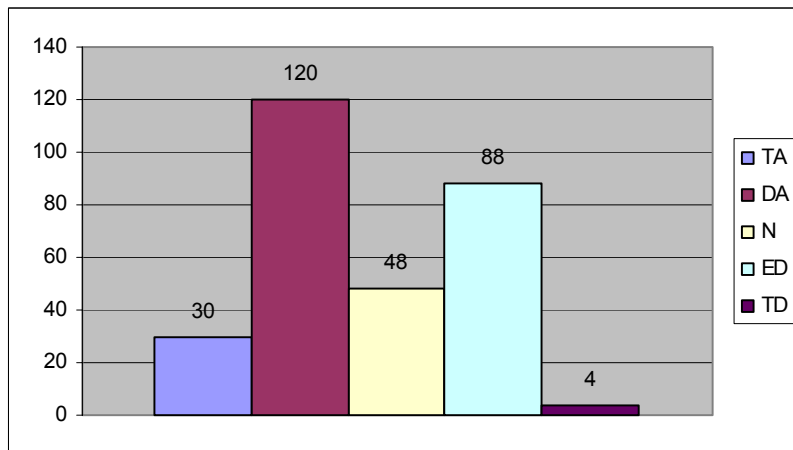
Puntuación Escala de Likert: **3,77. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 20. Resultados del Item número 14.



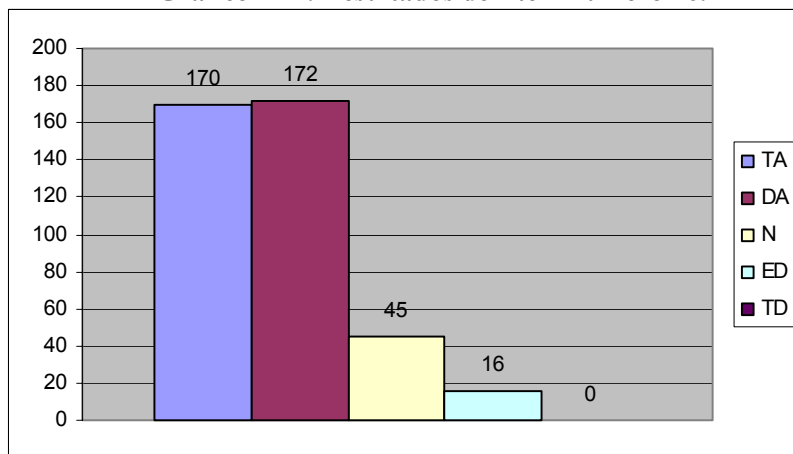
Puntuación Escala de Likert: **3,41. Actitud Neutral.**

Gráfico # 21. Resultados del Item número 15.



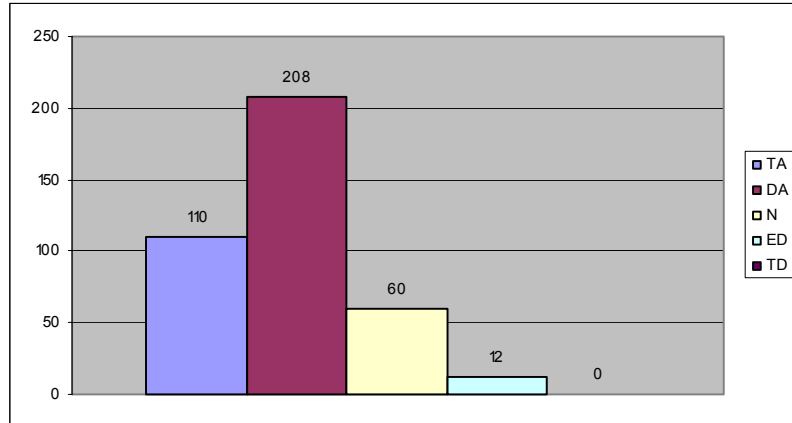
Puntuación Escala de Likert: **2,90. Actitud Neutral.**

Gráfico # 22. Resultados del Item número 16.



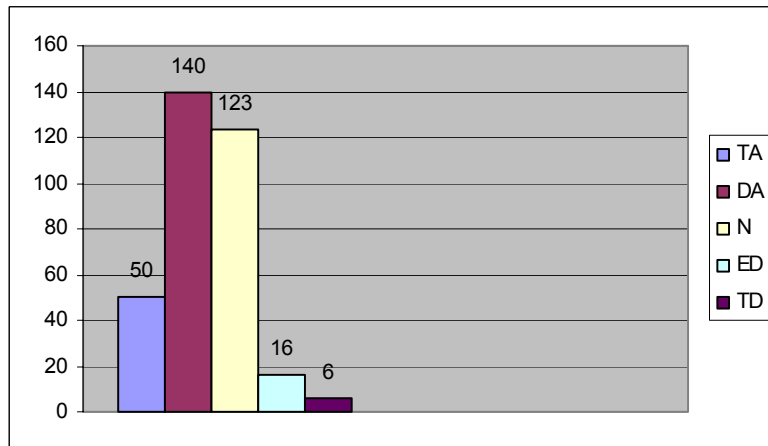
Puntuación Escala de Likert: **4,03. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 23. Resultados del Item número 17.



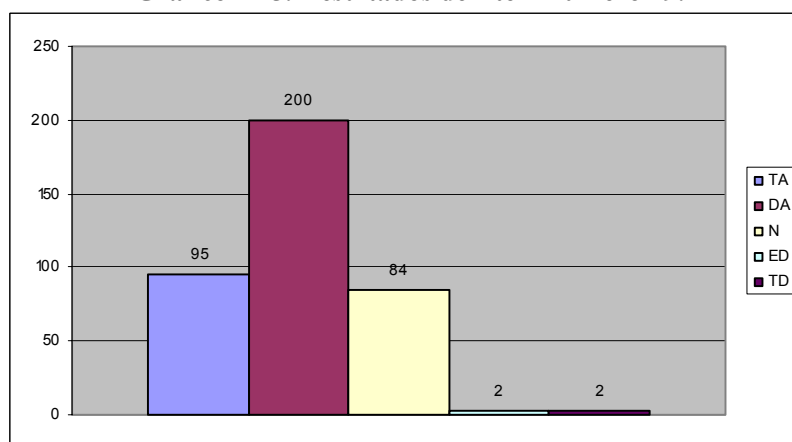
Puntuación Escala de Likert: **3,90. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 24. Resultados del Item número 18.



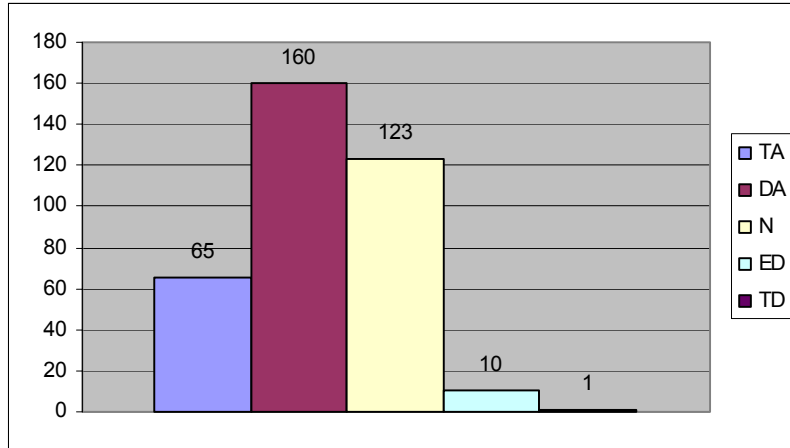
Puntuación Escala de Likert: **3,35. Actitud Neutral.**

Gráfico # 25. Resultados del Item número 19.



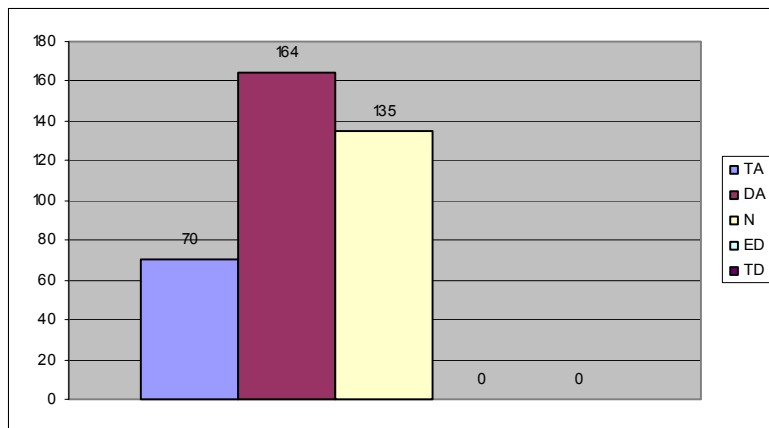
Puntuación Escala de Likert: **3,83. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 26. Resultados del Item número 20.



