

**PLAN DE MARKETING PARA LA CLINICA ODONTOLOGICA ARIAS DENTAL
GROUP**

**LEIDY LORENA AGUDELO ROBLES
LINA MARIA CARDENAS ROJAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ-VALLE
2018**

**PLAN DE MARKETING PARA LA CLINICA ODONTOLOGICA ARIAS DENTAL
GROUP**

**LEIDY LORENA AGUDELO ROBLES
LINA MARIA CARDENAS ROJAS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para obtener el título de
Administradoras de Empresas**

Director: LUCY YANETH VARELA HERNADEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ-VALLE
2018**

Nota de Aceptación

Presidente

Jurado

Jurado

Tuluá, junio de 2018

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi esposo William, el cual ha sido un apoyo incondicional en todo este proceso de cinco años y medio, en donde en muchas ocasiones me sentía agotada y él siempre estaba ahí para brindarme una voz de aliento, a mi madre Egelia quien me brindo amor y comprensión, a mi padre Camilo el cual siempre me inculco el amor por el estudio, a mi hermano Gustavo que siempre ha estado ahí cuando lo necesito y por ultimo a mi mascota Persa que ha sido una gran compañía.

Lina María Cárdenas Rojas

Dedico este maravilloso logro a mi madre Mery, la cual ha sido mi gran soporte y ayuda en las tantas noches que cuidó de mi hija durante toda la carrera universitaria y me ha entregado los mejores valores y principios para salir adelante, a mi padre Fabio el cual admiro por sus talentos, a mi esposo Diego, por su entrega y comprensión en todo este proceso, a mi hija Gabriella, quien es mi motor y motivación para superarme. A mis hermanos, Gloria, Lewis, Jennifer y Marlen, que son incondicionales y me acompañan en todos los logros de mi vida. Finalmente a mi mascota Yayo que me ha acompañado fielmente.

Leidy Lorena Agudelo Robles

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios ya que nos brindó la oportunidad de contar con una vida llena de bendiciones, también por poner en nuestro camino las personas que han aportado a que este sueño se haga realidad

A la Universidad del Valle y a todos y cada uno de los docentes por aportar un granito de arena a nuestra formación y darnos la oportunidad de estudiar y convertirnos en profesionales, a nuestra directora MBA. Lucy Yaneth Varela Hernández, porque sin su ayuda y conocimientos aportados no hubiera sido posible culminar con éxito este proyecto.

A nuestras familias por habernos brindado su más incondicional apoyo en medio de tan importante proceso.

Y por último a todas las personas que han hecho parte de nuestra formación profesional con su amistad, apoyo, consejos, ánimo y compañía, a todas infinitas gracias.

CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 ESTADO DEL ARTE	22
4.2 MARCO TEÓRICO.....	24
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	33
4.4 MARCO ESPACIAL	36
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
5.1 TIPO DE ESTUDIO	39
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
6. SITUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	43
6.1 HISTORIA	43
6.2 PROYECCIÓN DE LA EMPRESA.....	43
6.2.1 Misión.....	43
6.2.2 Visión.	44
6.2.3 Quiénes somos.	44
6.2.4 Portafolio de servicios.	46
6.2.5 Estrategias de marketing utilizadas actualmente.	47
6.2.6 Competidores.....	47
6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	47
6.3.1 Canales de comunicación.	47
6.3.2 Creencias.....	48
6.3.3 Valores.....	48
6.4 ANALISIS INTERNO	49

6.4.1 Diagnóstico del proceso administrativo.....	49
6.4.2 Evaluación de factores internos (EFI).....	51
6.4.3 Matriz integral análisis interno.....	55
6.4.4 Matriz de evaluación de factores internos.....	59
6.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO	62
6.5.1 Entorno tecnológico.	62
6.5.2 Entorno socio cultural.....	63
6.5.3 Entorno económico	66
6.5.4 Entorno demográfico.....	67
6.5.5 Entorno político legal.	68
6.5.6 Matriz evaluación factores externos.....	69
6.6 CONCLUSIONES DEL CAPITULO I	71
7. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS VENTAS	73
7.1 SERVICIO (PRODUCTO)	73
7.2 PRECIO	74
7.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS A TRAVÉS DE CANALES FISICOS Y ELECTRONICOS (PLAZA)	75
7.4 PROMOCION DE SERVICIOS Y EDUCACION DE LOS CLIENTES (PROMOCION)	75
7.5 PROCESO	76
7.6 ENTORNO FÍSICO	77
7.7 PERSONAL.....	78
7.8 ENCUESTAS	78
7.9 ENCUESTAS CLIENTES ACTUALES	79
7.10 ENCUESTAS CLIENTES POTENCIALES	86
7.11 CONCLUSIONES CAPITULO II	92
8. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA DE LOS COMPETIDORES	94
8.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	97
8.2.1 Definición de los factores claves de éxito	97
8.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR ODONTOLOGICO EN TULUÁ	99
8.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	99
8.3.2 Poder de negociación de los compradores	99

8.3.3 Amenaza productos sustitutos.	99
8.3.4 Poder de los proveedores	100
8.3.5 Rivalidad entre los competidores	100
8.4 MATRIZ PEYEA	102
8.5 CONCLUSIONES CAPITULO III	103
9. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING PARA LA CLINICA ARIAS DENTAL GRUOP	105
9.1 OBJETIVO DEL PLAN	105
9.2 ESTRATEGIAS	105
9.2.1 Estrategia de personal.	105
9.2.2 Estrategia de proceso.	106
9.2.3 Estrategia de producto.	106
9.2.4 Estrategia de promoción.	106
9.2.5 Estrategia de distribución.....	107
9.2.6 Estrategia de precio.	108
9.2.7 Estrategia de entorno físico.	108
9.3 PRESUPUESTO	112
9.4 CONCLUSIONES CAPITULO IV	112
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL A LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING	113
10.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	113
10.2 CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	116
11. CONCLUSIONES	119
12. RECOMEDACIONES	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estado del arte.....	23
Tabla 2. Guía de Análisis del Macro Ambiente	27
Tabla 3. Evaluación Integrada del Análisis Externo	27
Tabla 4. Guía del Análisis Interno	28
Tabla 5. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna	29
Tabla 6. Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos).....	30
Tabla 7. Matriz del Perfil Competitivo	31
Tabla 8. <i>Extensión territorial del Municipio</i>	37
Tabla 9. División político administrativa del Municipio	38
Tabla 10. Fuentes de Información	41
Tabla 11. Portafolio de Servicios.....	46
Tabla 12. Matriz Diagnostico del Proceso Administrativo	51
Tabla 13. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna	55
Tabla 14. Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos).....	60
Tabla 15. Matriz integrada de análisis tecnológico	63
Tabla 16. Análisis del entorno tecnológico	63
Tabla 17. Matriz integrada de análisis socio cultural	64
Tabla 18. Análisis del entorno socio cultural	65
Tabla 19. Matriz integrada de análisis económico	66
Tabla 20. Análisis del entorno económico	67
Tabla 21. Matriz integrada de análisis demográfico	67
Tabla 22. Análisis entorno demográfico	68
Tabla 23. Matriz integrada de análisis político legal.....	68
Tabla 24. Análisis entorno político legal.....	69
Tabla 25. Ponderados matriz EFE	69
Tabla 26. Matriz evaluación factores externos.....	70
Tabla 27. Análisis del Servicio	73
Tabla 28. Elementos de Comunicación.....	75
Tabla 29. Diseño Encuesta Clientes Actuales	79
Tabla 30. Diseño Encuesta Clientes Potenciales	86
Tabla 31. Matriz del Perfil Competitivo.....	98
Tabla 32. Fuerzas de Atractividad	101
Tabla 33. Matriz PEYEA	102
Tabla 34. Plan de Marketing	109
Tabla 35. Presupuesto.....	111
Tabla 36. Cronograma de Actividades	114
Tabla 37. Control y Seguimiento a las Estrategias	118

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas	17
Ilustración 2. El proceso del marketing	26
Ilustración 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	32
Ilustración 4. Logotipo Arias Dental Group	44
Ilustración 5. Consultorio.....	45
Ilustración 6. Instalaciones	45
Ilustración 7. Proceso de Atención.....	76
Ilustración 8. Logotipo	94
Ilustración 9. Foto.....	94
Ilustración 10. Logotipo	95
Ilustración 11. Foto.....	95
Ilustración 12. Foto.....	96
Ilustración 13. Logotipo	96
Ilustración 14. Logotipo	97
Ilustración 15. Foto.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Factores para elegir a la Clínica Arias Dental Group	80
Gráfica 2. Aspectos importantes en el servicio odontológico.....	81
Gráfica 3. Necesidades de los clientes.....	82
Gráfica 4. Comunicación con los clientes.....	82
Gráfica 5. Satisfacción de los clientes	83
Gráfica 6. Canales de comunicación.....	84
Gráfica 7. Recomendación de los clientes	85
Gráfica 8. Sugerencias de los clientes.....	85
Gráfica 9. Frecuencia en la visita al odontólogo	87
Gráfica 10. Preferencia en el tipo de entidad prestadora del servicio odontológico.....	87
Gráfica 11. Grado de importancia en la prestación de servicios	88
Gráfica 12. Razones de uso del servicio odontológico	89
Gráfica 13. Factores importantes para la elección de una clínica odontológica	89
Gráfica 14. Servicios odontológicos utilizados con mayor frecuencia	90
Gráfica 15. Conocimiento de la clínica Arias Dental Group	91
Gráfica 16. Medio por el cual se conoce a la Clínica Arias Dental Group	92
Gráfica 17. Matriz PEYEA.....	103

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta clientes actuales clínica Arias Dental Group	124
Anexo 2. Encuesta sobre el uso de servicios odontológicos en el municipio de Tuluá ...	126

RESUMEN

El presente documento, contiene el desarrollo de la propuesta de un plan de marketing para la clínica Odontológica Arias Dental Group, cuyo objetivo es aumentar las ventas de la empresa en un 20% durante el año 2019, comparado con el año 2018.

Mediante el análisis de la situación actual de la empresa se pudo evidenciar varias debilidades entre las cuales se destaca la poca gestión en los procesos de mercadeo, gestión de la información y planeación, lo cual ha generado en la clínica un déficit en el posicionamiento de marca corporativa, en la comunicación con sus clientes y en la realización de sus procesos de manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otra parte el análisis del entorno entrego oportunidades como el aumento de la cultura de la belleza estética en Colombia, el aumento del uso del internet como medio de comunicación constante y la disponibilidad de crédito, factores a los cuales se les debe sacar provecho para que la organización sea más competitiva; en cuanto a las amenazas se debe hacer frente al aumento de la competencia para lograr la diferenciación.

Después se continuó con el análisis de los factores que influyen en las ventas en donde se utilizó como herramienta una encuesta realizada a clientes potenciales y actuales, la cual arrojó como resultados relevantes, la importancia que tiene para los clientes la recomendación (Comunicación de boca en boca) y el profesionalismo de los prestadores de servicios dentales, para elegir quien le prestara este tipo de asistencia. También se aplicaron las 7Ps de los servicios del libro Marketing de servicios de (Lovelock y. W., 2015) para identificar el estado actual de la clínica frente a estos ingredientes necesarios para desarrollar estrategias de marketing adecuadas para las empresas prestadoras de servicios.

Por último se realizó un análisis de la oferta y la demanda de sus competidores para determinar los factores claves de éxito que influyen a este sector en específico y conocer la posición de la empresa frente a sus competidores directos con el fin de tener más insumos para desarrollar las estrategias de marketing necesarias para la empresa; además se evaluaron las cinco fuerzas de Porter para conocer el nivel de competencia en el sector y por último se llevó a cabo la matriz PEST la cual arrojó como resultado que se deben realizar estrategias competitivas de acuerdo a su posición estratégica.

Con el desarrollo de esta investigación se logró obtener información pertinente para crear las estrategias de marketing más apropiadas para la organización, de acuerdo

a su situación interna, la situación actual del entorno, los factores que influyen en las ventas y el análisis de la competencia.

PALABRAS CLAVE: marca corporativa, estrategias, entorno, competencia.

INTRODUCCIÓN

El sector de la salud a partir de la Ley 100 trajo retos a las organizaciones prestadoras de servicios, en el caso de las clínicas y consultorios odontológicos, se vieron menos afectadas por la posibilidad de ofrecer sus servicios a través de la apertura de consultorios privados en todo el país y de acuerdo a la (Revista Dinero, 2015) “A la Ley 100 se le achacan muchos males, entre ellos el haber ‘empobrecido’ a los profesionales de la salud. No obstante, una de las excepciones son los odontólogos, que han montado sus propias redes de clínicas a lo largo del país y se preparan para exportar su modelo y sus servicios”. Convirtiéndose esto, en una oportunidad para los profesionales de odontología para crear empresa y abrir sus consultorios particulares, tornándose este mercado muy competitivo en función del alta oferta y demanda. Bajo este panorama la clínica Arias Dental Group ha empezado sus actividades, sin embargo la falta de herramientas administrativas no le han permitido lograr una ventaja competitiva.

La clínica odontológica Arias Dental Group de la ciudad de Tuluá, enmarcada en este contexto presenta la necesidad de elaborar un Plan de Marketing, para lo cual se desarrolló una investigación que incluyó un análisis interno, análisis del entorno, análisis de los factores que influyen en las ventas, y análisis de los competidores, con el fin de tener información relevante para desarrollar estrategias de marketing adecuadas para la empresa.