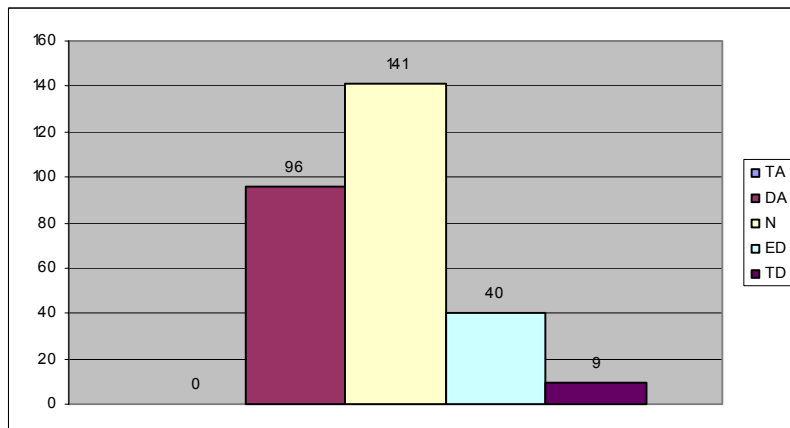
Puntuación Escala de Likert: **3,59. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 27. Resultados del Item número 21.



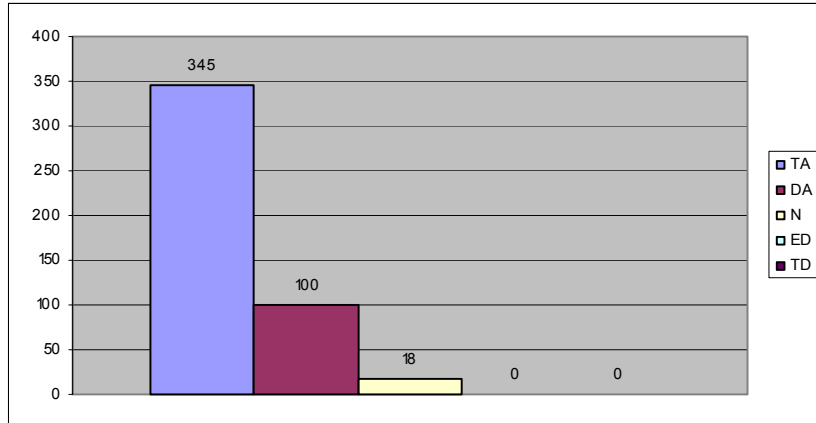
Puntuación Escala de Likert: **3,69. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 28. Resultados del Item número 22.



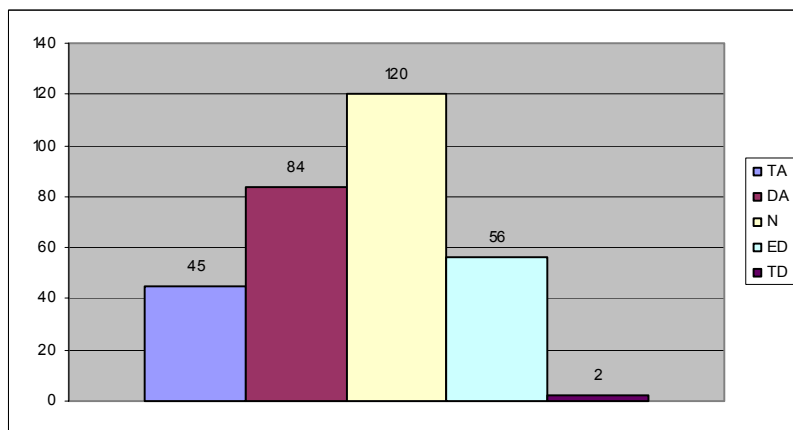
Puntuación Escala de Likert: **2,86. Actitud Neutral.**

Gráfico # 29. Resultados del Item número 23.



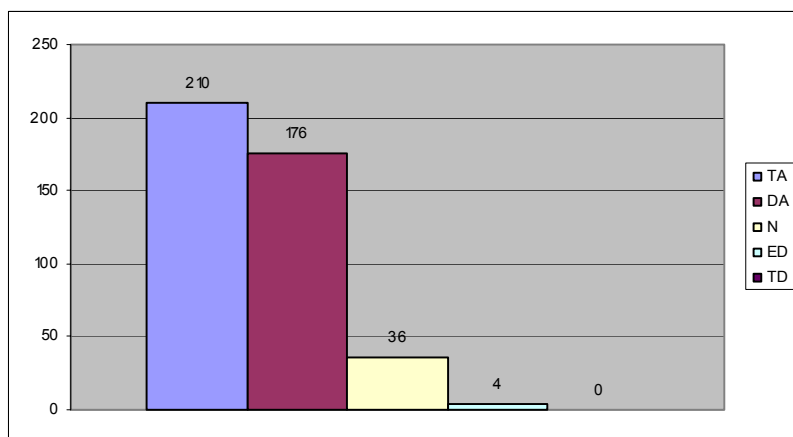
Puntuación Escala de Likert: **4,63. Actitud Totalmente de Acuerdo.**

Gráfico # 30. Resultados del Item número 24.



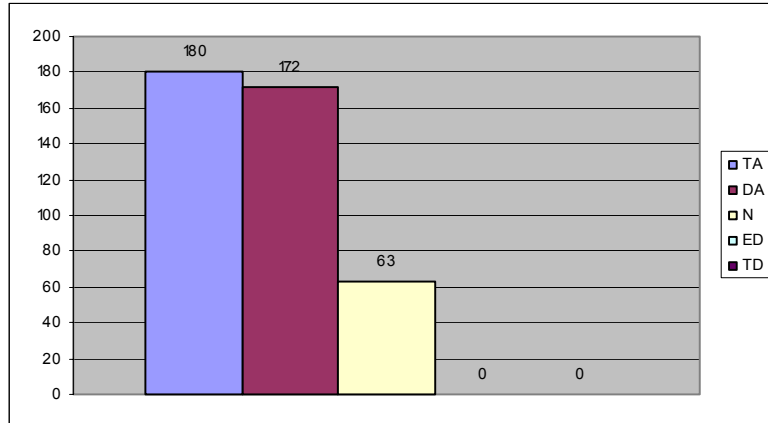
Puntuación Escala de Likert: **3,07. Actitud Neutral.**

Gráfico # 31. Resultados del Item número 25.



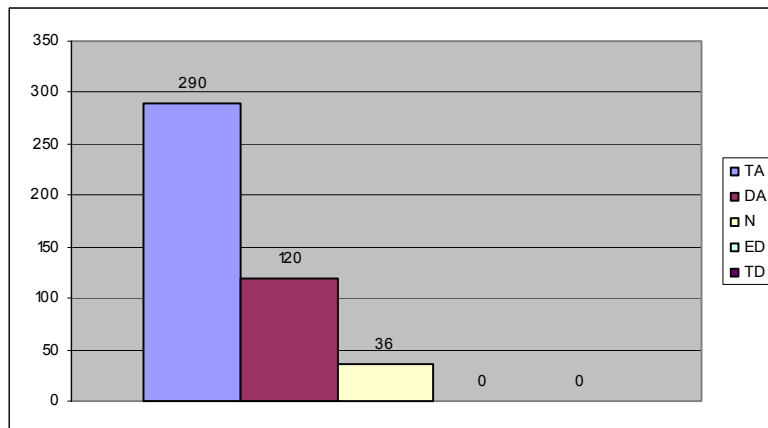
Puntuación Escala de Likert: **4,26. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 32. Resultados del Item número 26.



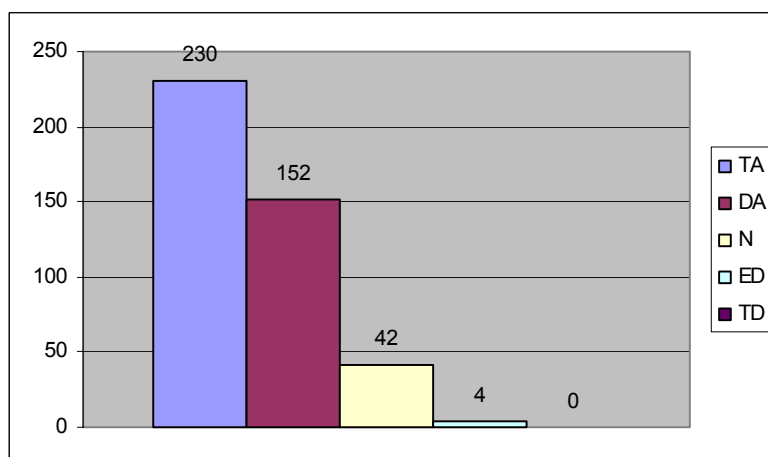
Puntuación Escala de Likert: **4,15. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 33. Resultados del Item número 27.



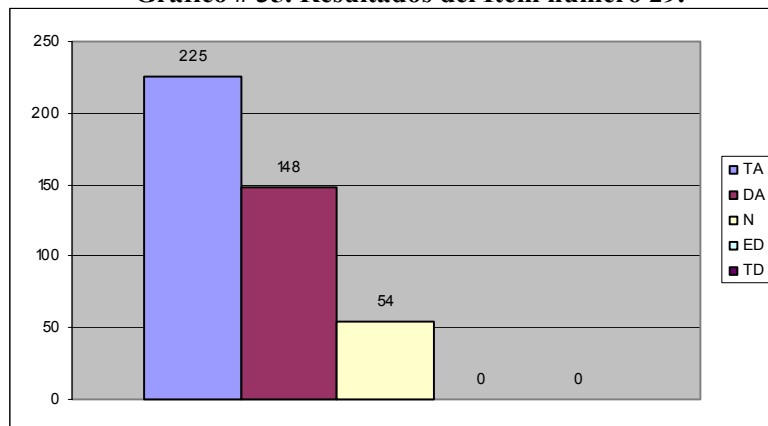
Puntuación Escala de Likert: **4,46. Actitud Totalmente de Acuerdo.**

Gráfico # 34. Resultados del Item número 28.



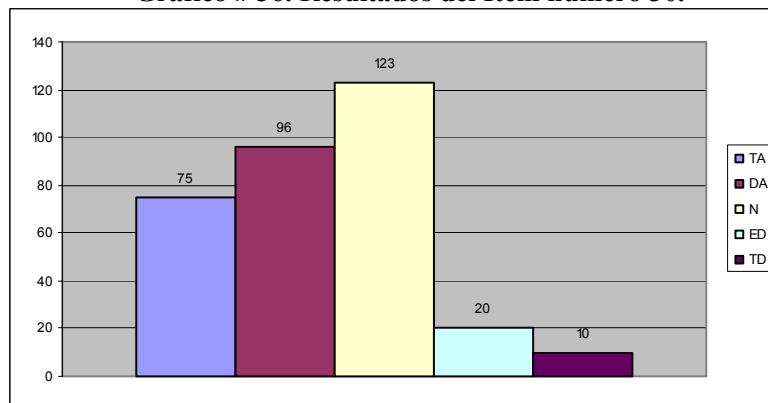
Puntuación Escala de Likert: **4,28. Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 35. Resultados del Item número 29.



Puntuación Escala de Likert: **4,27 Actitud en Acuerdo.**

Gráfico # 36. Resultados del Item número 30.



Puntuación Escala de Likert: **3,24 Actitud Neutral.**

Tabla # 9. Actitud mayoritaria asumida en cada pregunta y su valor porcentual.

OPCIONES DE RESPUESTA	ACTITUD MAYORITARIA POR PREGUNTA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	10 %
De Acuerdo	15	50 %
Neutral	12	
En Desacuerdo	0	0 %
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %

Fuente: El Autor

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo fue realizado con el objeto de servir de apoyo y guía para la captación y fidelidad de clientes ante la crisis actual que afecta a los profesionales de la odontología. Esta crisis, producto de la creciente competencia y agravada situación económica del país, ha mermado y dificultado cada día más el flujo y la demanda de pacientes. A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Conclusiones

El modelo de plan de marketing planteado, así como el instrumento aplicado, fueron ambos desarrollados en base a la combinación de los cinco instrumentos de la estrategia comercial (producto, plaza, precio, personal y promoción), de forma tal que se pudieran identificar aspectos de importancia y relacionados con los objetivos propuestos en el presente trabajo. En cuanto a los resultados de la encuesta, revelan que la actitud de la mayoría de los encuestados estuvo fue **en acuerdo** con las afirmaciones propuestas; así tenemos que:

- En cuanto al Perfil del Usuario y Aspectos Demográficos:

1) Del total de 100 encuestados el 64% de la muestra, es decir 64 pacientes, poseen entre 24 y 34 años de edad, 19% posee entre 35 y 45 años, 10% son menores de 23 años y sólo un 7% es mayor de 46 años.

2) Del total de 100 encuestados el 57% de la muestra, es decir 57 pacientes, son mujeres mientras que un 43% son hombres.

3) Del total de 100 encuestados el 65% de la muestra, es decir 65 pacientes, poseen un título universitario 16% tienen carrera técnica, 15% son bachilleres y sólo un 4% posee estudios de postgrado.

4) Del total de 100 encuestados el 31 de la muestra, es decir 31 pacientes, son del mismo sector de Los Ruices donde halla ubicado el centro odontológico, mientras que un 69% proviene de zonas diferentes.

5) Del total de 100 encuestados el 61% de la muestra, es decir, 61 pacientes, asistieron al centro odontológico por recomendación, el 25% asistió por medio de volantes o folletos publicitarios y el 14% acudió por cuenta propia.

- En cuanto a las preferencias y gustos de los usuarios tenemos que:

1) Respecto a la dimensión para medir los *“Beneficios adicionales que los usuarios desearían recibir o encontrar en el Centro Odontológico”*:

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** en que para asistir a un consultorio odontológico este debe poseer instalaciones físicas modernas y muy bien decoradas.

- La mayoría de los encuestados están **totalmente de acuerdo** en que la televisión, revistas e informaciones odontológicas son elementos que deben estar presentes en la sala de espera del centro odontológico.

- La mayoría de los encuestados mostró una posición **neutral** en cuanto a la importancia de que el centro odontológico posea una máquina dispensadora de café.

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** en cuanto a la importancia de que el centro odontológico posea acceso a Internet gratuito en la sala de espera.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** con la venta de productos odontológicos en el consultorio.

- La mayoría de los encuestados mostró una posición **neutral** en cuanto a la presencia, en el centro odontológico, de una sala de juegos para niños.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** en que el consultorio odontológico debe poseer equipos de última generación tipo láser, cámara intraoral y aparato de rayos x.

2) En cuanto a la dimensión *“Grado en que influye el factor precio en la adquisición o escogencia de un servicio y realización de tratamientos”*:

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** con la afirmación de que a la hora de escoger entre un consultorio ubicado cerca y otro más distanciado, pero con precios económicos, se escogía siempre el más económico.

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** con la afirmación de que a la hora de escoger entre un consultorio con un confortable ambiente físico y otro relativamente confortable, pero con precios económicos, se escogía siempre el más económico.

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** con la afirmación de que a la hora de escoger entre un consultorio donde la atención del personal era muy buena y otro donde esta era relativamente buena, pero con precios económicos, se escogía siempre el más económico.

3) En cuanto a la dimensión *“Preferencia de los usuarios en las formas de pago que desearían encontrar en el Centro Odontológico”*:

- La mayoría de los encuestados están **totalmente de acuerdo** en que el centro odontológico debe brindar todas las formas de pago (efectivo, cheque, tarjetas de crédito y débito) para cancelar los tratamientos dentales.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** en que los tratamientos odontológicos que sobrepasen los 200.000 Bs deben ser financiados en cuotas de pago proporcionales a la duración del tratamiento.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** en que se deben ofrecer descuentos y rebajas en los tratamientos cuando estos sobrepasen los 200.000 Bs y sean cancelados inmediatamente y sin financiamiento.

4) En cuanto a la dimensión *“Preferencia y conveniencia de los usuarios en los horarios de atención ofrecidos por el Centro Odontológico”*:

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** con la afirmación de que resulta conveniente asistir al centro odontológico a tempranas horas de la mañana.

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** con la afirmación de que resulta conveniente asistir al centro odontológico a horas del mediodía.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** con la importancia de que el centro odontológico preste servicio en horas de final de la tarde y comienzo de la noche.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** con la importancia de que el centro odontológico preste servicios los días sábados.

5) En cuanto a la dimensión *“Grado de importancia para los usuarios de recibir periódicamente información concerniente al Centro Odontológico”*:

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** en cuanto a la importancia de recibir información vía Internet, fax o telefónica sobre actualizaciones odontológicas, nuevos tratamientos, servicios, planes y descuentos promocionales del centro odontológico.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** en que el centro odontológico debe efectuar a sus pacientes una llamada anual para recordatorio de su cita control.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** con que el centro odontológico posea una página web que permita hacer búsquedas, consultas y programación de citas.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** con que el centro odontológico ofrezca planes familiares y de afiliación al servicio.

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** en cuanto a la afirmación de que resulta ventajoso que el centro odontológico posea servicio de taxi para traslado al consultorio.

6) En cuanto a la dimensión *“Importancia y repercusión en los usuarios de la calidad de atención ofrecida, tanto por el odontólogo como por la secretaria del centro odontológico”*:

- La mayoría de los encuestados están **totalmente de acuerdo** en que la amabilidad por parte del odontólogo debe estar presente durante toda la relación odontólogo paciente para seguir atendiéndose con éste.

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** en cuanto a la importancia de que el odontólogo sea rápido trabajando.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** en cuanto a la importancia de que la secretaria sea cortés y amable, tanto por teléfono como en persona, para seguir asistiendo al centro odontológico.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** en cuanto a la importancia y necesidad de que cada paciente reciba información detallada, y por escrito, del tratamiento odontológico que se le va a efectuar.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** en cuanto a la importancia de que el tiempo de espera para ser atendido no supere los 50 minutos.

7) En cuanto a la dimensión *“Importancia de la facilidad de acceso al consultorio o de la cercanía a este”*:

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** con la importancia de que cerca del consultorio haya un estacionamiento público.

- La mayoría de los encuestados están **de acuerdo** con la importancia de que cerca del consultorio haya una estación del metro.

- La mayoría de los encuestados mostró una actitud **neutral** en cuanto a la afirmación de que a la hora de escoger un consultorio odontológico, se prefería aquel que estaba ubicado en la misma zona de trabajo o residencia.

En consecuencia, en base a los aspectos del centro odontológico evaluados a través del presente trabajo, se pueden establecer las siguientes apreciaciones:

- Al evaluar la competitividad del servicio encontramos que el centro odontológico posee considerables fortalezas intrínsecas, atribuibles a la calidad de atención, moderna tecnología, ubicación privilegiada, precios accesibles, ambiente físico acogedor, desempeño profesional, participación en el mercado, etc. Considerando entonces los resultados de la encuesta, es importante que el odontólogo siempre preste atención a estos detalles de adecuación y ambientación del centro odontológico, disponibilidad de equipos modernos, a la amabilidad en el trato, a los horarios de atención, a los tiempos de espera y al uso de sistemas para el seguimiento del paciente, ya que la encuesta revela que estos son aspectos considerados de importancia por los usuarios y que podrían motivar su atención e interés por lo que además, podrían ser explotados a través de técnicas publicitarias. El odontólogo debe asumir de manera directa toda la inversión necesaria para la mejora de la atención de sus pacientes, aún cuando nada de esto le asegure una captación apropiada de clientes ni la recuperación de la inversión.