De acuerdo a los análisis realizados se obtuvo como resultado un Plan de Marketing enmarcado en las 7 P's de (Lovelock C. H., 2015) (producto, precio, plaza, promoción, procesos, entorno físico y personal) especialmente diseñado para empresas de servicios, como es el caso de Clínica Arias Dental Group. En donde en primera instancia se identificó en la matriz EFI (Evaluación de factores internos) que la empresa debe tomar acciones para mejorar y poder enfrentar el entorno; en segunda instancia la evaluación del entorno mediante la matriz EFE (Matriz de evaluación factores externos) arrojó que existen más oportunidades que amenazas, lo cual es positivo para la empresa ya que aprovechando estas variables puede ser una organización competitiva; en tercera instancia se evaluaron los factores que influyen en las ventas de acuerdo al as 7P's de servicio aplicadas en los procesos de la clínica y de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a clientes actuales y potenciales se pudo obtener datos importantes para generar estrategias enfocadas en mejorar la prestación del servicio; en cuarta instancia se analizó la competencia de la clínica para conocer su posición estratégica, en donde se logró identificar que la empresa requiere implementar estrategias competitivas; en última instancia se establecieron estrategias, presupuesto, cronograma de actividades y control de seguimiento a la estrategia.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

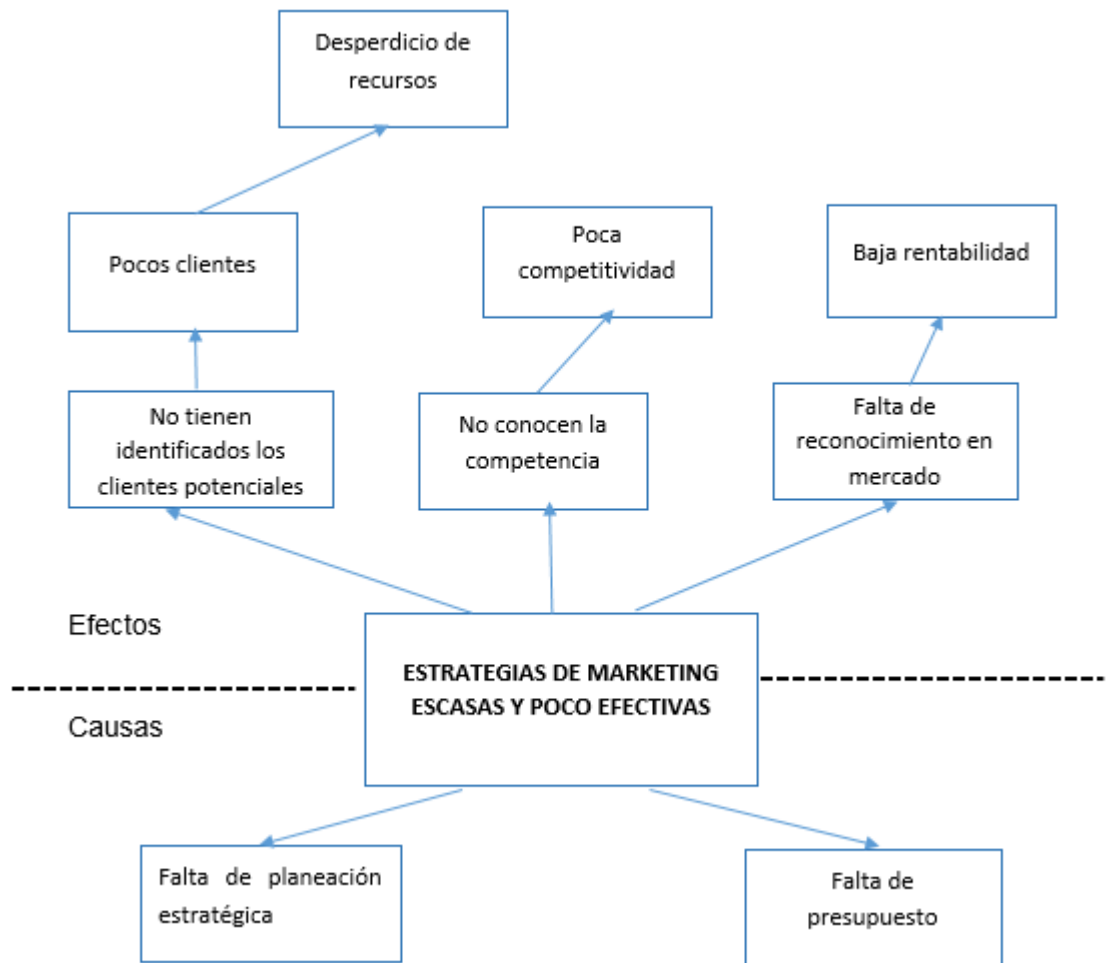
Teniendo en cuenta los efectos de la Ley 100 de 1993 donde se “...crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones” (Senado de la República, 1993); las cuales limitaron los servicios para los afiliados al sistema de salud; en lo que tienen que ver con salud oral, se presentó una oportunidad para los profesionales en odontología, teniendo en cuenta que el sector odontológico ha crecido de manera significativa debido al aumento de oferta académica, “Actualmente existen 18 facultades de odontología” (Ternera, 2011) por tal motivo muchos profesionales de este ámbito vieron la posibilidad de crear sus propias clínicas odontológicas en donde satisficieran las necesidades de todas las personas que requerían una atención rápida y acorde a su necesidad; es allí donde los odontólogos se lanzaron a crear empresa sin tener conocimiento de las diferentes herramientas administrativas necesarias para el direccionamiento de una organización, muchos se han estancado y se quedan sin la posibilidad de utilizar los métodos idóneos para que la empresa se posicione en un mercado tan competitivo.

El marketing es una de las herramientas administrativas necesarias para que una empresa sea competitiva, pues gracias a todo el conjunto de actividades que se desarrollan alrededor de ésta, las empresas logran posicionarse en el mercado; para lograr un posicionamiento exitoso se requiere que los administradores entiendan las preferencias de sus clientes meta, sus conceptos de valor y las características de las ofertas de sus competidores. Cuando se logra distinguir una marca de sus competidores es allí que se habla de posicionamiento el cual “Tiene un papel fundamental en la estrategia de marketing pues relaciona el análisis de mercados y el análisis competitivo con el análisis corporativo interno”. (Lovelock C. H., 2015, pág. 68). Esto con el fin de realizar un diagnóstico y tomar decisiones relacionadas con el desarrollo de productos, la entrega de servicios, la fijación de precios y la estrategia de comunicación asegurando que la empresa este en la capacidad de enfrentar la competencia y ser efectiva.

La clínica odontológica Arias Dental Group empezó labores hace dos años en el municipio de Tuluá, con el propósito de prestar servicios de odontología general y especializada mediante el uso de la última tecnología y personal calificado. Desde sus inicios la organización no ha encontrado un equilibrio en sus ingresos lo cual ha desencadenado una baja rentabilidad. Al ser una empresa pequeña y familiar las decisiones suelen tomarse sobre la marcha sin tener en cuenta la planeación, el presupuesto adecuado para implementar, un plan de marketing que los ayude a conocer la competencia, identificar los clientes potenciales y por lo tanto lograr el reconocimiento en el mercado. De acuerdo a esta situación se hace necesario que

la Clínica Arias Dental Group diseñe e implemente un plan de marketing con las estrategias adecuadas para el sector de servicios al cual pertenecen y así lograr obtener una posición distintiva en el mercado.

Ilustración 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Mediante el árbol de problemas se identificó que la empresa no cuenta con estrategias de marketing efectivas, lo cual es causado por la falta de planeación estratégica y falta de presupuesto, desencadenando efectos negativos para la organización como: baja rentabilidad, poca competitividad, desperdicio de recursos, entre otros que ponen en desventaja a la clínica frente a sus competidores.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de marketing necesita la empresa Arias Dental Group para aumentar su participación en el mercado?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación estratégica de la clínica Arias Dental Group?

¿Cuáles son los factores que influyen en las ventas?

¿Cuál es la oferta y demanda de los competidores?

¿Qué estrategias se requieren para incrementar las ventas en la Clínica Arias Dental Group?

¿Qué plan de seguimiento y control se debe tener para las estrategias propuestas?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de marketing para la clínica odontológica Arias Dental Group del municipio de Tuluá el año 2019.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar estratégicamente la situación actual de la empresa.
- Analizar los factores que influyen en las ventas.
- Analizar la oferta y demanda de los competidores.
- Formular estrategias para incrementar las ventas en la Clínica Arias Dental Group.
- Proponer un plan de seguimiento y control a las estrategias.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La clínica odontológica Arias Dental Group en la actualidad cuenta con la infraestructura adecuada para prestar sus servicios de odontología, equipos de última tecnología, y tienen el personal calificado y especializado en el área odontológica; más sin embargo la empresa no consigue aumentar su rentabilidad, captar nuevos clientes y mucho menos fidelizarlos pues no están utilizando al máximo todos estos atributos con los que cuenta la empresa ya que carecen de un plan de marketing que les ayude y direccionar su organización, de tal forma que esté mejor preparada para lanzar un servicio nuevo o vender los existentes. (Kotler, 2012).

“El mercado de las clínicas odontológicas han ido en aumento en cuanto al incremento de la competencia, los cambios que han surgido a través del tiempo en materia de tecnologías y/o servicios odontológicos han hecho que los clientes sean más exigentes por lo tanto las empresas de odontología deben estudiar y comprender el comportamiento de estos y su entorno” (Hernandez, 2014).

El plan de marketing indica cómo la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. También moldea diversas relaciones tanto internas como externas. Primero, influye en la manera en la que el personal de marketing trabajará entre sí y con otros departamentos para entregar valor y satisfacción a los clientes. Segundo, afecta la forma en que la compañía trabajará con los proveedores, distribuidores y socios estratégicos para alcanzar los objetivos incluidos en el plan. Tercero, influye en los tratos que la compañía hace con otros implicados, incluyendo a los legisladores, los medios de comunicación y a la comunidad en su conjunto. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización, y deberán tomarse en cuenta durante el desarrollo de un plan de marketing. (Kotler, 2012). De acuerdo a lo anterior el marketing juega un papel fundamental, ya que por medio de esta herramienta la clínica Odontológica Arias Dental Group podrá lograr sus objetivos empresariales.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología que se utilizara para realizar el trabajo investigativo se desarrollara en dos etapas, la primera consiste en el análisis interno de la organización mediante la identificación de las fortalezas y debilidades generales; también se hará énfasis en analizar los servicios, los precios, la distribución y los métodos de comunicación utilizados en el último año con el fin de tener información histórica que ayude a la formulación del nuevo plan de marketing. La segunda etapa consiste en realizar análisis de la competencia, los clientes y colaboradores para así poder elegir las estrategias de marketing más convenientes de acuerdo a las 7 Ps del marketing de servicios (Producto, Plaza, Precio, Promoción, Procesos, Personal y Panorama del Servicio o Entorno Físico).

3.3 JUSTIFICACIÓN COMERCIAL

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad ayudar a fortalecer el proceso de marketing en la clínica odontológica Arias Dental Group, puesto que al ser nueva en el mercado, está en la búsqueda de lograr el posicionamiento efectivo que los lleve a distinguirse de sus competidores y lograr una ventaja competitiva. Al finalizar el proceso investigativo este documento servirá como producción intelectual con el fin de optar por el título de administrador de empresas, siendo este requisito fundamental para evidenciar la puesta en práctica de todo el conocimiento teórico adquirido en 5 años de carrera profesional.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ESTADO DEL ARTE

Para la construcción del estado del arte se tuvo en cuenta unos interrogantes que permitieron definir la forma estructurada de su contenido:

Dentro del estado del arte del marketing de servicios encontrado en las diferentes investigaciones analizadas, se puede evidenciar una gran acción recíproca entre los estudios del mercado realizados a nivel general que tienen en cuenta la posición de los nichos de mercados y las posiciones más definidas de la oferta.

En la siguiente tabla 1, se presenta discriminada las diferentes investigaciones que se analizaron dentro del estado del arte, para realizar el Plan de Marketing en la Clínica Arias Dental Group:

Tabla 1. Estado del arte

AÑO	AUTOR	TITULO	FUENTE	OBJETIVO GENERAL	PALABRAS CLAVES	INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	RESULTADO
2012	Neira Gómez Viviana	Estrategias de comunicación de marketing y su impacto en la difusión de los posgrados, caso: universidad caleña.	Catálogo en línea Opac de la Biblioteca universidad del Valle, sede San Fernando Cali.	Caracterizar las estrategias de comunicaciones integradas de marketing más efectivas, empleadas por una universidad caleña para la promoción de posgrados.	Marketing. Investigación de mercados. Promoción. Publicidad. Administración de relaciones con clientes.	Revisión bibliográfica de 14 autores del marketing educativo. Entrevista. Encuestas a directores de comunicación. Análisis del Estudio general de medios, EGM publicado en el 2011 y aplicado en el 2009 y 2010.	Evidenciaron que apenas se está haciendo uso de nuevos medios de comunicación con el público como son la televisión regional y la radio. La pauta publicitaria de las universidades tiene alta relevancia en el presupuesto de los periódicos. El uso de la web es un medio para promover la promoción de los programas efectivamente.
2013	Ferreira Cuaichar Jeison David-Vásquez Porras Juan David	Plan de mercadeo del programa editorial de la universidad del valle en la ciudad de Cali 2014-2016.	Catálogo en línea Opac de la Biblioteca universidad del Valle, sede Cali.	Diseñar un plan de mercadeo para el programa editorial de la Universidad del Valle en la ciudad de Cali.	Gestión del conocimiento. Mercadeo. Marketing mix. Diagnóstico. Comunicación.	Observación en forma sistemática para conocer de primera mano que está ocurriendo en el lugar de los hechos. Guía de mercadeo, Entrevistas, medios impresos como libros y documentos digitales de fuentes válidas en internet.	Diagnóstico de todas las estrategias implementadas en el programa editorial de la Universidad del Valle entre febrero y junio del 2013. Propone el diseño de un organigrama que permita la formalización del área de mercadeo dentro de la estructura, especificando las funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos del Programa Editorial de la Universidad del Valle. Plan de comunicación para el Programa Editorial de la Universidad del Valle para el periodo 2014-2016.
2015	Álzate Diana marcela-Zuluaga Moreno Ángela.	Diseño de un plan de Marketing Estratégico para la empresa inversiones DUCOR LTDA. Para el año 2015 en la ciudad de Tuluá.	Catálogo en línea Opac de la Biblioteca universidad del Valle, sede Tuluá.	Diseñar un plan de Marketing Estratégico para la empresa inversiones DUCOR LTDA .	Plan estratégico. Marketing. Servicios.	Encuestas a clientes internos, clientes potenciales y proveedores. Entrevistas. Benchmarking Investigaciones de autores de marketing de servicios y Planeación estratégica.	Análisis del sector inmobiliario. Factores motivacionales de preferencias. Evaluación de la satisfacción del cliente interno. Diagnóstico de factores internos y externos de la competencia.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2018)

4.2 MARCO TEÓRICO

El siguiente consta de las referencias teóricas que ayudan en el proceso de esta investigación, de tal forma que da soporte a las afirmaciones realizadas por los diferentes autores de los cuales nos estamos apoyando para la construcción del presente trabajo, como por ejemplo que “Los planes de marketing no se crean en el vacío. Para desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, los mercadólogos deben actualizar la información acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que atenderán. A menudo se inicia con el análisis de los datos internos para evaluar la situación actual de marketing; esto se complementa con inteligencia de marketing e investigaciones sobre el mercado general, la competencia, temas claves, así como amenazas y oportunidades. Conforme el plan se lleva a cabo, los mercadólogos utilizan diversos métodos de investigación para medir el progreso hacia los objetivos e identificar áreas por mejorar, en caso de que los resultados no coincidan con lo estimado”. (Kotler, 2012)

En ese contexto las teorías que se aplicarán están enfocadas en la realización de un plan de marketing que permita conseguir los objetivos que se tienen planteados para esta empresa del municipio de Tuluá, para esto nos apoyaremos en diferentes autores que son de gran ayuda para explicar algunos conceptos sobre El plan de Marketing, y son nombrados a continuación.