- El implementar una estrategia de precios bajos continúa siendo una manera de disminuir la amenaza de ingreso al mercado de nuevos competidores. Los resultados de las encuestas revelan que el factor “precio” es determinante y podría generar indecisión en la clientela, incluso comparándolo con otras variables de peso, cuando se trata de preferir o escoger un centro odontológico. En consecuencia, se debe estar siempre actualizado con los precios de los competidores cercanos y aplicar estrategias de promoción orientadas a resaltar este factor. También

se mencionó antes, la propuesta de una segmentación por precio que permita ofrecer el mismo servicio pero a precios diferentes, como consecuencia de la incorporación de valores agregados y dependiendo de la clientela.

- Es importante señalar la importancia para los usuarios de que el centro odontológico ofrezca variadas formas y opciones de pago de los tratamientos y de igual modo su actitud positiva, reflejada en la encuesta, en cuanto a la existencia de promociones, planes de financiamiento y afiliación al servicio.

- De igual modo, se debe destacar el hecho de que la mayoría de los pacientes encuestados acudieron al centro odontológico por recomendación (61%) lo cual nos demuestra la importancia de la conformidad con el servicio para generar confiabilidad y fidelidad, elementos fundamentales para la obtención de nuevos clientes por recomendación.

- La oferta y la demanda de servicios odontológicos, el número y concentración de profesionales en la ciudad que se ejerce, los índices de riqueza o pobreza de la población, los avances tecnológicos, la capacitación y disposición profesional, los medios promocionales empleados y una serie de factores adicionales determinarán el éxito que el profesional pueda tener.

Recomendaciones

-Para prestar un servicio eficiente, profesional y en donde los pilares básicos sean la calidad y el mejoramiento continuo resulta básico contar con una actitud positiva, pensar en grande y tener conocimiento de todos los conceptos necesarios para satisfacer al mercado, constituido por los clientes, y siempre con un enfoque social y económico. El cliente es el foco donde convergen todas las atenciones y, es por esta razón que, todos los que tengan relación con él deben estar preparados para actuar e interactuar de una manera sincronizada, integrándose al proceso de su conquista y mantenimiento.

-Es evidente que la crisis económica del país y el aumento significativo del número de competidores han repercutido considerablemente en el desempeño profesional de la mayoría de los odontólogos y han generado que, no sólo no se consiga mantener el mismo nivel de ganancias que antes sino que además, la clientela se haya visto reducida gradualmente y se hayan tenido que bajar progresivamente los precios de los tratamientos para poder atraer nuevos clientes. Es por esto, que el mercadeo se está convirtiendo en una nueva prioridad para muchos odontólogos y profesionales de la salud y su consideración, está constituyendo un factor importante en la planeación a corto y largo plazo debido a que considera y resalta aspectos como: años de buenos servicios, cursos de actualización y perfeccionamiento, instalaciones adecuadas para el bienestar de los clientes, precios y condiciones especiales, servicios y materiales de primera, inversiones en equipamiento y aparatos de última generación, anuncios en periódicos y revistas, en fin, todo aquello que sirva para atraer a la clientela y dejarla más satisfecha.

- El enfoque estratégico en materia de relaciones, es decir, gestionar el Marketing Relacional, constituye una necesidad para cualquier profesional odontólogo en pos de lograr competitividad, posición sólida en el mercado y sostenibilidad a largo plazo. Hoy día, vemos entonces como la preocupación se centra más en el cliente, en saber qué quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere y

cuánto está dispuesto a pagar por ello; es por ello que, para agregar valor al servicio, lo más importante es investigar las necesidades, preferencias y gustos de la clientela, para así poder encantarlos ofreciéndoles justamente aquello que necesitan, buscan y esperan recibir. La utilidad de aplicar estos conceptos en nuestra práctica odontológica, frente al proceso de profundos cambios que vivimos en el sector salud, nos podría permitir innovar y crear sistemas para ejercer competitivamente nuestra profesión, en beneficio de nuestros semejantes, y satisfacer diferentes necesidades, inquietudes e intereses de los usuarios, tal vez antes desconocidas.

- Un Marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del paciente como el éxito de la clínica. Por lo tanto, la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al servicio ofrecido resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la clínica; en tal sentido, la interacción con el paciente y la aplicación eventual de encuestas de opinión representan un mecanismo de retroalimentación que permitirá tomar medidas adecuadas y correctivas para el mejor desarrollo futuro del servicio.

- El odontólogo debe adaptarse a las necesidades de sus clientes y a las necesidades del mercado como condición para poder alcanzar sus propios objetivos. Lo más importante es concentrarse en las necesidades de de estos y satisfacerlas del modo más efectivo (mejor satisfacción por el mismo precio) o más eficaz (igual satisfacción por un precio menor) ya que los clientes serán fieles a aquel que mejor satisfaga sus necesidades, sobre todo económicas.

- Establecer una relación basada en la integridad, compromiso y confianza, y en la cual se puedan escoger opciones que beneficien a todos los involucrados, permite crear rapport y empatía con el paciente y esto es fundamental a nivel de servicios y profesionales de la salud. La actitud mental positiva y el proceso de pensamiento proactivo son vitales para impulsar el éxito personal y profesional. En la Odontología, y demás servicios de la salud, gran parte del éxito se logra

orientándose al paciente o consumidor y teniendo una actitud desprendida del interés pero comprometida con la excelencia y confianza. En consecuencia, es más grave la incompetencia que la competencia y, por ello, debemos ejercer nuestra profesión con mucha ética y responsabilidad y brindándole al paciente la más depurada atención, con la mayor sensibilidad social.

- El centro odontológico y el personal profesional que en él trabaja, deben estar conscientes de que, al hablar de calidad de los servicios se está hablando de satisfacción de expectativas y esto se logra con la percepción obtenida por el usuario del servicio recibido, por lo que se trata de una experiencia muy individual que se logra si la percepción supera notablemente la expectativa del cliente. Es por ello que se debe reforzar el enfoque factorial, específicamente la planificación del recurso humano, con definición de las metas y objetivos que se desean alcanzar en la clínica los cuales han de estar basados en la empatía y orientación al cliente. De igual modo fomentar la motivación e identidad de todo el personal de trabajo con la clínica para generar un adecuado ambiente de trabajo y conformidad en los usuarios. También se debe invertir en procesos, incorporando sistemas de información a la clínica, desarrollando una página web interactiva y haciendo promoción de los servicios a través de internet.

- La explotación de las tecnologías de información permite el mantenimiento de las relaciones con los clientes así como aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Con ellas podemos desarrollar e implementar sistemas para la comunicación y contacto permanente con el usuario a modo de establecer relaciones más inmediatas y personalizadas.

- Las Facultades de Odontología tendrán que añadir en su plan de estudios aspectos del marketing que brinden a los odontólogos la oportunidad de adquirir destrezas y conocimientos en las áreas de comunicación, promoción, ventas y mercadeo, que les permitan formular y diseñar planes estratégicos adecuados a los intereses y realidades particulares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- Armas, A. (2004). *Material de Servicios de Salud*, Caracas, Venezuela.
- Achong, C. *Mercadeo en Internet*, trabajo de grado en IESA, Caracas, Venezuela, 1997.
- Alet, J. *Marketing Relacional (Cómo obtener clientes leales y rentables)*, Barcelona, España, Edición Gestión 2000 S.A., 2^{da} Edición, 1996, p. 190.
- Balestrini A., Miriam. *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*, Caracas, Venezuela: Consultores Asociados BL, 1998, p. 120.
- Conde Pérez, Ernesto Manuel. *El marketing de relaciones, un imperativo en la empresa*, 2006, p.145.
- Christopher, M y otros. *Marketing Relacional/ Integrando la Calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Edición Díaz de Santos s.a., Madrid, España, 1994, p.321.
- Fernández C., Baptista P (2004). *Metodología de la Investigación*, 3^{era} Edición, México, Mac Graw Hill Interamericana.
- Kotler, Philip (1985). *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, p.132.
- Kotler, Phillip. (2001). *Dirección de Marketing. La edición del milenio*, Ed. PrenticeHall, México.
- Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing*, Prentice Hall, 6^{ta} Edición, México, p.223.
- Morles, V. (1992). *Planteamiento y Análisis de la investigación*, 6^{ta} Edición, Caracas, Venezuela: Litotac, C.A.
- Ramírez, Tulio (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*, 1^{era} Edición, Caracas, Venezuela, Editorial Panapo.

Reichheld, F. *El efecto de la lealtad*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1996, p. 461.

Sabino, Carlos A (1996). EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN, Ediciones Lumen-Humanitas, Argentina.

Stanton, E (1999). *Fundamentos de Marketing*, Ed. McGrawHill, México, 11ª Ed., p.170-244.

Withrow, J. (2005). *Crafting a User Experience Curriculum*. Boxes and Arrows. 2 de Enero de 2005.

FUENTES ELECTRÓNICAS.

Conde, E. (2005). *El Marketing de Relaciones. Un imperativo de la Empresa*. Consultado en Febrero, 9, 2006 en www.monografias.com.

Castillo, J. (2005). *Estadística*. Consultado en Febrero, 9, 2006 en www.monografias.com.

Custodio, C. (2003). *Estadística básica*. Consultado en Marzo, 16, 2006 en http://html.rincondelvago.com/estadistica_38.html.

Paz, M. (2004). *Buscando la calidad y la excelencia en la atención y el servicio al cliente*. Consultado en Diciembre, 12, 2005 en <http://www.monografias.com/trabajos16/el-cliente/el-cliente.shtml>

Ananos, R (2005). *El Plan de Marketing, Cómo elaborar un plan de marketing*. Consultado en Abril, 22, 2006 en <http://www.ramonananos.com/blog/2005/02/el-plan-de-marketing-como-elaborar-un.html>

Vásquez, V (2001). *Servicios*. Consultado en Mayo, 12, 2006 en www.vasquezvillarreal.com.

Murillo, W. (2003). *La Investigación Científica*. Consultado en Diciembre, 15, 2005 en <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>.

Fernández, S. (2002). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Consultado en Diciembre, 15, 2005 en http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf.

García, F. (1998). *Servicios de información en la World Wide Web: una nueva frontera para los docentes del área de biblioteconomía y documentación*. Consultado en Enero, 23, 2006 en <http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuad6-7/colabora.htm>.

Arhippainen, L. (2003). *Empirical evaluation of user experience in two adaptive mobile application prototypes*. Consultado en Junio, 7, 2006 en <http://www.ep.liu.se/ecp/011/007/ecp011007.pdf>.

ANEXOS

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Cientela

Conjunto de clientes actuales y potenciales con los cuales la empresa mantiene o aspira mantener relaciones a través del tiempo y que permite conocer la definición y la historia del mercado, los clientes que lo integran y el valor de los clientes para la empresa.

Calidad

Propiedad o conjunto de propiedad inherentes a un producto o servicio que permiten apreciarlo y resaltarlo con respecto a los restantes de su mismo tipo.

Correo Electrónico (email)

Transmisión y recepción de mensajes a través de computadores o terminales.

Demanda

El deseo y la posibilidad de pagar un precio por adquirir un bien o servicio.

Estrategia

Arte de planear y dirigir las operaciones. Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

Internet

Red global producto de la interconexión de miles de redes de diversa naturaleza distribuidas por el mundo y que permite la comunicación eficaz entre millones de computadores y habilita a sus usuarios a obtener recursos de las más variadas fuentes.

Marketing Interactivo

Proceso mediante el cual la calidad de la interacción entre el comprador y el vendedor del servicio influye directamente sobre la calidad del servicio percibida por parte del cliente.

Marketing Relacional

Proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor para el cliente identificando aquellos más rentables a modo de establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto a lo largo del tiempo

Mercado Meta

Porción del mercado total hacia la cual la empresa dirige sus esfuerzos de mercadeo apuntando a consumidores con características específicas conocidas y con productos que tratan de responder a las necesidades de tales consumidores.

Mercadotecnia (Marketing-Mercadeo)

Proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren destinado a la satisfacción de sus necesidades.

Necesidad

Condición humana que se caracteriza por un sentimiento de carencia o privación.

Preferencia

Primacía o ventaja que un producto o servicio tienen sobre otro por su valor e importancia.

Retener

Hacer que alguien o algo no se separe de otro o que permanezca en el lugar donde estaba.

Satisfacción del Cliente

Concepto basado fundamentalmente en la forma como los usuarios perciben el desempeño del servicio en relación con sus expectativas. Cumplimiento de una necesidad o deseo.

Servicios de soporte /Diferenciales

Área de actividad que permite diseñar y gestionar la relación permanente que vincula a los clientes con la empresa e incluyen todas las transacciones interactivas que se producen antes, durante y después de la venta del servicio o producto principal.

Valor para el cliente

Beneficios recibidos con la entrega de un servicio que exceden considerablemente los costos asociados de obtenerlo. Capacidad general del servicio para satisfacer las necesidades del cliente según su propia evaluación.

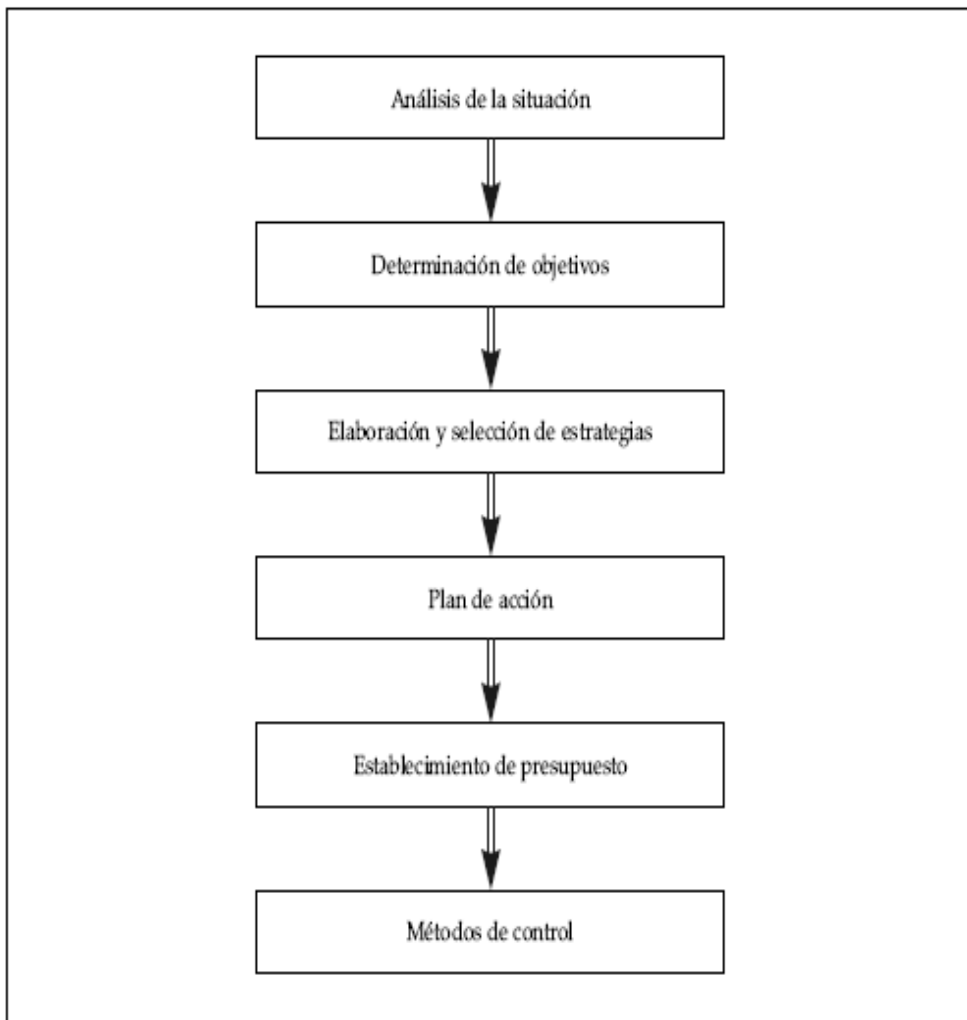
Usuario

Persona u organización que usa o consume un producto o servicio y con frecuencia se asimila o se identifica con el cliente o el consumidor.