Plan de Marketing. El plan de marketing es definido en el libro plan de marketing como: un documento escrito, que detalla acciones específicas de marketing, dirigidas a objetivos específicos, dentro del marco de trabajo de un determinado ambiente de mercado. (Santos, 1989).

El autor hace mención a varias características que tiene un plan de marketing:

- Identifica las oportunidades de negocios más prometedoras para la empresa.
- Señala como penetrar, capturar, y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de marketing.

Y también las funciones que cumple un plan de marketing:

- Establece una base firme para planificar cualquier otra actividad de la empresa.
- Estimula el impulso creador para hacer mejor uso de los recursos de la empresa.
- Asigna responsabilidades específicas, programa y coordina el trabajo de las distintas áreas.

- Coordina y unifica los esfuerzos.
- Facilita el control y la evaluación de resultados y actividades en función de objetivos claramente definidos.
- Crea conciencia de los obstáculos a superar.
- Provee una fuente autentica de información mercadológica para referencia actual y futura.
- Facilita el avance progresivo hacia las metas generales de la empresa.
- Mantiene el énfasis en la rentabilidad.
- Evalúa estrategias alternas.
- Facilita revisiones prácticas y efectivas.
- Analiza la situación real de la empresa.

“El Plan de Marketing” (Santos, 1989) el cual nos servirá como guía en este proceso de planificación y ejecución efectiva, en el que encontramos fundamentos teóricos muy relevantes que nos ayudará a enriquecer esta investigación, ya que nos brinda una serie de pasos a seguir para preparar nuestro plan de marketing; pues es muy importante tal como lo expresa en esta guía el autor “En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone en sí misma riesgos muy altos de fracaso o de amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Una acción no planificada, si tiene éxito será fruto de la casualidad. Pero las casualidades no se repiten a diario, mientras que en la empresa sí requiere decisiones a diario”. (Santos, 1989)

“A diferencia del plan de negocios, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, el plan de marketing tiene una cobertura más limitada. El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. También está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización”. (Kotler, 2012)

Marketing. Para el autor Santos, 1989 el Marketing se concibe como una técnica cuyo propósito esencial es el de satisfacer las necesidades del consumidor, al mismo tiempo que generar rentabilidad para la empresa una definición más amplia de lo que es el marketing para el autor es: como “generación de beneficios mediante la administración de recursos y actividades, las cuales analizarán, determinaran y satisfarán las necesidades de las personas que compran productos y servicios”. (Santos, 1989)

Para (Kotler, 2012) en el libro Marketing, definen el Marketing como el Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.

Ilustración 2. El proceso del marketing



Fuente: Kotler y Armstrong, 2012, Fundamentals del Marketing.

Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE). El autor (Guerrero, 2013) en su libro: Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación, (2013) plantea que el análisis externo de la organización comprende dos ámbitos que son el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

1. El análisis del macro ambiente: un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos en su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la organización. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como los factores económicos, sociales, culturales demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos.

2. El análisis del sector: hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones investigadoras similares y complementarias, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

En el análisis externo se debe analizar las diferentes dimensiones (económicas, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, políticas, ecológicas y tecnológicas) con base en lo cual se determinará cuáles son las variables más pertinentes con el fin de clasificarlas en amenazas y oportunidades y evaluarlas en mayores y menores. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del estudio, se presentan las matrices, identificándolas como se evidencia a continuación:

A: Amenaza

O: Oportunidad

AM: Amenaza mayor

am: Amenaza menor

OM: Oportunidad mayor

om: Oportunidad menor

Tabla 2. Guía de Análisis del Macro Ambiente

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

Tabla 3. Evaluación Integrada del Análisis Externo

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

Respecto a la planeación Chiavenato (1998) señala "la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia."

Matriz Evaluación Factores Internos (EFI). Para realizar el análisis interno conviene registrar las distintas situaciones internas del grupo (recursos y capacidades) organizándolas en forma de variable de acuerdo con las distintas áreas funcionales, clasificándolas en debilidades y fortalezas con el fin de calificarlas en mayores y menores. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados, se debe tener en cuenta las matrices del análisis interno, las cuales se identifican de la siguiente manera:

F-Fortaleza
D- Debilidad
FM- Fortaleza Mayor
fm - Fortaleza menor
DM- Debilidad Mayor
dm- Debilidad menor

Tabla 4. Guía del Análisis Interno

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

Una segunda matriz, sirve para realizar el análisis de las variables claves de forma integral; mediante este instrumento se pretende detectar y evaluar tanto las debilidades como las fortalezas de la empresa, así como sus recursos y capacidades.

En la primera columna de esta matriz denominada “variable clave” se seleccionan aquellas situaciones, recursos y capacidades internas que son muy importantes para la empresa y que permiten dar una respuesta adecuada al entorno.

En la segunda columna denominada “situación actual” se analiza el comportamiento de la variable y se valora como fortaleza o como debilidad, buscando mantenerlas o convertirlas en factor de éxito.

La tercera y última columna “impacto sobre la empresa” sirve para estudiar la importancia que tiene la variable clave y su grado de incidencia positiva o negativa para la organización.

Tabla 5. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos). La tercera matriz denominada Evaluación de Factores Internos –EFI, permite a los directores evaluar la información interna y sus distintas áreas de funcionales o procesos. (Guerrero, 2013)

Para el desarrollo de la matriz EFI es importante conocer la clasificación de estos factores en fortalezas y debilidades, de igual modo cada variable se le asigna un peso que oscila entre 1 y 4 de acuerdo a su importancia y a la manera como la organización se encuentra con respecto a cada factor, clasificándose de la siguiente manera:

- Fortaleza Mayor: 4
- Fortaleza Menor: 3
- Debilidad Menor: 2
- Debilidad Mayor: 1

La calificación evalúa la importancia del factor para la Clínica Arias Dental Group mientras el peso refleja la importancia del factor respecto de los demás.

1. Si el peso es menor de 2,5 son mayores las debilidades que las fortalezas.
2. Si el peso ponderado es mayor a 2,5 son mayores las fortalezas que las debilidades.
3. Si el peso ponderado es igual a 2,5, existe igualdad de fortalezas como debilidades.

Tabla 6. Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos)

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1			
2			
3			
4			
DEBILIDADES			
1			
2			
3			
TOTAL			

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

Análisis de las motivaciones del cliente. Los autores León G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk en su libro Comportamiento del consumidor, Tratan del proceso de toma de decisión del consumidor y este se visualiza en tres fases distintas aunque entrelazadas: las fases de entrada, de proceso y de salida. (Kanuk, 2010) Por medio de esta lectura podremos reconocer las debilidades y fortalezas que se presentan en el proceso de mercadeo en las organizaciones pues se existen factores que influyen de una u otra forma en la decisión de compra del cliente que hacen que estos procesos ya planteados tengan buen reconocimiento.

También para analizar los factores que influyen en las ventas se hace necesario aplicar las 7 Ps del servicio de las cuales su autor (Lovelock C. H., 2015) afirma “Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: Producto, precio, plaza y promoción... Asimismo la mezcla de marketing tradicional no cubre la administración de la interacción con el cliente, y necesitamos extenderla al agregar 3 P relacionadas con la entrega de los servicios: Proceso, entorno físico y personal”

Análisis comparativo. El benchmarking es una herramienta que permite evaluar en qué posición esta una organización frente a sus competidores para así poder mejorar en todos sus procesos, el método que se utiliza es analizar a las empresas referentes del sector con el fin de identificar factores sobresalientes que ayuden a hacer una comparación y realizar mejoras en las organizaciones.

Para (Espendolini, 1992) el Benchmarking es: “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y proceso de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

La metodología para elaborar un análisis comparativo (Benchmarking) es la siguientes según (Guerrero, 2013):

1. “Selección de los grupos de investigación a comparar las organizaciones a comparar.
2. Caracterización de los grupos de investigación.
3. Identificación de los factores clave de éxito – F.C.E. La determinación de los factores clave (o críticos) de éxito F.C.E., es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización investigativa.
4. Descripción de los factores clave de éxito.
5. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo la cual permite seleccionar los factores claves de éxito para el sector investigado para luego elaborar el perfil competitivo”.

Tabla 7. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		GRUPO 4	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado

Fuente: Betancourt Benjamín, 2014. Análisis sectorial y competitividad.

Las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter. Para el autor (Betancourt Guerrero, 2007) “Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto estratégico, son aquellos que conducen a detectar oportunidades y amenazas generales que concretaran en la fase de diagnóstico mediante el análisis del mercado y la competencia”. Señala que los elementos que Michel Porter propuso en (1980) en las cinco fuerzas competitivas constituyen una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas comprende:

1. Barreras de entrada. 2. Amenazas de sustitución. 3. Poder de negociación de los compradores. 4. Poder de negociación de proveedores. 5. Rivalidad entre los competidores.

Ilustración 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

	Posibles Entrantes	Amenaza de nuevos competidores en el sector
Proveedores	Competidores Actuales	Compradores
Poder de negociación de los proveedores	Rivalidad existente entre competidores	Poder de negociación de los compradores
Amenaza de productos sustitutivos	Productos Sustitutivos	

Fuente: Betancourt Guerrero, 2007. Análisis Sectorial y competitividad.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes son los conceptos claves para el entendimiento de este trabajo:

Estrategia: La Real Academia española define la estrategia de las siguientes formas:

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares. **2.** f. Arte, traza para dirigir un asunto. **3.** f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (RAE, 2017)

“La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica” (Mintzberg, 1991).

Direccionamiento Estratégico: Según Camacho (2002, p. 2), “El direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere”. (Castro, 2010).

Matriz DOFA: “El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar que se podía hacer ante estos fracasos. Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en Dupont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían “un gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores corporativos a largo plazo” comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña “ (Berdugo, 2014).

“La matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de la empresa, propuesta de negocios o idea.

Para realizar este análisis se deben identificar las fortalezas y las debilidades internas y las amenazas y oportunidades que impone el entorno, estos aspectos son: Fortalezas (F): factores internos de la organización los cuales son sus puntos fuertes que se sirven de soporte para el cumplimiento de la misión. Debilidades (D):

factores internos de la organización que se consideran puntos débiles y que es necesario atenuar, eliminar o convertir en fortalezas para contribuir al cumplimiento de la misión. Oportunidades (O): situación que se produce cuando las circunstancias prevalecientes en el entorno le ofrecen en una organización, sin la influencia en ésta, la posibilidad de ir más allá de las metas y los objetivos que se han fijado. Situación específica en la cual se puede desarrollar acciones disfrutando de ventajas competitivas. Amenazas (A): retos procedentes del entorno con una tendencia o desarrollo desfavorable para la organización, igualmente sin la influencia de ella” (Berdugo, 2014).

Los siguientes conceptos fueron tomados del libro Marketing de (Kotler, 2012):

Marketing: Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.

Otro Concepto de marketing, Filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores.

Necesidades: Estados de carencia percibida.

Deseos: Forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo.

Demandas: Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

Ofertas de mercado: Cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

Mercado: Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Planeación estratégica: Proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.

Posicionamiento: Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Las 7 Ps del Marketing de Servicios. El marketing de servicios a diferencia del marketing enfocado a productos donde se estudian los cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza y promoción se diferencia por utilizar un agregado en el desempeño de los servicios donde se habla de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros gastos para el usuario, y promoción y educación, proceso, entorno físico y personal.

1. Producto: Los productos de servicios constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor para los clientes, incluso si las Ps restantes están bien ejecutadas. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responden a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

2. Distribución de los servicios a través de canales físicos y electrónicos: La entrega de elementos de productos a clientes implica decisiones sobre donde y cuando deben entregarse, así como los canales apropiados. Pudiéndose incluir canales físicos o electrónicos (o ambos) dependiendo de la naturaleza del servicio. El uso de servicios de planeación de mensajes y de Internet permite que los servicios basados en la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en el lugar y en el momento más convenientes para los clientes. Las empresas pueden entregar servicios de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias, como las tiendas al detalle que reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con el cliente. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes en la entrega eficaz de un servicio.

3. Precio y otros costos para el usuario: Representan las perspectivas afines de la empresa de servicios y sus clientes, al igual que el valor del producto. Para los proveedores, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia. La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque los niveles de estos se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo a factores tales como el tipo de cliente, el momento y el lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible. Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados.

4. Promoción y Educación: ¿Que debemos decirles a los clientes actuales y a los potenciales acerca de nuestros servicios? Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Es por eso que es fundamental proporcionar la información y consejo necesario, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos.

5. Proceso: Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo "los procesos subyacentes". Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase.

6. Entorno físico: La apariencia de la infraestructura, el mobiliario, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicio deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

7. Personal: Independientemente de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio.

4.4 MARCO ESPACIAL

La empresa Arias Dental Group de está ubicada en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca a continuación se presenta información relevante de la ubicación de este municipio:

De acuerdo a información suministrada por la alcaldía de Tuluá, El Municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordillera Central y el Rio Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: La zona Plana, el Pie de Monte de la cordillera Central, la Media y la Alta Montaña. La cabecera municipal está a 960 msnm, en la zona plana y 4.400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucia.