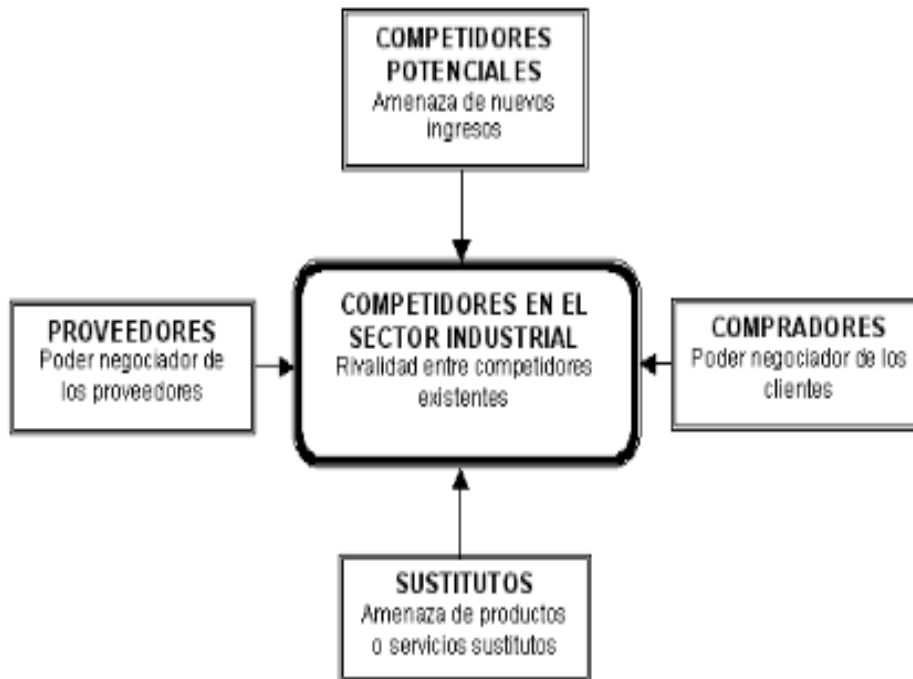
CONCEPTOS CENTRALES DE LA MERCADOTECNIA



PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING



TIPOS DE COMPETIDORES SEGÚN MICHAEL PORTER

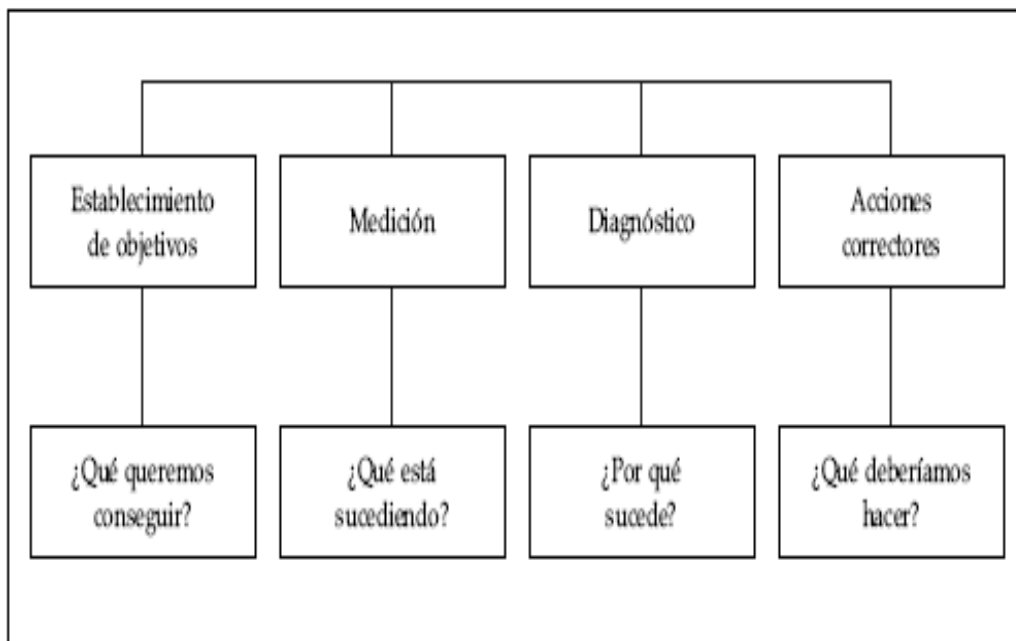


MATRIZ BCG PROPUESTA POR MICHAEL PORTER

Matriz de crecimiento - participación

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	<p>ESTRELLAS</p> <p>Alta inversión y alta participación.</p>	<p>DILEMAS</p> <p>Requieren mucha inversión.</p>
	BAJO	<p>VAGAS LECHERAS</p> <p>Generan fondos y Utilidades</p>	<p>PERROS</p> <p>Baja participación Pocos fondos</p>
<u>Matriz B.C.G.</u>		FUERTE	DEBIL
		CUOTA DE MERCADO RELATIVA	

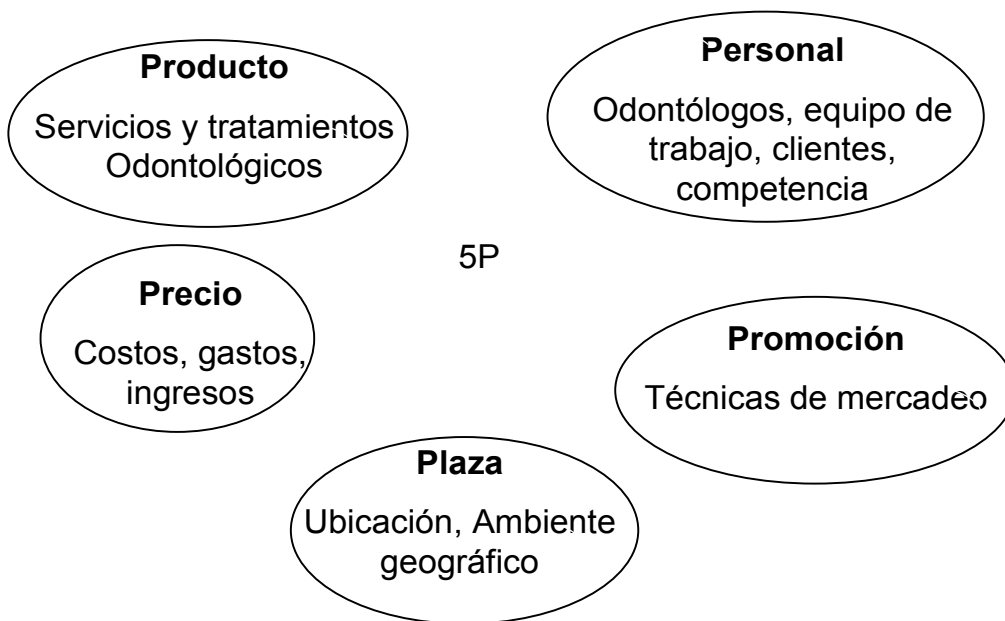
GRÁFICO DEL PROCESO DE CONTROL PROPUESTO POR PHILIP KOTLER



MATRIZ BCG APLICADA AL CENTRO ODONTOLÓGICO

Tasa de Crecimiento del mercado	Alto	<p>Estrellas: Tratamientos restauradores (eliminación de caries, resinas, cambio de amalgamas), emergencias y limpiezas dentales. Establecer lineamientos y pautas de atención al cliente que deben ser cumplidas por la secretaria.</p>	<p>Dilemas: Equipos especializados (Láser, Máquinas para blanqueamiento, Electrobisturí, cámara intraoral y pantalla digital, Rx computarizado, etc.)</p>
	Bajo	<p>Vacas Lecheras: Rehabilitaciones protésicas, Tratamientos de Conducto, Ortopedia, Estética.</p>	<p>Perros: Exodoncias, Amalgamas.</p>
MATRIZ B.C.G		Fuerte	Debil
		Cuota de Mercado Relativa	

COMPONENTES DEL MARKETING OPERATIVO.





UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO DE GERENCIA EN SERVICIOS ASISTENCIALES DE LA SALUD
SEMINARIO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA PREFERENCIA DE LOS USUARIOS
PARA ESCOGER Y ASISTIR A UN CENTRO ODONTOLÓGICO.**

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información acerca de su opinión sobre los aspectos o características que le gustaría encontrar en un consultorio odontológico y lo harían preferir o parcializarse por uno u otro consultorio en un momento dado y determinan su fidelidad hacia este.

Para ello le agradecemos ser tan amable de contestar unas preguntas. No le tomará más de 20 minutos. No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo debe reflejar su opinión con la mayor sinceridad posible. La información que nos proporcione será anónima y absolutamente confidencial.

Instrucciones

Emplee un bolígrafo para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que le gustaría o preferiría encontrar en el centro odontológico donde va a ser atendido. Todas las preguntas tienen 4 opciones de respuesta, elija la que mejor describe lo que piensa usted. Con una cruz (X) marque solamente una opción, la elegida.

Muchas gracias por su colaboración!

1) Edad: ____

2) Sexo: Femenino ____ Masculino ____

3) Nivel de Educación: Sin estudios ____ Primaria ____ Bachillerato ____ Técnico Superior ____
Título Universitario ____ Postgrado ____

Procedencia y Acceso:

4) ¿Trabaja o vive en los Ruices u otra zona?

Los Ruices ____ Otra zona (especifique) _____

5) ¿Cómo obtuvo conocimiento del centro odontológico?

Recomendación ____ Cuenta propia ____ Folleto/Volante publicitario ____ Otra forma (especifique) _____

6) Asiste al consultorio por ameritar qué tipo de tratamiento:

Revisión general (1era consulta) ____ Emergencia dental ____ Dolor ____ Limpieza dental ____

Tratamiento restaurador (amalgama/resina) ____ Continuación de tratamiento ____ Tratamiento Protésico ____

Las afirmaciones siguientes son opiniones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo. Diga usted, por favor, qué tan de acuerdo está con cada una de ellas.

1. Para asistir a un consultorio odontológico este debe poseer instalaciones físicas modernas y muy bien decoradas.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

2. La televisión, las revistas e informaciones odontológicas son elementos que deben estar presentes en la sala de espera del centro odontológico

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

3. Es importante que el consultorio odontológico posea una máquina dispensadora de café.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

4. Es importante y agradable que el consultorio odontológico posea acceso a Internet gratuito en la sala de espera.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

5. Es necesaria la venta de productos odontológicos en el consultorio odontológico.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

6. El consultorio odontológico debe poseer una sala de juegos para niños.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

7. El consultorio odontológico debe poseer equipos de última generación (Ej: láser para eliminación de caries, cámara intraoral, aparato de rayos x)

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

8. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio que está ubicado cerca y otro que está más distanciado pero que tiene precios más económicos, se escoge siempre el más económico.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

9. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio que posee un confortable ambiente físico y otro relativamente confortable pero con precios más económicos, se escoge siempre el más económico.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

10. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio donde la atención del personal es muy buena y otro donde la atención es relativamente buena, pero tiene precios más económicos, se escoge siempre el más económico.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

11. El centro odontológico debe brindar todas las formas de pago para cancelar los tratamientos (efectivo, cheque, tarjetas de crédito y débito).