En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2013)

Límites del Municipio de Tuluá

Por el Oriente: Desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central.

Por el Sur: Por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.

Por el Norte: Por el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaletas en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaletas hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.

Por el Occidente: Siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales.

Extensión Territorial

La extensión territorial total del Municipio es de 915,9 kilómetros cuadrados (Km²) de los cuales el 98,41% corresponde al sector Rural y 1,59% al sector urbano.

Tabla 8. Extensión territorial del Municipio

Sector	KM ²	Hectáreas (Ha)	Porcentaje (%)
Urbano	15,2	1.520	1,59
Rural	900,7	90.075	98,41
Total	915,9	91.595	100,00

Fuente: Acuerdo municipal N° 008 mayo del 2.000

División político administrativa de Tuluá

El Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra dividido en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 138 vereda. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

Tabla 9. División político administrativa del Municipio

RESUMEN									
COMUNAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BARRIOS	12	7	21	5	17	17	25	16	15
TOTAL BARRIOS	135								

Fuente: Sistema de Información Geográfica (SIG)

Según datos de la cámara de comercio de Tuluá, la ubicación estratégica que posee hacen de Tuluá un cruce de caminos, ubicada en la zona centro del departamento, a una distancia de 350 kilómetros de Bogotá, la capital de la república; a 102 kilómetros de Santiago de Cali la capital de nuestro departamento; a 228 kilómetros del Puerto de Buenaventura y a 24 Kilómetros de la ciudad de Guadalajara de Buga, la tierra del Señor de Los Milagros.

Su influencia socioeconómica se extiende sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región, a la que acude una población flotante que asciende a los 500 mil habitantes, provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras, quienes ven en esta ciudad un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial.

Al igual que el resto del Valle del Cauca, las actividades agrícolas de Tuluá dependen de los cultivos permanentes, sobresaliendo la caña de azúcar con el 85% del área sembrada.

Tuluá se convierte así en epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permite influir sobre una amplia zona en su entorno. (Cámara de Comercio Tuluá, s.f.)

Tuluá, según censo de 2005 proyectados a 2017 tiene 216.604 habitantes, con distribución de población 86% urbana y 14% rural, siendo el 53% de sus habitantes de sexo femenino y 47% del sexo masculino.

Se define bajo observaciones que la composición por grupo de edades se define así: el 30% de la población es menor de 15 Años, mientras que los mayores de 60 representan el 5%. Por lo tanto el 75% de la población es considerada económicamente activa. El 28% de los habitantes es menor de 25 años y 7,4% son personas mayores de 65 años. El 84% de la población es menor de 50 años. (DANE, 2005)

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se desarrollara será de tipo descriptivo el cual “Buscará establecer el qué está ocurriendo, el cómo vamos y dónde nos encontramos, sin preocuparse por el por qué. Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema” (Benassini, 2009, pág. 45). Con este tipo de estudio se pueden describir factores o variables que componen el problema o la situación de análisis.

Mediante el estudio descriptivo es posible identificar cuatro factores “1. Establecer las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.). 2. Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (Comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.). 3. Establecer comportamientos concretos (Cuantas personas consumen un producto; cuál es su actitud frente a su líder, a los problemas de desempleo, de ingresos; cómo ejerce la función de auditoria, cómo se manejan las técnicas contables, cómo son los procesos de decisión, cuales son las necesidades de la gente). 4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (Relación entre el precio y el consumo de un producto, actitud frente al líder autocrático y los mecanismos de control, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales, la aplicación de la sistematización y su uso en los principios contables, los análisis financieros y la auditoria de control, etc.)” (Mendez, 2011, págs. 230-231). Estos factores son imprescindibles para realizar la presente investigación en donde de acuerdo a los objetivos se debe hacer un diagnóstico y análisis de comportamiento del proceso de mercadeo, para tener un panorama de la situación actual de la organización, para lo cual se utilizaran encuestas y entrevistas las cuales darán como resultado la caracterización de actividades inherentes a la empresa para asociarlas con variables identificadas en otros trabajos de investigación.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En primera instancia se utilizara el método de observación el cual es “Advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito” (Mendez, 2011, pág. 238) por lo tanto, es primordial aplicar este método para conocer el problema a fondo, con información de primera mano la cual será vital en el proceso de recolección de datos, que darán un panorama sobre la situación actual del proceso objeto de estudio. En segunda instancia se utilizara el método analítico puesto que “El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.” (Mendez, 2011, pág. 240) Es mediante este método que se analizaran todas las partes que componen el problema de investigación tanto en la empresa como en el entorno empresarial para estudiar un sinnúmero de variables necesarias para obtener una visión general de la situación problemática.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se utilizaran las fuentes primarias, los cuales “Se originan por motivos o problemas específicos y casi siempre se crean a petición de una empresa que desea contestar una serie específica de preguntas” (Benassini, 2009, pág. 50). Es allí donde se ahondara en las actividades de la empresa Arias Dental Group, y obtener datos necesarios para la caracterización del problema de investigación.

También se utilizaran las fuentes secundarias las cuales “Son aquellas que ya existen de antemano. Otras personas y organizaciones, ajenas a nuestra empresa, se han encargado de reunir, analizar y almacenar datos que por lo general ponen a disposición de quien los solicite” (Benassini, 2009, pág. 50). Aquí se desarrollara un análisis de la documentación digital e impresa existente ya sea de la empresa o publicaciones externas que sean soportes para realizar la investigación.

Tabla 10. Fuentes de Información

Objetivos	Fuente	Técnica aplicar	Propósito	Ítem	Actores
Diagnosticar y describir la situación actual de la empresa.	Primaria.	Observación	Identificar y recolectar datos de aspectos relacionados con la situación actual de la clínica Arias dental Group y de su entorno.	Observar factores como: cultura, clima organizacional, recursos tecnológicos.	Clínica Arias Dental Group
	Primaria	Entrevista-semiestructurada	Lograr la identificación de los factores internos que permitan conocer la situación actual de la clínica Arias dental Group.	¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son sus productos y/o sus servicios? ¿Cuál es la tecnología básica de trabajo? ¿Cuáles son sus principios, creencias y valores de actuación? ¿Cuál es el propósito de la empresa? ¿Cuáles son las características que la hacen diferente a las demás? ¿Qué espera de sus colaboradores? ¿Qué aspira aportar a sus colaboradores?	Propietario
	Secundaria.	N/A	Realizar el análisis interno y análisis del entorno.	Libro Guía práctica para planes estratégicos.	Betancourt Benjamín Guerrero.
Analizar los factores que influyen en las ventas	Primaria.	Observación.	Identificar y recolectar datos para obtener información de los elementos de las 7 Ps del servicio.	Observar factores destacados que influyen la mezcla del marketing de servicios.	Clínica Arias Dental Group
		Encuestas	Identificar y recolectar datos para obtener información de los factores que influyen las ventas de la clínica Arias Dental Group.	Realizar encuestas a los clientes actuales y potenciales.	Cientes
	Secundaria	N/A	Conocer las motivaciones del consumidor.	Libro comportamiento del consumidor	Leon G. Schiffman Leslie Lazar Kanuk.
	Secundaria	N/A	Aplicar las 7 P's del servicio.	Libro Marketing de servicios	Chistopher Lovelock Jochen Wirtz

Analizar la oferta y la demanda de los competidores.	Primaria	Observación	Verificar los procesos de las organizaciones elegidas para así realizar un benchmarking.	Observar factores destacados en las organizaciones elegidas para hacer el análisis comparativo.	Organizaciones elegidas para comparar.
	Secundaria	N/A	Aplicar la metodología para elaborar una referenciación empresarial.	Libro Guía práctica para planes estratégicos.	Betancourt Benjamín Guerrero.
Diseñar un plan de marketing para la clínica odontológica Arias Dental Group.	Primaria	Entrevista	Conocer los requerimientos del propietario de Arias Dental Group.	Socializar las estrategias de marketing y recibir sugerencias del propietario de Arias Dental Group.	Propietario.
	Secundarias.	N/A	Aplicar la metodología del autor para diseñar un Plan de Marketing.	Libro Marketing de Servicios.	Christopher Lovelock, Jochen Wirtz.
Elaborar un plan de seguimiento y control para el plan de marketing propuesto para la organización.	Primaria.	N/A	Aplicar una metodología adecuada para realizar un plan de seguimiento y control.	Crear tabla con las estrategias, tácticas, actividades, fechas e indicadores.	Autoras.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2018)

6. SITUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

6.1 HISTORIA

La empresa fue fundada por Beatriz Helena Ortiz Montoya mediante la razón social Arias dental Group, Nit 66.721.585-0 del 2 de octubre de 2017 y código CIIU 8622 (Actividades de la práctica odontológica) , con la visión de prestar servicios de odontología general y especializada en el municipio de Tuluá y sus alrededores, ofreciendo servicios de alta calidad mediante el uso de la última tecnología, infraestructura y el compromiso de un recurso humano competente, para satisfacer a los clientes. Arias Dental Group está ubicado en la carrera 25 N° 31-49 en el municipio de Tuluá, en el departamento del Valle del Cauca (Colombia): Tiene teléfono 2343888 y correo electrónico ariasdentalgroup@gmail.com. Arias Dental Group el día 2 de septiembre de 2015 en el municipio de Tuluá, en donde un odontólogo especializado en ortodoncia ve la oportunidad de emprender con la apertura de una clínica que agrupe varias especialidades odontológicas con el fin de prestar un excelente servicio y aprovechar una oportunidad existente en el mercado teniendo en cuenta que el sector odontológico en Colombia ha crecido de manera vertiginosa en los últimos tiempos debido al aumento de la oferta académica, actualmente existen 18 facultades (Ternera, 2011), las cuales acrecientan la oferta de profesionales en odontología, haciendo que este sector cada día tenga más competencia por la cual los profesionales de este ámbito se han visto en la necesidad de abrir sus propios consultorios o prestar sus servicios en varias de las muchas clínicas existentes, es allí donde se da el escenario propicio para la apertura de la clínica odontológica.

6.2 PROYECCIÓN DE LA EMPRESA

6.3.1 Misión. Somos una organización prestadora de servicios en salud oral con un equipo multidisciplinario altamente calificado y sensible, comprometido con la excelencia en el servicio, mediante la permanente adquisición de conocimientos, el uso de tecnología de avanzada, e instalaciones confortables para brindar un servicio de calidad, con la ayuda de todos nuestros colaboradores que están comprometidos y promueven los principios éticos de la empresa , fomentando el mejoramiento de la calidad de vida de quienes intervienen en nuestros procesos.

6.2.2 Visión. En el año 2023 seremos una red de clínicas odontológicas certificadas que prestaran servicios innovadores con tecnología de punta para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Líder en servicios de salud oral con cobertura nacional e internacional.

6.2.3 Quiénes somos. La Clínica Odontológica Arias Dental Group es una empresa constituida en el año 2015 por la familia Arias Bermúdez, con el deseo de contar con un grupo de profesionales y especialistas que presten todos los servicios en salud oral. Durante estos tres años de labores hemos logrado obtener una gran experiencia, que nos han permitido avanzar para prestar un excelente servicio a nuestros clientes; respaldados por un equipo humano sensible y profesional.

Ilustración 4. Logotipo Arias Dental Group



Ilustración 5. Consultorio



Ilustración 6. Instalaciones



6.2.4 Portafolio de servicios. La Clínica Odontológica Arias Dental Group presta servicios en varias especialidades de la salud oral, es de acuerdo a sus actividades que se construyó el portafolio de servicios, el cual se describe a continuación:

Tabla 11. Portafolio de Servicios

SERVICIO	DEFINICIÓN
Ortodoncia	“Rama de la Odontología que trata sobre el crecimiento y desarrollo de los dientes y de las desviaciones que se puedan producir. Se usan aparatos que corrigen y previenen las malposiciones dentales, los problemas oclusales y las deformaciones de los huesos que conforman los maxilares. Se trata de cuidar no sólo la estética dental, sino también las funciones de masticación, fonación y deglución” (Enciclopediasalud.com, 2016).
Endodoncia	“Procedimiento mediante el cual se elimina la pulpa afectada en un diente dañado o muerto, sellándose el conducto. La pulpa es la zona más profunda de un diente está en su interior y está constituida de vasos sanguíneos y nervios. Conecta el diente con el hueso maxilar” (Enciclopediasalud.com, 2016).
Periodoncia	“La periodoncia es una especialidad odontológica que se ocupa de la prevención, diagnóstico y tratamiento de trastornos que afectan los tejidos que dan soporte a los órganos ligados a la dentadura, como la encía, el hueso alveolar, el cemento radicular o el ligamento periodontal, y también a los implantes”. (Enciclopediasalud.com, 2016)
Cirugía maxilofacial	La cirugía maxilofacial, también conocida como cirugía ortognática, hace referencia a la especialidad médica que se dedica al estudio, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de los problemas relacionados con las estructuras anatómicas de la cara, el cráneo, cabeza y cuello, como también de la cavidad oral, maxilares y dientes.
Odontología General	“Especialidad de la medicina que estudia la anatomía y fisiología de los dientes y sus estructuras circundantes en la cavidad oral (labios, boca, paladar, orofaringe, mandíbula, etc.)” (Enciclopediasalud.com, 2016).
Rehabilitación oral	“La Rehabilitación Oral es la especialidad de la Odontología que se dedica al diagnóstico, plan de tratamiento, rehabilitación y mantención de las funciones orales, tales como la masticación y la fonoarticulación, como también la estética, de personas con condiciones clínicas tales como dientes perdidos, fracturados o desgastados, utilizando materiales biocompatibles para sustituirlos, tales como restauraciones directas (tapaduras), incrustaciones (tapaduras que se mandan a hacer al laboratorio dental), carillas, prótesis fijas unitarias (coronas), prótesis fija plural (puentes fijos), prótesis removibles e implantes dentales”. (Enciclopediasalud.com, 2016)

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2018)

6.2.5 Estrategias de marketing utilizadas actualmente. En Arias Dental Group se han utilizado varias estrategias de marketing, entre ellas pasacalles, publicidad por emisora local, volantes, fan page y patrocinio de eventos como conciertos; pero la estrategia que para ellos ha sido más representativa ha sido el volanteo, por lo cual actualmente es la única herramienta que utilizan para dar a conocer sus servicios.

6.2.6 Competidores. El municipio de Tuluá cuenta con un gran número de clínicas y consultorios que prestan el servicio de atención odontológica de forma privada y están ubicadas en la zona entre la Carrera 35 y Calle 26 y la zona entre la Carrera 25 y la Calle 31 las cuales pertenecen a las comunas 3, 4, y 5.

Arias Dental Group se encuentra ubicada en la comuna 5 (Información general: La comuna 5 tiene un perímetro de 7.765 m y un área de 2.187.127 m². Está conformada por los barrios Avenida Cali, Conjunto Residencial Lusitania, Doce de Octubre, El lago, El laguito, El príncipe, Nuevo príncipe, Principito, la Bastilla, La Merced, Las Acacias, Lusitania, Sajonia, Salesiano, San Carlos, laguito y Quintas de San Felipe) (Comunas y Barrios de Tuluá, 2016), comprendida por sectores de estrato 5 y 6, y actualmente existe una alta concentración de competidores en la misma comuna 5, que a continuación mencionaremos:

1. Clínica Odontológica Oral Brackets
2. Clínica Sanabria Matiz
3. Clínica Integra-Odontología Especializada
4. Clínica de Ortodoncia Orthoplan

6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

6.3.1 Canales de comunicación. En Arias Dental Group utilizan los siguientes canales de comunicación: Teléfono (Llamadas, Whatsapp), correo electrónico y cartelera informativa.

6.3.2 Creencias.

- **Sentido de pertenencia:** Nuestros colaboradores trabajan con pasión.
- **Calidad del servicio:** Creemos que siempre podemos prestar un excelente servicio.
- **Dialogo:** Creemos que es importante fomentar el dialogo para tener una comunicación asertiva.
- **Talento humano:** Creemos en las capacidades que tienen los especialistas y colaboradores.

6.3.3 Valores

- **Respeto:** Damos un trato digno a todos nuestros pacientes y colaboradores.
- **Integridad:** Trabajamos con rectitud y apego a los principios éticos.
- **Responsabilidad:** Cumplimos con todos los compromisos adquiridos.
- **Pasión:** Estamos comprometidos y dedicados en pleno al desarrollo de nuestras actividades.
- **Calidad:** Prestamos servicios de alto nivel para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

6.4 ANALISIS INTERNO

El objetivo de este análisis interno es conocer los recursos y capacidades que posee en la actualidad la clínica odontológica Arias Dental Group del municipio de Tuluá, identificar sus fortalezas y debilidades, para establecer objetivos en base a dichos recursos, capacidades, y formular estrategias que le permitan aprovechar dichas fortalezas para reducir sus debilidades.

A continuación se describirán cada una de las áreas a través de la información suministrada por medio de las encuestas realizadas en el mes de abril del año 2018 a el gerente, la administradora, el personal que trabaja de planta y también a los odontólogos especialistas, que laboran como contratistas por prestación de servicios en la clínica, quienes cuentan con el conocimiento de la organización y sus procesos.

6.4.1 Diagnóstico del proceso administrativo.

Gestión de planeación. La clínica no cuenta con un plan estratégico, donde se tengan objetivos claros, ya que la planeación ha sido realizada de forma empírica e informal, reaccionando de acuerdo a lo que se requiera en el momento y lo que el entorno les obligue para conseguir competir y funcionar en el mercado.

Gestión de la organización. La clínica odontológica cuenta con manual de funciones y competencias laborales el cual es conocido por todos los trabajadores, también tienen un plan de inducción que se le realiza a cada persona que ingresa nueva a trabajar con la clínica lo que es muy importante, ya que son herramientas que permiten establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la organización, igualmente como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de sus funciones y desarrollo del talento humano.

Por otro lado, la empresa en la actualidad no cuenta con un plan de incentivos o beneficios para sus trabajadores que si los tuvieran traerían a la organización ventajas; ya que los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la empresa.

Gestión de dirección. Los empleados de la clínica Arias Dental Group tienen claro los niveles de responsabilidad y autoridad, cuentan con un organigrama que es conocido por la mayoría de los colaboradores. Por otro lado los directivos de la empresa no promueven la visión a sus empleados lo que genera un estancamiento en el logro de los objetivos. La comunicación entre los directivos y los empleados

es asertiva lo que es benéfico para la empresa ya que es la base para poder conseguir lo que se quiere alcanzar en un futuro. La estructura de la empresa es de tipo familiar y el encargado de gestionar las relaciones de poder, desarrollo y cumplimiento de actividades es el gerente quién es la persona que conoce y tiene la experiencia como profesional en odontología pero no tiene conocimientos en administración y desarrolla su actividad basado en el conocimiento empírico, obtenido por la experiencia y la trayectoria que tiene en el sector de la salud odontológica.

Gestión de control y evaluación. En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control y evaluación de este modo no realizan evaluación de desempeño a sus colaboradores, tampoco realizan mediciones a los planes que se plantean, ni planes de mejora, pero si realizan acciones correctivas en pro de mejorar los procesos de la organización.

Gestión de mercadeo. La clínica Arias dental Group no cuentan con un plan de mercadeo, tampoco le hace seguimiento ni puede llevar un control a este plan ya que no existe. En la actualidad no cuenta con medios o canales de publicidad para llegarle al público, anteriormente utilizaron la entrega de volantes e hicieron publicidad a través de Facebook (sitio web de redes sociales), pero estos medios no se siguieron utilizando. Para comunicarse con los clientes lo hacen a través del medio telefónico vía teléfono fijo o celular, haciendo llamada o dejando mensaje de texto por Whatssap (es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet).

Gestión financiera. La empresa cuenta con un asesor contable contratado por prestación de servicios. Los estados financieros no son utilizados para tomar decisiones y en la actualidad la clínica informa que tiene capacidad de endeudamiento.

Gestión de servicios. La clínica Arias Dental Group presta sus servicios odontológicos en la hora indicada cumpliendo la cita previa que se le haya asignado a un cliente, todo el personal se esfuerza por brindar un excelente servicio, ofreciendo información clara sobre sus procedimientos de acuerdo al servicio que requiera una persona. La clínica no cuenta con un buzón de sugerencias o reclamos donde los clientes puedan dejar sus opiniones positivas o negativas sobre el servicio recibido. Por otro lado la empresa cuenta con una persona encargada del inventario y suministro para la prestación del servicio odontológico así como del inventario suficiente a la hora de prestar el servicio.

Gestión de investigación y desarrollo. La empresa actualiza constantemente los servicios odontológicos que prestan para estar a la vanguardia del mercado, así mismo las herramientas que utilizan para prestar los servicios son de última generación.

Gestión de Información. Actualmente la Clínica no cuenta con una página web ni Fan Page, anteriormente utilizaban el Facebook pero se le dejó de dar uso a este medio ya que en la actualidad no cuentan con una persona encargada ni con conocimiento para el manejo del mismo. La empresa cuenta con base de datos de los clientes, por otro lado no aplican y desconocen la gestión de archivo, pero si realizan copias de respaldo de información diariamente.

6.4.2 Evaluación de factores internos (EFI). Para realizar el análisis interno se debe registrar las distintas situaciones internas de la Clínica Arias Dental Group (recursos y capacidades) organizadas en forma de variable de acuerdo con las distintas áreas de gestión (Planeación, Organización, Dirección, Control Y Evaluación, Mercadeo, Financiera, Servicios, Investigación y Desarrollo, e Información), estas se clasifican en debilidades y fortalezas con el fin de calificarlas en mayores y menores. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados, se debe tener en cuenta las matrices del análisis interno, las cuales se identifican de la siguiente manera:

F-Fortaleza

D- Debilidad

FM- Fortaleza Mayor

fm - Fortaleza menor

DM- Debilidad Mayor

dm- Debilidad menor

A continuación presentamos la matriz de diagnóstico del proceso administrativo interno de la empresa donde se analiza cada una de sus áreas:

Tabla 12. Matriz Diagnostico del Proceso Administrativo

ANÁLISIS ÁREA DE PLANEACIÓN					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
La clínica cuenta con una misión y visión, pero estas no se ajustan a las verdaderas necesidades que la empresa tiene.	D				x
La clínica no cuenta con un plan estratégico, donde se tengan objetivos claros, lo que demuestra falta planeación.	D				x
La planeación ha sido realizada de forma empírica e informal reaccionando de acuerdo a lo que se requiera en el momento	F	X			

y lo que el entorno les obligue para conseguir competir y funcionar en el mercado.					
ANÁLISIS AREA DE ORGANIZACIÓN					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
La clínica odontológica cuenta con manual de funciones y competencias laborales el cual es conocido por todos los trabajadores.	F	X			
Tienen un plan de inducción que se le realiza a cada persona que ingresa nueva a trabajar con la clínica.	F	X			
En la actualidad no cuenta con un plan de incentivos o beneficios para sus trabajadores.	D			X	
ANÁLISIS AREA DE DIRECCIÓN					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
Los empleados de la Clínica Arias Dental Group tienen claro los niveles de responsabilidad y autoridad.	F	X			
Cuentan con un organigrama que es conocido por la mayoría de los colaboradores.	F		X		
Los directivos de la empresa no promueven la visión a sus empleados.	D				X
La comunicación entre los directivos y los empleados es asertiva.	F	X			
Decisiones centralizadas ya que el gerente es quien ejerce y donde recaen todas las responsabilidades.	D			X	
Dirección de la empresa basada en el conocimiento empírico y experiencia.	D			X	
ANÁLISIS AREA DE CONTROL Y EVALUACIÓN					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
La empresa no cuenta con un sistema de control y evaluación.	D				X

No realizan mediciones a los planes que se plantean.	D				X
No realizan planes de mejora.	D				X
Si realizan acciones correctivas en pro de mejorar los procesos de la organización.	F	X			
ANÁLISIS AREA DE MERCADEO					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
La clínica Arias dental Group no cuenta con un plan de mercadeo.	D				X
Al no tener plan de mercadeo tampoco le hace seguimiento ni puede llevar un control a este plan ya que no existe.	D				X
En la actualidad no cuenta con medios o canales de publicidad para llegarle al público.	D				X
Medios de comunicación que dejaron de utilizar (volantes y Facebook)	D				X
Para comunicarse con los clientes lo hacen vía telefónica a través de llamada desde un teléfono fijo o celular, o dejando mensaje de texto por Whatssap (es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet).	F	X			
ANÁLISIS DEL AREA FINANCIERA					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
La empresa cuenta con un asesor contable contratado por prestación de servicios.	F		X		
Los estados financieros no son utilizados para tomar decisiones.	D			X	
En la actualidad la clínica informa que tiene capacidad de endeudamiento.	F	X			

ANÁLISIS ÁREA DE SERVICIOS					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
La clínica Arias Dental Group presta sus servicios odontológicos en la hora indicada cumpliendo la cita previa que se le haya asignado al cliente.	F	X			
Todo el personal se esfuerza por brindar un excelente servicio.	F	X			
La clínica no cuenta con un buzón de sugerencias o reclamos donde los clientes puedan dejar sus opiniones positivas o negativas sobre el servicio recibido.	D			X	
La empresa cuenta con una persona encargada del inventario y suministro para la prestación del servicio odontológico.	F	X			
La Clínica cuenta con el suficiente inventario a la hora de prestar sus servicios.	F	X			
ANÁLISIS ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
La empresa actualiza constantemente los servicios odontológicos que prestan para estar a la vanguardia del mercado.	F	X			
La Clínica cuenta con herramientas de última generación para prestar sus servicios odontológicos.	F	X			
ANÁLISIS ÁREA DE LA INFORMACIÓN					
VARIABLES	F/D	F/M	Fm	Dm	DM
La Clínica no cuenta con una página web.	D				X
El Fan page (Facebook) desactualizado y en desuso.	D				X

No cuentan con una persona encargada ni con conocimiento para el manejo de las redes sociales.	D				X
La empresa cuenta con base de datos de los clientes	F	X			
No aplican y desconocen la gestión de archivo.	D				X
Si realizan copias de respaldo de información diariamente.	F	X			

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2018)

6.4.3 Matriz integral análisis interno. A continuación se toman las 26 variables más importantes que se identificaron en el análisis interno, para proceder a explicar el impacto que tienen estas para la Clínica Arias Dental Group.

A través de este instrumento se pretende detectar y evaluar tanto las debilidades como las fortalezas de la empresa, así como sus recursos y capacidades.

En la primera columna de esta matriz denominada “variable clave” se seleccionan aquellas situaciones, recursos y capacidades internas que son muy importantes para la empresa y que permiten dar una respuesta adecuada al entorno.

En la segunda columna denominada “situación actual” se analiza el comportamiento de la variable y se valora como fortaleza o como debilidad, buscando mantenerlas o convertirlas en factor de éxito.

La tercera y última columna “impacto sobre la empresa” sirve para estudiar la importancia que tiene la variable clave y su grado de incidencia positiva o negativa para la clínica.