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

12. Los tratamientos odontológicos que sobrepasen los 200.000 Bs deben ser financiados en cuotas de pago proporcionales a la duración del tratamiento.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

13. Se deben ofrecer descuentos y rebajas en los tratamientos que sobrepasen los 200.000 Bs cuando estos son cancelados inmediatamente y sin financiamiento.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

14. Resulta conveniente asistir al centro odontológico a tempranas horas de la mañana (7:30 am).

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

15. Resulta conveniente asistir al centro odontológico a horas del mediodía son (12:00 – 1:30 pm)

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

16. Es importante que el centro odontológico preste servicio en horas de final de la tarde y comienzo de la noche (5:30-8:30 pm).

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

17. Es importante y ventajoso que el centro odontológico preste servicio los días sábado.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

18. Es importante recibir información vía Internet, fax o telefónica sobre actualizaciones odontológicas, nuevos tratamientos, servicios, planes y descuentos promocionales del centro odontológico.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

19. El centro odontológico debe efectuar a sus pacientes una llamada anual para recordatorio de su cita control.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

20. El centro odontológico debe poseer una página web que permita hacer búsquedas, consultas y programación de citas.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

21. El centro odontológico debe ofrecer planes familiares y de afiliación al servicio.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

22. Resulta ventajoso que el centro odontológico posea servicio de taxi para el traslado al consultorio.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

23. Es importante que la amabilidad por parte del odontólogo esté presente durante toda la relación odontólogo-paciente para seguir tratándose con éste.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*

- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

24. Es importante que el odontólogo sea rápido trabajando.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

25. Es importante que la secretaria sea cortés y amable, tanto por teléfono como en persona, para seguir asistiendo a dicho centro odontológico.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

26. Es importante y necesario que cada paciente reciba información detallada y por escrito del tratamiento odontológico que se le va a efectuar.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

27. Es importante que el tiempo de espera para ser atendido no supere los 50 minutos.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

28. Es importante que cerca del consultorio haya un estacionamiento público.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

29. Es importante que cerca del consultorio haya una estación del metro.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

30. A la hora de escoger un consultorio odontológico, prefiero aquel que esté ubicado en la misma zona donde trabajo o vivo.

- 5) *Totalmente de acuerdo*
- 4) *De acuerdo*
- 3) *Neutral*
- 2) *En desacuerdo*
- 1) *Totalmente en desacuerdo*

Tabla # 10. Tabla de frecuencias con sus valores porcentuales y puntaje total por Item según la escala de Likert.

ITEM	Totalmente de Acuerdo (5 pts)		De Acuerdo (4 pts)		Neutral (3 pts)		En Desacuerdo (2 pts)		Totalmente en Desacuerdo (1 pto)		Puntaje total por Item
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1. Para asistir a un consultorio odontológico este debe poseer instalaciones físicas modernas y muy bien decoradas.	14	14 %	69	69 %	17	17 %	0	0	0	0	397
2. La televisión, las revistas e informaciones odontológicas son elementos que deben estar presentes en la sala de espera del centro odontológico	58	58 %	40	40 %	2	2 %	0	0	0	0	456
3. Es importante que el consultorio odontológico posea una máquina dispensadora de café.	6	6 %	33	33 %	24	24 %	33	33 %	6	6 %	306
4. Es importante y agradable que el consultorio odontológico posea acceso a Internet gratuito en la sala de espera.	1	1 %	18	18 %	39	39 %	38	38 %	4	4 %	274
5. Es necesaria la venta de productos odontológicos en el consultorio odontológico	15	15 %	59	59 %	8	8 %	10	10 %	8	8 %	363
6. El consultorio odontológico debe poseer una sala de juegos para niños.	0	0	47	47 %	32	32 %	21	21 %	0	0	326
7. El consultorio odontológico debe poseer equipos de última generación (Ej: láser para eliminación de caries, cámara intraoral, aparato de rayos x).	29	29 %	50	50 %	15	15 %	6	6 %	0	0	402
8. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio que está ubicado cerca y otro que está más distanciado pero que tiene precios más económicos, se escoge siempre el más económico.	4	4 %	26	26 %	37	37 %	24	24 %	9	9 %	292
9. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio que posee un confortable ambiente físico y otro relativamente confortable pero con precios más económicos, se escoge siempre el más económico.	3	3 %	36	36 %	34	34 %	18	18 %	9	9 %	306
10. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio donde la atención del personal es muy buena y otro donde la atención es relativamente buena, pero tiene precios más económicos, se escoge siempre el más económico.	7	7 %	23	23 %	4	4 %	53	53 %	13	13 %	258

11. El centro odontológico debe brindar todas las formas de pago para cancelar los tratamientos (efectivo, cheque, tarjetas de crédito y débito).	63	63 %	26	26 %	8	8 %	0	0	0	0	452
12. Los tratamientos odontológicos que sobrepasen los 200.000 Bs deben ser financiados en cuotas de pago proporcionales a la duración del tratamiento.	28	28 %	57	57 %	9	9 %	6	6 %	0	0	407
13. Se deben ofrecer descuentos y rebajas en los tratamientos que sobrepasen los 200.000 Bs cuando estos son cancelados inmediatamente y sin financiamiento.	20	20 %	50	50 %	21	21 %	5	5 %	4	4 %	377
14. Resulta conveniente asistir al centro odontológico a tempranas horas de la mañana (7:30 am).	12	12 %	41	41 %	28	28 %	14	14 %	5	5 %	341
15. Resulta conveniente asistir al centro odontológico a horas del mediodía son (12:00 – 1:30 pm).	6	6 %	30	30 %	16	16 %	44	44 %	4	4 %	290
16. Es importante que el centro odontológico preste servicio en horas de final de la tarde y comienzo de la noche (5:30- 8:30 pm).	34	34 %	43	43 %	15	15 %	8	8 %	0	0	403
17. Es importante y ventajoso que el centro odontológico preste servicio los días sábado.	22	22 %	52	52 %	20	20 %	6	6 %	0	0	390
18. Es importante recibir información vía Internet, fax o telefónica sobre actualizaciones odontológicas, nuevos tratamientos, servicios, planes y descuentos promocionales del centro odontológico.	10	10 %	35	35 %	41	41 %	8	8 %	6	6 %	335
19. El centro odontológico debe efectuar a sus pacientes una llamada anual para recordatorio de su cita control.	19	19 %	50	50 %	28	28 %	1	1 %	2	2 %	383
20. El centro odontológico debe poseer una página web que permita hacer búsquedas, consultas y programación de citas.	13	13 %	40	40 %	41	41 %	5	5 %	1	1 %	359
21. El centro odontológico debe ofrecer planes familiares y de afiliación al servicio.	14	14 %	41	41 %	45	45 %	0	0	0	0	369
22. Resulta ventajoso que el centro odontológico posea servicio de taxi para el traslado al consultorio.	0	0	24	24 %	47	47 %	20	20 %	9	9 %	286

23. Es importante que la amabilidad por parte del odontólogo esté presente durante toda la relación odontólogo-paciente para seguir tratándose con éste.	69	69 %	25	25 %	6	6 %	0	0	0	0	463
24. Es importante que el odontólogo sea rápido trabajando.	9	9 %	21	21 %	40	40 %	28	28 %	2	2 %	307
25. Es importante que la secretaria sea cortés y amable, tanto por teléfono como en persona, para seguir asistiendo a dicho centro odontológico.	42	42 %	44	44 %	12	12 %	2	2 %	0	0	426
26. Es importante y necesario que cada paciente reciba información detallada y por escrito del tratamiento odontológico que se le va a efectuar.	36	36 %	43	43 %	21	21 %	0	0	0	0	415
27. Es importante que el tiempo de espera para ser atendido no supere los 50 minutos.	58	58 %	30	30 %	12	12 %	0	0	0	0	446
28. Es importante que cerca del consultorio haya un estacionamiento público.	46	46 %	38	38 %	14	14 %	2	2 %	0	0	428
29. Es importante que cerca del consultorio haya una estación del metro.	45	45 %	37	37 %	18	18 %	0	0	0	0	427
30. A la hora de escoger un consultorio odontológico, prefiero aquel que esté ubicado en la misma zona donde trabajo o vivo.	15	15 %	24	24 %	41	41 %	10	10 %	10	10 %	324

Fuente: El Autor

Cuadro de Operacionalización de las Variables

ESTUDIO DE LOS FACTORES O ELEMENTOS QUE DETERMINAN LA PREFERENCIA DE LOS USUARIOS PARA ESCOGER Y ASISTIR A UN CENTRO ODONTOLÓGICO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
<p>1) Preferencias y gustos para escoger y/o asistir a un centro odontológico</p>	<p><u>PRODUCTO</u> -Beneficios adicionales que este ofrece (Ventajas Competitivas)</p>	<p>- Beneficios adicionales que desearía recibir o encontrar en el Centro Odontológico.</p>	<p>1. Para asistir a un consultorio odontológico este debe poseer instalaciones físicas modernas y muy bien decoradas. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>2. La televisión, las revistas e informaciones odontológicas son elementos que deben estar presentes en la sala de espera del centro odontológico 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>3. Es importante que el consultorio odontológico posea una máquina dispensadora de café. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>4. Es importante y agradable que el consultorio odontológico posea acceso a Internet gratuito en la sala de espera. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i></p>