Tabla 13. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA (F/D)
DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		
Misión y Visión.	La clínica cuenta con una Misión y Visión, pero estas no se ajustan a las verdaderas necesidades que la empresa tiene.	Al no estar la Misión y la Visión ajustada a las necesidades de la empresa se detecta el desconocimiento y la falta de interés en la planeación. (D)

Plan estratégico.	El no contar con objetivos claros evidencia la falta de planificación y la improvisación en la toma de decisiones.	El no contar con objetivos claros evidencia la falta de planificación y la improvisación en la toma de decisiones. (D)
La planeación ha sido realizada de forma empírica e informal reaccionando de acuerdo a lo que se requiera en el momento y lo que el entorno les obligue para conseguir competir y funcionar en el mercado.	A pesar de que no tienen un plan estratégico el conocer el mercado les ha ayudado a mantenerse, pero no se ha aprovechado todo el potencial que poseen tanto de infraestructura, tecnología, y conocimiento especializado de la odontología.	El conocimiento del mercado y las necesidades del cliente son vitales para saber cómo y a quién venderle un producto y servicio y no contar con una planeación estratégica evita saber con claridad si se está cumpliendo con las expectativas del cliente a través de la evaluación y medición de las metas definidas u objetivos. (F)
Manual de funciones y competencias laborales.	Actualmente la clínica cuenta con manual de funciones y competencias laborales y es conocido por los trabajadores.	El contar con el manual de funciones y competencias laborales da un impacto positivo para la empresa ya que de esta forma se tiene definido las funciones de cada trabajador y sus responsabilidades, evitando que algún proceso falle por falta de conocimiento o idoneidad. (F)
Plan De Inducción.	Tienen un plan de inducción que se le realiza a cada persona que ingresa nueva a trabajar con la clínica.	Es un factor positivo ya que esto genera estandarización en los procesos sin importar la rotación de personal. (F)
Plan de incentivos o beneficios para sus trabajadores.	En la actualidad no cuenta con un plan de incentivos o beneficios para sus trabajadores.	No contar con planes que incentiven a los trabajadores en conseguir más clientes y generar más ingresos es negativo para la empresa ya que se está desperdiciando un talento interno. (D)
	Los empleados de la Clínica Arias Dental Group tienen claro los	Conocer los niveles jerárquicos dentro de la organización es positivo ya

Niveles de responsabilidad y Autoridad.	niveles de responsabilidad y autoridad.	que de esta forma existe un conducto regular por seguir y por ende organización. (F)
Organigrama.	Cuentan con un organigrama que es conocido por la mayoría de los colaboradores.	Es de impacto positivo para la empresa ya que el organigrama permite que todos reconozcan la estructura jerárquica. (F)
Promoción de la visión.	Los directivos de la empresa no promueven la visión a sus empleados.	Es de impacto negativo ya que desde la dirección no se está fomentando en la consecución de lo que la empresa quiere a futuro. (D)
Comunicación.	La comunicación entre los directivos y los empleados es asertiva.	Impacta de forma positiva ayudando a que se pueda conseguir efectivamente lo que se requiere. (F)
Sistema de control y evaluación.	La empresa no cuenta con un sistema de control y evaluación.	Es de impacto negativo ya que esta herramienta permite disminuir riesgos a través del control, mejorando la situación financiera, administrativa y legal de las empresas. (D)
Planes de mejora.	No realizan planes de mejora.	Es negativo para la Clínica no contar con un plan de mejora ya que las medidas de cambio que se tomen en una empresa ayudan a mejorar la rentabilidad. (D)
Acciones correctivas.	Si realizan acciones correctivas en pro de mejorar los procesos de la organización.	Es positivo ya que por medio de estas acciones la empresa elimina anomalías o problemas que se presentan en la empresa. (F)
Plan de mercadeo.	La clínica Arias dental Group no cuenta con un plan de mercadeo.	Es negativo ya que sin un plan de mercadeo es muy difícil cumplir con los objetivos de la organización. (D)
Medios o canales de publicidad.	En la actualidad no cuenta con medios o	Es negativo ya que los medios o canales de publicidad ayudan en la

	canales de publicidad para llegarle al público.	promoción de la venta de los servicios. (D)
Canales de comunicación con los clientes	Para comunicarse con los clientes lo hacen vía telefónica a través de llamada desde un teléfono fijo o celular, o dejando mensaje de texto por Whatssap.	Es muy importante contar con estas herramientas tecnológicas, para establecer comunicación con los clientes. (F)
Contabilidad.	La empresa cuenta con un asesor contable contratado por prestación de servicios.	Es de impacto positivo ya que se reducen costos. (F)
Estados financieros.	Los estados financieros no son utilizados para tomar decisiones.	Es negativo ya que las decisiones son tomadas sin tenerse en cuenta esta herramienta técnica el cual permite conocer el crecimiento y rendimiento de la empresa. (D)
Capacidad de endeudamiento.	En la actualidad la clínica informa que tiene capacidad de endeudamiento.	Es un factor positivo para la empresa ya que por medio de este se puede determinar la posibilidad de cubrir deudas a corto plazo o para créditos bancarios es una información que acredita para poder obtener el desembolso. (F)
Servicio al cliente.	La clínica Arias Dental Group presta sus servicios odontológicos en la hora indicada cumpliendo la cita previa que se le haya asignado al cliente.	Es positivo ya que es fundamental en la prestación del servicio de la Clínica. (F)
Buzón de sugerencias.	La clínica no cuenta con un buzón de sugerencias o reclamos donde los clientes puedan dejar sus opiniones positivas o	Por medio de este canal de comunicación la empresa puede escuchar a sus clientes con el fin de gestionar sus opiniones y sugerencias. (D)

	negativas sobre el servicio recibido.	
Inventario de suministros.	La empresa cuenta con una persona encargada del inventario y suministro para la prestación del servicio odontológico, y este permanece en stock.	Es positivo ya que es el insumo para desarrollar la actividad de la empresa. (F)
Servicios actualizados.	La empresa actualiza constantemente los servicios odontológicos que prestan, para estar a la vanguardia del mercado.	Es de impacto positivo ya que al estar actualizados permite prestar más y mejores servicios a los clientes. (F)
Herramientas de última generación.	La Clínica cuenta con herramientas de última generación para prestar sus servicios odontológicos.	Es de impacto positivo contar con las herramientas adecuadas y acordes a los servicios de última generación para prestar un servicio de calidad. (F)
Base de datos de Clientes.	La empresa cuenta con base de datos de los clientes.	Es muy importante para la empresa contar con la base de datos de los clientes ya que por medio de esta información puede promover sus servicios entre otras gestiones. (F)
Copias de seguridad.	Si realizan copias de respaldo de información diariamente.	Es de impacto positivo ya que contar con copias de seguridad de la información disminuye el riesgo de perder archivos importantes. (F)

Fuente: Elaboración propia de las investigadores (2018)

6.4.4 Matriz de evaluación de factores internos. La tercera matriz denominada Evaluación de Factores Internos –EFI, permite a los directores evaluar la información interna y sus distintas áreas de funcionales o procesos. (Guerrero, 2013). Para el desarrollo de la matriz EFI es importante conocer la clasificación de estos factores en fortalezas y debilidades, de igual modo cada variable se le asigna un peso que oscila entre 1 y 4 de acuerdo a su importancia y a la manera como la organización se encuentra con respecto a cada factor, clasificándose de la siguiente forma:

- Fortaleza Mayor: 4
- Fortaleza Menor: 3
- Debilidad Menor: 2
- Debilidad Mayor: 1

La calificación evalúa la importancia del factor para la Clínica Arias Dental Group mientras el peso refleja la importancia del factor respecto de los demás.

1. Si el peso es menor de 2,5 son mayores las debilidades que las fortalezas.
2. Si el peso ponderado es mayor a 2,5 son mayores las fortalezas que las debilidades.
3. Si el peso ponderado es igual a 2,5, existe igualdad de fortalezas como debilidades.

A continuación presentamos la evaluación de los factores internos más relevantes de la Clínica Arias Dental Group a través de la Matriz EFI:

Tabla 14. Matriz EFI (Evaluación De Factores Internos)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
DEBILIDADES			
Misión y Visión no ajustadas a las necesidades de la empresa.	0,06	1	0,06
No existe Plan Estratégico	0,08	1	0,08
No tienen Plan de incentivos o beneficios para sus trabajadores.	0,05	2	0,1
No se Promueve la visión.	0,05	1	0,05
No tienen un Sistema de control y evaluación.	0,03	2	0,06
No realizan Planes de mejora.	0,04	1	0,04
No tienen Plan de mercadeo.	0,07	1	0,07
No utilizan los Medios o canales de publicidad.	0,08	1	0,08
No utilizan los Estados financieros para la toma de decisiones.	0,03	2	0,06

No tienen un Buzón de sugerencias.	0,01	2	0,02
FORTALEZAS			
Experiencia en el sector.	0,05	4	0,2
Manual de funciones y competencias laborales.	0,02	3	0,06
Plan De Inducción.	0,02	4	0,08
Estructura jerárquica	0,02	3	0,06
Organigrama	0,01	3	0,03
Comunicación Asertiva.	0,04	4	0,16
Realizan Acciones correctivas.	0,03	3	0,09
Canales de comunicación con los clientes	0,04	4	0,16
Contabilidad.	0,03	3	0,09
Capacidad de endeudamiento.	0,01	3	0,03
Servicio al cliente.	0,05	4	0,2
Inventario de suministros.	0,03	3	0,09
Servicios actualizados.	0,05	4	0,2
Herramientas de última generación.	0,04	4	0,16
Base de datos de Clientes.	0,03	4	0,12
Copias de seguridad.	0,03	4	0,12
TOTALES	1	71	2,47

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2018)

El análisis a través de la matriz EFI arroja el siguiente resultado:

Da una calificación ponderada de 2,47 lo que significa que la Clínica Arias Dental Group es débil en las estrategias para fortalecerse internamente, pues de acuerdo a él análisis; Si el peso es menor de 2,5 son mayores las debilidades que las fortalezas, en ese sentido las fortalezas que tiene la empresa no se están utilizando debidamente y las debilidades no están siendo atendidas. La empresa debe tomar acciones para implementar estrategias diferentes a las que han venido trabajando para mejorar y enfrentar las amenazas del entorno.

6.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se realiza una matriz integrada de análisis externo, con el fin de explicar las tendencias de cada una de las variables detectadas en cada entorno (Tecnológico, legal, demográfico, sociocultural y económico), y así obtener un diagnóstico previo de la situación actual del macroentorno.

También se hace un análisis del macroentorno el cual comprende todas las variables antes mencionadas, en el cual se determinan las posibles oportunidades o amenazas que influyen a la organización. Para comprender la tabla de análisis de los entornos a continuación se da la explicación de cada una de las abreviaturas que se utilizarán:

A: Amenaza

O: Oportunidad

AM: Amenaza mayor

am: Amenaza menor

om: Oportunidad menor

OM: Oportunidad Mayor.

6.5.1 Entorno tecnológico. Las dinámicas tecnológicas, con la invasión de la digitalización y las nuevas herramientas, pueden modificar radicalmente el entorno en el que opera la organización de manera positiva o negativa. Actualmente las herramientas utilizadas en el sector de la salud oral están en constante innovación en la búsqueda de minimizar el dolor de los clientes, algunos de los avances a los que este sector deberá adaptarse son la impresión 3D de prótesis, grabación de vídeo también en tres dimensiones para la reconstrucción de zonas con difícil acceso, o utensilios más ligeros, resistentes y menos agresivos para los pacientes. Pero esta tecnología es también Internet, que origina una alta comunicación y una divulgación viral de la información. En este sentido, condiciona tanto las posibilidades de promoción del profesional de la salud oral como los conocimientos y el nivel de información de los pacientes.

Tabla 15. Matriz integrada de análisis tecnológico

VARIABLE CLAVE	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Innovación	“El futuro de la Odontología pasa por la constante aplicación de las Nuevas Tecnologías para mejorar la gestión en la asistencia de los pacientes a las clínicas dentales” (Fenin, 2012).	La constante actualización de las herramientas tecnológicas generaría una oportunidad teniendo en cuenta que estas ayudarían a prestar un mejor servicio.
Internet	Colombia lidera índice mundial de acceso a internet debido a varias medidas que se encuentran en el Plan “Vive Digital”. “Actualmente Tuluá cuenta con 11 puntos vive digital, 4 en la zona rural y 7 en la zona urbana, lo cual facilita el acceso al internet para toda la población” (Datos abiertos , 2015).	El internet facilita a los pacientes y a la clínica el acceso a la información, lo cual genera un canal de comunicación adecuado para promocionar los servicios de la organización.

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Tabla 16. Análisis del entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLES	A/O	A/M	Am	om	OM
Innovación	O			X	
Internet	O				X

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

6.5.2 Entorno socio cultural. Las tendencias sociales y culturales, pueden afectar el comportamiento y la opinión ciudadana con respecto a ciertos asuntos, como también el cambio en la estructura sociodemográfica, estos pueden tener efectos significativos sobre la demanda y la oferta de bienes y servicios.

Tabla 17. Matriz integrada de análisis socio cultural

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Belleza estética.	Positivo	“El dinamismo registrado en los últimos años en la industria de la belleza ha puesto a Colombia en el radar de grandes multinacionales que quieren sacar tajada de un mercado que ha crecido en promedio 7% en los últimos cinco años, según análisis de Invest In Bogotá con datos de Euromonitor” (www.dinero.com, 2015).	Este factor afecta de manera positiva a la Clínica Arias Dental Group, teniendo en cuenta que este fenómeno cultural incita a las personas a mejorar el aspecto de su dentadura, la cual es fundamental para obtener la tan deseada belleza.
Crecimiento del sector.	Positivo	“Las clínicas dentales se han convertido en un próspero negocio que funciona de forma independiente al sistema de salud y que factura más de \$100.000 millones al año” (Revista Dinero, 2015).	El crecimiento en el sector es una oportunidad para la Clínica ya que propicia el fortalecimiento económico de la organización.
Aumento de la competencia.	Negativo	“Detrás de la sonrisa perfecta que quieren tener muchos colombianos está la recia competencia que se ha desatado entre las clínicas odontológicas de todo el país”. (Portafolio, 2015)	El aumento de la competencia hace que las personas tengan muchas opciones y decidan obtener el servicio por el precio.
Aumento de la cobertura del sistema	Negativo	En 2015 aumentó en 990.385 personas el número de afiliados al	El aumento de la cobertura del sistema de seguridad social es una amenaza

de seguridad social.		sistema de salud. (Minsalud, 2016)	puesto que este factor puede minimizar el número de posibles clientes.
Disminución de precios por la competencia.	Negativo	“Detrás de la sonrisa perfecta que quieren tener muchos colombianos está la recia competencia que se ha desatado entre las clínicas odontológicas de todo el país”. (Portafolio, 2015).	En Tuluá hay mucha competencia lo cual puede generar que los competidores de la Clínica bajen sus precios, por lo tanto esto sería una amenaza.

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Tabla 18. Análisis del entorno socio cultural

ENTORNO SOCIO CULTURAL					
VARIABLES	A/O	A/M	Am	om	OM
Belleza estética.	O				X
Crecimiento del sector.	O				X
Aumento de la competencia.	A		X		
Aumento de la cobertura del sistema de seguridad social.	A		X		
Disminución de precios por la competencia.	A		X		

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

6.5.3 Entorno económico. El entorno puede determinar las decisiones y las estrategias de las organizaciones, condicionando, por ejemplo, la capacidad de pago de los clientes o de la misma organización.

Tabla 19. Matriz integrada de análisis económico

VARIABLE CLAVE	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
PIB	Aumentó en un 1,8%. (DANE, 2018).	Es positivo contar con un aumento en el Producto Interno Bruto, ya que esto genera un ambiente económico propicio, generando confianza en la estabilidad de tus ingresos y las personas consumirán más productos y servicios.
Tasa de desempleo.	Para el año 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 9,4. En el año 2016 está misma tasa se ubicó en 9,2%, (www.dane.gov.co, 2018).	Este factor afecta de manera negativa a la empresa, teniendo en cuenta que aumento en 2 puntos porcentuales la tasa de desempleo en comparación con el año inmediatamente anterior (2016 vs 2017) por lo tanto las personas sin empleo tienen poco poder adquisitivo de bienes y servicios.
Disponibilidad de crédito	“4,5 millones de personas accedieron a préstamos de libre inversión, hipotecarios, de vehículo y libranzas, lo que representó un crecimiento de 8,4% en comparación con el mismo trimestre del 2016”. (Revista Dinero, 2017).	El fácil acceso a tarjetas de crédito y créditos de libre inversión, son un factor positivo para la empresa, puesto que más personas podrán tener acceso a sus servicios.

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Tabla 20. Análisis del entorno económico

ENTORNO ECONOMICO					
VARIABLES	A/O	A/M	Am	om	OM
PIB	O			X	
Tasa de desempleo	A		X		
Disponibilidad de crédito	O				X

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

6.5.4 Entorno demográfico. El elemento demográfico nos ayuda a comprender y cuantificar la raíz de muchos cambios que se dan en la población a largo plazo y que pueden influenciar en el mercado.

Tabla 21. Matriz integrada de análisis demográfico

VARIABLE CLAVE	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Crecimiento de la población.	“Hasta 2017 el Municipio de Tuluá contaba con 216.619 habitantes, con un porcentaje de crecimiento anual del 1,18%” (Alcaldía de Tuluá, 2017).	El porcentaje de crecimiento de la población muestra una tendencia positiva para la empresa, ya que un aumento en la población genera más posibilidades de incremento de la venta de sus servicios.
Índice de envejecimiento.	El índice de envejecimiento definido como el peso de la población mayor de edad con respecto a la población infantil y adolescente se triplicó en las últimas décadas. De 10 pasó a 34 (personas mayores por cada 100 personas menores de 15 años) entre 1964 y el año 2010, y de acuerdo con la tendencia observada, mantendrá aumentos sostenidos en un futuro próximo. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)	Este factor tiene un efecto positivo, teniendo en cuenta que las personas están teniendo una mayor expectativa de vida, en donde un factor importante es el cuidado de la salud oral tanto por estética como por necesidad.

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Tabla 22. Análisis entorno demográfico

ENTORNO DEMOGRAFICO					
VARIABLES	A/O	A/M	Am	om	OM
Crecimiento de la población.	O			X	
Índice de envejecimiento.	O			X	

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

6.5.5 Entorno político legal. El entorno político legal aporta condiciones que el empresario debe conocer, en detalle (Leyes, decretos, y otras normas), que rigen la actividad empresarial y específicamente la de su sector.

Tabla 23. Matriz integrada de análisis político legal

VARIABLE CLAVE	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Ley 100 de 1993. (Diciembre 23).	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Publicada en el Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993.	Esta ley es de impacto positivo para la Clínica Arias Dental Group, puesto que los servicios de odontología especializada no la cubre la EPS en su totalidad, el tiempo para obtener una cita es más demorada y el servicio al cliente no es óptimo, lo que le genera a la clínica una oportunidad para satisfacer la necesidad de las personas.
LEY 35 DE 1989. (Marzo 8).	Sobre ética del odontólogo colombiano. Esta ley enmarca el actuar debido de los odontólogos siendo muy importante para la empresa el cumplimiento de esta para proceder de acuerdo a la ley y no tener implicaciones legales.	Al existir una normatividad que rige la profesión de la odontología se genera un ambiente de confianza para el sector y por lo tanto es una oportunidad.

Decreto número' 4192 de 2010 ministerio de la protección social. (9 nov 2010)	Por medio del cual se establecen las condiciones y requisitos para la delegación de funciones públicas en Colegios Profesionales del área de la salud, se reglamenta El Registro Único Nacional y la Identificación Única del Talento Humano en Salud y se dictan otras disposiciones.	Para la prestación del servicio en la Clínica Arias Dental Group los profesionales deben de contar con su documento de identificación o tarjeta profesional para poder prestar el servicio siendo un impacto positivo alto contar con este registro (RETHUS).
---	--	---

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Tabla 24. Análisis entorno político legal

ENTORNO POLITICO LEGAL					
VARIABLES	A/O	A/M	Am	om	OM
Ley 100 de 1993. (Diciembre 23).	O			X	
LEY 35 DE 1989. (Marzo 8).	O			X	
Decreto número' 4192 de 2010 ministerio de la protección social. (9 nov 2010)	O			X	

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

6.5.6 Matriz evaluación factores externos. A continuación se realiza la matriz de evaluación de factores internos (M-EFE) la cual permite evaluar la situación del entorno mediante 5 pasos que dan como resultado un peso ponderado que se explicara a continuación:

Tabla 25. Ponderados matriz EFE

PESO PONDERADO	INTERPRETACIÓN
=2,5	La organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas (Betancourt, 2013).
>2,5 y entre <=4	La organización está aprovechando las oportunidades significativas. (Betancourt, 2013)

<2,5 y entre >=1	La organización tiene débil respuesta frente al entorno. (Betancourt, 2013)
------------------	---

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Tabla 26. Matriz evaluación factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Innovación	0,05	3	0,15
Internet	0,2	4	0,8
Belleza estética	0,2	4	0,8
Crecimiento del sector	0,05	3	0,15
PIB	0,02	3	0,06
Disponibilidad de crédito	0,2	4	0,8
Crecimiento de la población	0,02	3	0,06
Índice de envejecimiento.	0,02	3	0,06
Ley 100 de 1993. (Diciembre 23).	0,05	3	0,15
Decreto número' 4192 de 2010 ministerio de la protección social. (9 nov 2010)	0,02	3	0,06
Ley 35 de 1989. (Marzo 8).	0,01	3	0,03
AMENAZAS			
Aumento Tasa de desempleo.	0,02	2	0,04
Aumento de la competencia.	0,1	2	0,2
Aumento de la cobertura del sistema de seguridad social.	0,02	2	0,04
Disminución de precios por la competencia.	0,02	2	0,04
TOTALES	1	44	3,44

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

De acuerdo a la interpretación del peso ponderado de la Matriz EFE, se puede decir que la empresa actualmente cuenta con muchas oportunidades, que dan un panorama propicio para generar estrategias adecuadas que la ayudaran a destacarse como una organización competitiva y líder del sector.

6.6 CONCLUSIONES DEL CAPITULO I

Por medio del diagnóstico interno realizado a la Clínica Arias Dental Group se logró identificar dieciséis fortalezas de las cuales se destacan las siguientes:

1. Experiencia en el sector, lo que le permite a la empresa evolucionar y competir ya que es fundamental conocer el mercado y las necesidades que este requiere.
2. La comunicación asertiva entre directivos y trabajadores, esta es una habilidad fundamental que ayuda a obtener buenos resultados, mejora la productividad, la fidelidad de los empleados y en general se crea un buen clima laboral en la empresa gracias al manejo de información clara y precisa.
3. El servicio al cliente, este factor es primordial ya que es la base para lograr la satisfacción de los clientes y conseguir por medio de ellos nuevos prospectos, esto se ve reflejado en la atención profesional y responsable que brindan durante todo el proceso de la prestación del servicio odontológico.
4. La prestación de servicios actualizados, permite que la empresa ofrezca servicios que son tendencia en el mercado siendo atractivo para las personas.
5. El uso de herramientas de última generación es el soporte en la prestación de los servicios odontológicos ofrecidos, ya que generan mayor satisfacción, calidad y seguridad a los clientes lo que se convierte en su mayor fortaleza.
6. Utilización de base de datos de Clientes las cuales permiten mejorar el impulso para las ventas.

Por otro lado se identificaron las siguientes debilidades:

7. La empresa no cuenta con todos los elementos de control administrativo,
8. Poca inversión en los medios o canales de publicidad.
9. Carecen de un plan de mercadeo.

Es así que estos factores no le permiten a la empresa ser fuerte internamente lo que justifica que se implemente un plan de marketing para contrarrestar esta situación.

En cuanto al análisis del entorno se identificaron once oportunidades en donde las más relevantes fueron:

10. La cultura de la belleza estética en Colombia siendo una oportunidad sobresaliente teniendo en cuenta que la sonrisa es parte fundamental para considerar bella a una persona, lo cual es relevante para que la venta de los servicios aumente.
11. Disponibilidad de crédito, lo cual facilita a todas las personas el acceso a los servicios ofrecidos por la Clínica, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con acceso a datafonos para facilitar las transacciones.

Por último la amenaza más destacada es:

12. Aumento de la competencia ya que este factor puede generar que los precios de los servicios odontológicos se devalúen y que las personas opten por otras empresas, más por el precio que por la calidad.

7. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS VENTAS

Existen diferentes factores que influyen de manera significativa las ventas en una organización, entre ellos se encuentra la típica mezcla de marketing compuesta por el producto, precio, plaza y promoción, (Lovelock y. W., 2015) pero teniendo en cuenta que la Clínica Arias Dental Group es una empresa prestadora de servicios se analizarán también los procesos, entorno físico y personal, factores esenciales para obtener una integración entre el marketing y las funciones gerenciales.

A continuación se identificarán los 7 factores antes mencionados y la aplicación que se da en la clínica ADG:

7.1 SERVICIO (PRODUCTO)

La Clínica Arias Dental Group presta los servicios de ortodoncia, endodoncia, periodoncia, cirugía maxilofacial, odontología general y rehabilitación oral; para los cuales se tienen en cuenta los siguientes factores que influyen en las ventas de sus servicios.

Para analizar el servicio se debe tener en cuenta la propuesta de valor la cual es fundamental para obtener el diseño del servicio y está compuesta por tres componentes, el producto básico, servicios complementarios y el proceso de entrega, por tal motivo a continuación se analizarán estos tres elementos en los servicios de la Clínica ADG.

Tabla 27. Análisis del Servicio

SERVICIOS BASICOS	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	PROCESO DE ENTREGA
✓ Ortodoncia ✓ Endodoncia ✓ Periodoncia ✓ Cirugía Maxilofacial ✓ Odontología General ✓ Rehabilitación Oral	Instalaciones amplias y cómodas. Servicio de cafetería (Agua, café) Sala de espera con televisión.	Para el proceso de entrega o prestación de todos los servicios de la Clínica Arias Dental Group se inicia con: • Atención del personal de servicio al cliente. • Reservación de la cita (Primera vez), programación de la

	Baños pacientes Hombre, Mujer y Discapacitados.	cita (Control). • Registro de asistencia a la cita. • Atención del especialista requerido. • Firma historia clínica. • Pago de la cita en recepción. • Programación próxima cita.
--	---	---

Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Como se puede observar en el diseño del servicio de la clínica odontológica Arias Dental Group, cuentan con una variedad de servicios para satisfacer las necesidades básicas de los clientes, los cuales perciben un valor agregado con los servicios complementarios que reciben; además la empresa cuenta con personal capacitado para facilitar el proceso de entrega del servicio y así brindar una excelente atención.

7.2 PRECIO

Para la fijación de precios existen tres factores que se deben tener en cuenta los cuales son: Costos, competencia y valor para el cliente; en Arias Dental Group se observa que utilizaron la fijación de precios basados en la competencia y en el valor para el cliente lo cual se explicara a continuación.

Estrategia de fijación de precios basada en la competencia: Teniendo en cuenta que en el municipio de Tuluá actualmente cuenta con variedad de clínicas y consultorios odontológicos generando una alta competencia para lo cual la clínica Arias Dental Group entro al mercado con una fijación de precios de acuerdo al promedio de las clínicas ya existentes, sin entrar en el extremo de bajar sus precios para competir ya que para ellos es de gran importancia mantener un estándar en sus insumos y recursos humanos para así mantener una relación duradera con los clientes.

Estrategia de fijación de precios basada en el valor para el cliente: Arias Dental Group fija sus precios teniendo en cuenta la percepción de valor para los clientes y para ello enfocaron sus estrategias en contar con personal especializado, un ambiente agradable, sala de espera con equipos audiovisuales, zonas impecables, señalización dentro de la organización y en su fan page para direccionar a sus clientes.

7.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS A TRAVÉS DE CANALES FISICOS Y ELECTRONICOS (PLAZA)

En la Clinica Arias Dental Group la distribución se realiza directamente en el local (Único sitio), la empresa tiene a la disponibilidad de sus clientes una amplia y cómoda sala de espera, el horario de atención es de lunes a viernes de 8:00 am a 12:00 pm, 2:00 pm a 6:00 pm y sábados de 8:00 am a 1:00 pm. La organización está ubicada en la zona céntrica del municipio de Tuluá, sitio que le permite tener acceso a gran tráfico de personas que tienen el contacto visual de la estructura física de la clínica, factor importante para la interacción con posibles clientes.

En cuanto al uso de canales electrónicos la empresa todavía no ha definido una estrategia para realizar el comercio electrónico, perdiendo allí la capacidad de obtener información de los clientes, aplicar la retroalimentación con los pacientes, ofrecer la información sobre los servicios 24 horas 7 días a la semana y satisfacer la necesidad de información de todos sus clientes actuales y futuros.

7.4 PROMOCION DE SERVICIOS Y EDUCACION DE LOS CLIENTES (PROMOCION)

Cuando una empresa tiene una adecuada comunicación con los clientes internos y externos se logra promover una propuesta de valor esencial para el éxito de la organización, a continuación se identificaron varios elementos de comunicación del marketing aplicados en la empresa:

Tabla 28. Elementos de Comunicación

ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN DE MARKETING APLICADOS EN ARIAS DENTAL GROUP	
Elemento	Aplicación en Arias Dental Group
Atención al cliente	Es un elemento primordial ya que la atención al cliente es el primer contacto que la empresa tiene con sus clientes potenciales y habituales, para ello el personal de la clínica cuenta con las competencias necesarias para brindar una excelente atención mediante todo su personal.
Comunicación boca a boca	Es uno de los elementos más importantes para la clínica, ya que es por medio de las recomendaciones de sus clientes que logran atraer a clientes potenciales, los cuales adquieren los servicios motivados por la experiencia de los clientes antiguos.