			<p>4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>5. Es necesaria la venta de productos odontológicos en el consultorio odontológico. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>6. El consultorio odontológico debe poseer una sala de juegos para niños. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>7. El consultorio odontológico debe poseer equipos de última generación (Ej: láser para eliminación de caries, cámara intraoral, aparato de rayos x). 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p>
	<p><u>PRECIO</u> -Ventajas Económicas</p>	<p>- Grado en que influye el factor “precio” en la adquisición de un servicio y realización de tratamientos.</p>	<p>8. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio que está ubicado cerca y otro que está más distanciado pero que tiene precios más económicos, se escoge siempre el más económico. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>9. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio que posee un confortable ambiente físico y otro relativamente confortable pero con</p>

		<p>- Preferencia en las formas de pago que se desearían encontrar.</p>	<p>precios más económicos, se escoge siempre el más económico. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>10. Cuando se tiene que escoger entre un consultorio donde la atención del personal es muy buena y otro donde la atención es relativamente buena, pero tiene precios más económicos, se escoge siempre el más económico. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>11. El centro odontológico debe brindar todas las formas de pago para cancelar los tratamientos (efectivo, cheque, tarjetas de crédito y débito). 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>12. Los tratamientos odontológicos que sobrepasen los 200.000 Bs deben ser financiados en cuotas de pago proporcionales a la duración del tratamiento. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>13. Se deben ofrecer descuentos y rebajas en los tratamientos que sobrepasen los 200.000 Bs cuando estos son cancelados inmediatamente y sin financiamiento. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i></p>
--	--	--	--

			<p>3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p>
	<p><u>PROMOCIÓN</u></p> <p>-Horarios de Atención</p>	<p>- Preferencia y conveniencia de los usuarios en los horarios de atención ofrecidos por el centro odontológico.</p>	<p>14. Resulta conveniente asistir al centro odontológico a tempranas horas de la mañana (7:30 am). 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>15. Resulta conveniente asistir al centro odontológico a horas del mediodía son (12:00 – 1:30 pm). 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>16. Es importante que el centro odontológico preste servicio en horas de final de la tarde y comienzo de la noche (5:30- 8:30 pm). 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>17. Es importante y ventajoso que el centro odontológico preste servicio los días sábado. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p>

	<p>-Promoción del servicio</p>	<p>-Grado de importancia para el usuario de recibir periódicamente información concerniente al centro odontológico y sobre otros beneficios adicionales.</p>	<p>18. Es importante recibir información vía Internet, fax o telefónica sobre actualizaciones odontológicas, nuevos tratamientos, servicios, planes y descuentos promocionales del centro odontológico. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>19. El centro odontológico debe efectuar a sus pacientes una llamada anual para recordatorio de su cita control. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>20. El centro odontológico debe poseer una página web que permita hacer búsquedas, consultas y programación de citas. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>21. El centro odontológico debe ofrecer planes familiares y de afiliación al servicio. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>22. Resulta ventajoso que el centro odontológico posea servicio de taxi para el traslado al consultorio. 5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p>
--	--------------------------------	--	--

	<p>4) PERSONAL</p> <p>-Atención ofrecida por parte del personal profesional (odontólogo) y administrativo (secretaria)</p>	<p>- Importancia y repercusión de la calidad de atención ofrecida tanto por el odontólogo como por la secretaria.</p>	<p>23. Es importante que la amabilidad por parte del odontólogo esté presente durante toda la relación odontólogo-paciente para seguir tratándose con éste.</p> <p>5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>24. Es importante que el odontólogo sea rápido trabajando.</p> <p>5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>25. Es importante que la secretaria sea cortes y amable, tanto por teléfono como en persona, para seguir asistiendo a dicho centro odontológico.</p> <p>5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>26. Es importante y necesario que cada paciente reciba información detallada y por escrito del tratamiento odontológico que se le va a efectuar.</p> <p>5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>27. Es importante que el tiempo de espera para ser atendido no supere los 50 minutos.</p> <p>5) <i>Totalmente de acuerdo</i> 4) <i>De acuerdo</i> 3) <i>Neutral</i> 2) <i>En desacuerdo</i> 1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p>
--	---	---	--

	<p>5) PLAZA</p> <p>-Ubicación</p>	<p>-Importancia de la facilidad de acceso al consultorio o cercanía de este.</p>	<p>28. Es importante que cerca del consultorio haya un estacionamiento público.</p> <p>5) <i>Totalmente de acuerdo</i></p> <p>4) <i>De acuerdo</i></p> <p>3) <i>Neutral</i></p> <p>2) <i>En desacuerdo</i></p> <p>1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>29. Es importante que cerca del consultorio haya una estación del metro.</p> <p>5) <i>Totalmente de acuerdo</i></p> <p>4) <i>De acuerdo</i></p> <p>3) <i>Neutral</i></p> <p>2) <i>En desacuerdo</i></p> <p>1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p> <p>30. A la hora de escoger un consultorio odontológico, prefiero aquel que esté ubicado en la misma zona donde trabajo o vivo.</p> <p>5) <i>Totalmente de acuerdo</i></p> <p>4) <i>De acuerdo</i></p> <p>3) <i>Neutral</i></p> <p>2) <i>En desacuerdo</i></p> <p>1) <i>Totalmente en desacuerdo</i></p>
--	--	--	---

TIPO DE INSTRUMENTO: Cuestionario

CONTEXTO DE ADMINISTRACION: Espacio físico (Sala de espera del Centro Odontológico)

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO DE GERENCIA EN SERVICIOS ASISTENCIALES DE LA SALUD
SEMINARIO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Formulario para la validación del cuestionario

Ítem	La pregunta es pertinente				La pregunta es pertinente		Observaciones
	Clara		Precisa		Si	No	
	Si	No	Si	No			
I. ¿Considera importante que las instalaciones físicas generales del centro odontológico sean modernas y lujosas?							
II. ¿Considera importante que en el consultorio odontológico haya servicio de Internet, televisión y música?							
III. ¿Considera importante encontrar en el consultorio odontológico una sala de juegos para niños, máquina dispensadora de café y venta de productos odontológicos?							
IV. ¿Considera importante que el consultorio odontológico posea equipos de última generación (Ej: láser para eliminación de caries sin dolor, cámara intraoral, etc)?							
V. Si tiene que escoger entre un consultorio que esté ubicado en sus cercanías y otro que esté más distanciado. ¿Considera que los precios de los tratamientos ofrecidos en cada centro odontológico son importantes y decisivos para hacer esta selección?							
VI. Si tiene que escoger entre un consultorio que posee un agradable y acogedor ambiente físico y otro un tanto abandonado ¿Considera que los precios de los tratamientos ofrecidos en cada centro odontológico son importantes y decisivos para hacer esta selección?							
VII. Si tiene que escoger entre un consultorio donde la atención de todo el personal es excelente y acogedora y otro donde la atención es un tanto inadecuada y no tan cordial. ¿Considera que los precios de los tratamientos ofrecidos en cada centro odontológico							

son importantes y decisivos para hacer esta selección?							
VIII. ¿Considera importante que el centro odontológico le brinde todas las formas de pago para cancelar sus tratamientos odontológicos de rutina (ej: efectivo, cheque, tarjetas de crédito y débito, etc)?							
IX. En tratamientos consecutivos (que requieren más de una cita) y de montos superiores a los 100.000 Bs. ¿Considera importante poder gozar de un 10% de descuento en el costo del tratamiento al cancelar el monto total inmediatamente?							
X. En tratamientos consecutivos (que requieren más de una cita) y de montos superiores a los 100.000 Bs. ¿Considera importante poder pagar el tratamiento en cuotas proporcionales a la duración de este pero renunciando al descuento por pronto pago?							
XI. ¿Considera importante que el centro odontológico preste servicio desde tempranas horas de la mañana (7:30 am)?							
XII. ¿Considera importante que el centro odontológico preste servicio a horas del mediodía (12:00 – 1:30 pm)?							
XIII. ¿Considera importante que el centro odontológico preste servicio en horas de la tarde (3:00-5:00 pm)?							
XIV. ¿Considera importante que el centro odontológico preste servicio a horas de final de la tarde y comienzo de la noche (5:30- 8:30 pm)?							
XV. ¿Considera importante que el centro odontológico preste servicio los sábados (mañana y tarde)?							
XVI. ¿Considera importante recibir información vía Internet o mediante envío de folletos sobre actualizaciones odontológicas, nuevos tratamientos, planes y descuentos promocionales?							
XVII. ¿Considera importante recibir una llamada anual como recordatorio de cita de control?							
XVIII. ¿Considera importante que se ofrezcan otros servicios personalizados como: Consultas y programación de citas via Internet, planes familiares, descuentos el mes de cumpleaños, servicio de taxi para traslado al consultorio, etc.?							

<p>XIX. ¿Considera que, además de los resultados de los tratamientos, la atención ofrecida por el odontólogo es importante para decidir si se seguirá atendiendo en dicho centro odontológico?</p>							
<p>XX. ¿Considera que, a pesar de haber recibido una adecuada atención por el profesional odontólogo, la atención ofrecida por la secretaria también es importante para decidir si se seguirá atendiendo en dicho centro odontológico?</p>							
<p>XXI. ¿Considera importante que en las cercanías del consultorio haya un estacionamiento público para poder acceder cómodamente en carro?</p>							
<p>XXII. ¿Considera importante que en las cercanías del consultorio haya una estación del metro para poder acceder cómodamente a pié?</p>							
<p>XXIII. ¿Cómo tuvo conocimiento del centro odontológico?</p>							