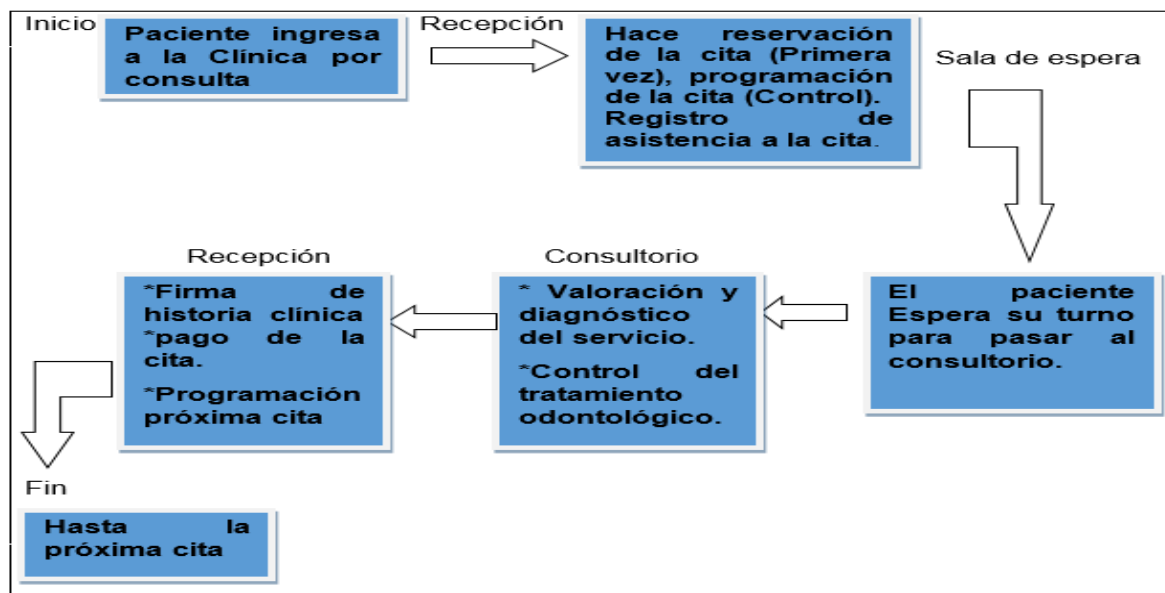
Impresos	La clínica utiliza los volantes como herramienta de comunicación para atraer a nuevos clientes y dar a conocer sus servicios.
Promociones o premios	La valoración gratis en todos los servicios es un elementos para atraer clientes e incentivarlos
Patrocinio	El patrocinio lo han realizado en eventos como conciertos y deportistas siendo este último el que actualmente sigue realizándose con el deportista extremo Oscar Correa.
Decoración de interiores	Este elemento es aplicado en la clínica mediante una decoración adecuada para una entidad prestadora de un servicio de salud, todos los espacios están decorados con un minimalismo que inspira limpieza y orden.
Uniformes	El personal de apoyo y los especialistas cuentan con uniformes adecuadamente marcados con el nombre de la clínica.

Fuente: elaboración propia de las investigadoras (2018)

7.5 PROCESO

El proceso de atención de la clínica Arias Dental Group se evidenció de la siguiente manera:

Ilustración 7. Proceso de Atención



Fuente: elaboración propia de las investigadoras (2018)

La participación de los clientes en las empresas es fundamental, ya que estos aportan mediante sus acciones sean físicas, mentales o emocionales una cooperación para que los procesos se lleven a cabo durante la producción o entrega de un servicio; esta participación se divide en tres niveles que son bajo, moderado o alto. En la Clínica Arias Dental Group aplica el nivel alto de participación de los clientes, ya que los pacientes son los actores principales que deben realizar unas tareas de producción obligatorias que en el caso de no ejecutarlas ponen en riesgo la calidad del resultado del servicio, ejemplo de ellas son: la asistencia mensual para el control del tratamiento de ortodoncia, el cuidado en el consumo con ciertos tipos de alimentos donde la textura y color afecta negativamente los dientes, el cuidado en el aseo bucal entre otras, que son algunas de las recomendaciones que los especialistas le dan a sus clientes para lograr una excelente experiencia en la empresa.

7.6 ENTORNO FÍSICO

El diseño del entorno físico hace que el cliente se sienta bien e incrementa su satisfacción, debido a que las personas perciben la imagen como una señal de calidad. Por otro lado el modelo del panorama del servicio destaca tres dimensiones del entorno: las condiciones ambientales, la distribución y la funcionalidad espacial, las señales, los símbolos y los artefactos; se evidencia en la clínica Arias Dental Group las siguientes dimensiones:

Condiciones ambientales: la temperatura es buena, ya que cuentan con instalaciones amplias y uso de aire acondicionado que permite que las personas se sientan frescas y en ambiente agradable, cuentan con un jardín interno que genera tranquilidad y descanso, la iluminación y los colores utilizados en las paredes crean un ambiente de tranquilidad.

La distribución del espacio y funcionalidad: el inmobiliario de la recepción se encuentra ubicado estratégicamente permitiendo que los empleados puedan recibir a los clientes y a su vez cuando se direccionan a la sala de espera tengan acceso visual de las personas que están allí, por otro lado cuentan con sala de espera con televisión en la que pueden amenizar la estadía, baños cómodos y limpios, pisos brillantes.

Señales, símbolos y artefactos: cuentan con buena señalización y rutas de evacuación que permiten a la persona ubicarse dentro de la clínica. La puerta de la entrada es transparente y allí por medio de señales informativos comunican si se encuentra abierta o cerrada la clínica, así como los horarios de atención al público, también utilizan pegatinas donde anuncian que admiten el pago con tarjetas bancarias evitando que un cliente deje de entrar por no saber si reciben dinero plástico. De igual forma se evidencian símbolos y mensajes que utilizan por medio de murales en paredes que invitan al cuidado de la sonrisa.

7.7 PERSONAL

Las personas de contacto desarrollan un rol muy importante en la clínica siendo las primeras que tienen relación con los pacientes; por eso es muy relevante la actuación que realicen con los clientes cuando llegan por primera vez, ya que de ese primer momento de verdad depende si el paciente contrata o no un servicio; estos empleados deben manejar varios conflictos y deben tener la capacidad para comunicar de forma correcta mediante su lenguaje verbal y corporal un excelente servicio.

Arias Dental Group cuenta con personas de contacto ubicadas en el área de recepción, las cuales tienen las cualidades que le permiten desarrollar su trabajo de atención al cliente y esto se evidencia en el trato respetuoso y cortes que ofrecen tanto a las personas que ingresan a las instalaciones por primera vez para solicitar información sobre algún tratamiento, como a sus clientes antiguos. Los profesionales que trabajan en la clínica están comprometidos con los valores y creencias de la organización como lo son: la integridad, la pasión en la profesión, respeto, responsabilidad y calidad en el servicio, también se hace evidente el trabajo en equipo lo que es un factor muy importante en la prestación de los servicios en la clínica.

7.8 ENCUESTAS

Se hace necesario realizar encuestas dirigidas a los clientes actuales y potenciales de la Clínica Arias Dental Group, con el fin de conocer cuáles son sus motivaciones para elegir la empresa o una clínica odontológica, teniendo en cuenta que una motivación es según (Kanuk, 2010) “La fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción”; esta acción es la que lleva al cliente a solicitar un servicio en la clínica y puede que el individuo lo requiera para satisfacer necesidades primarias que son las fisiológicas como (Comer, sexo, agua), o las secundarias que son adquiridas de acuerdo al medio ambiente o cultura en la que se desarrolla en ser humano.

Las encuestas sirven como herramienta para conocer qué factores influyen en las ventas y relacionarlo con las las 7Ps del servicio, lo cual será de gran ayuda para generar las estrategias de marketing del presente plan.

7.9 ENCUESTAS CLIENTES ACTUALES

Tabla 29. Diseño Encuesta Clientes Actuales

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Diseño y realización de la encuesta:	Estudiantes:
	Leidy Lorena Agudelo Robles.
	Lina María Cárdenas Rojas.
Universo:	200 pacientes
Unidad de muestreo:	Pacientes de Arias Dental Group
Fecha:	Abril de 2018
Tipo de muestreo:	Aleatorio simple
Nivel de confiabilidad:	95%
Técnica de recolección de datos:	Encuesta persona a persona
Tamaño de la muestra:	50
Error estándar:	5%
Objetivo de la encuesta:	Conocer cuáles son las motivaciones para elegir la empresa.
Numero de preguntas formuladas:	8 preguntas

- **Factores para elegir a la Clínica Arias Dental Group.**

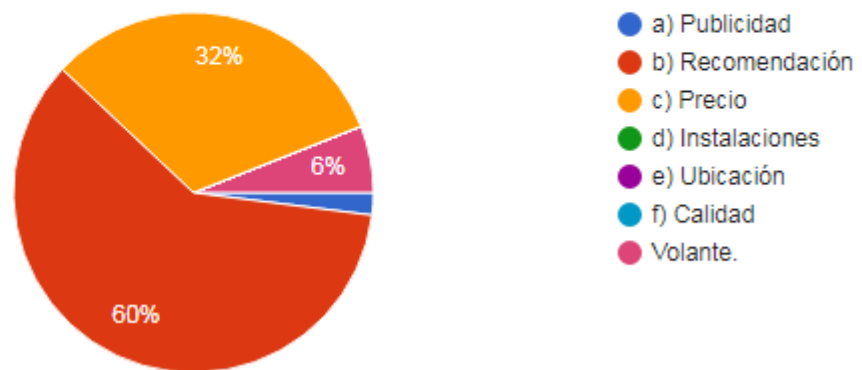
En la primera pregunta que se realizó a los clientes actuales de la empresa, se buscaba conocer las motivaciones del cliente para elegir a la Clínica Arias Dental Group, en donde se evidencio que es por medio de la Recomendación que llega la mayor parte de los clientes, esto conforme a la naturaleza de los servicios de salud, teniendo en cuenta que el cliente percibe un alto riesgo al momento de adquirir este tipo de servicio, es por tal motivo que las personas prefieren la comunicación boca en boca o “Recomendación” que según (Lovelock y. W., 2015) “Cuanto mayor sea el riesgo que los clientes perciben en la compra de un servicio, más activa será su búsqueda de comunicaciones de boca a boca y más confiarán en ellas para guiar la toma de decisiones”.

De acuerdo al resultado de esta pregunta se puede decir que está relacionada con la promoción de servicios y educación de los clientes (promoción), ya que la comunicación boca a boca o recomendación es un factor esencial de los elementos de comunicación. (Aplica lo mismo para la pregunta 8 de los clientes potenciales donde arrojo un resultado similar). También se debe tener en cuenta el precio ya que es una de las variables que los clientes tienen en cuenta al momento de elegir una clínica odontológica.

Gráfica 1. Factores para elegir a la Clínica Arias Dental Group

1. ¿Por qué eligió a la Clínica Arias Dental Group?

50 respuestas



• Aspectos importantes en el servicio odontológico.

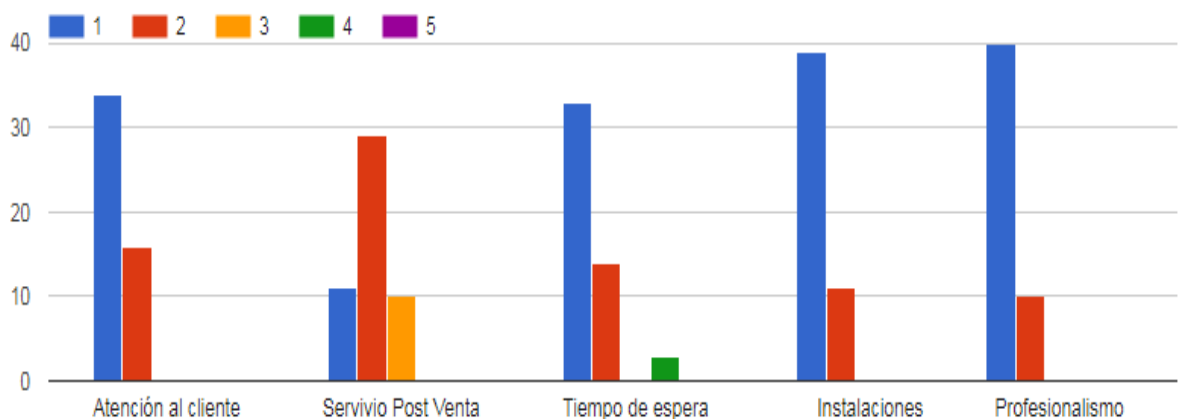
En la segunda pregunta se puede evidenciar que los clientes dan mayor grado de importancia al profesionalismo, seguido por las instalaciones, para lo cual se utilizó la escala Likert que según (Kanuk, 2010) “Es el formato más popular para las escalas de actitudes, porque facilita a los investigadores la elaboración e interpretación, y a los consumidores les resulta fácil de responder; por lo tanto queda claro que se debe tener en cuenta los aspectos que los usuarios consideran más importantes (Profesionalismo, Instalaciones y Servicio al Cliente).

Es esta pregunta se debe resaltar que uno de los aspectos a los que las personas le dan más importancia es el profesionalismo, el cual está relacionado con el personal, que es una de las 7Ps del servicio y una de las más importantes puesto que es el personal el que tiene el primer contacto con los clientes. Las instalaciones son otro factor al que las personas dan importancia y se relaciona con el entorno físico que es otra de las 7 Ps del servicio. (Aplica lo mismo para la pregunta 3 de la encuesta realizada a clientes potenciales)

Gráfica 2. Aspectos importantes en el servicio odontológico

2. La siguiente lista se asocia a la prestación de servicios odontológicos. Para cada característica, por favor, elija la alternativa que mejor exprese el grado de importancia de acuerdo a lo siguiente

1.Extremadamente importante 2. Algo importante 3. Neutral 4. Algo sin importancia 5. Sin importancia en absoluto.



- **Necesidades de los clientes.**

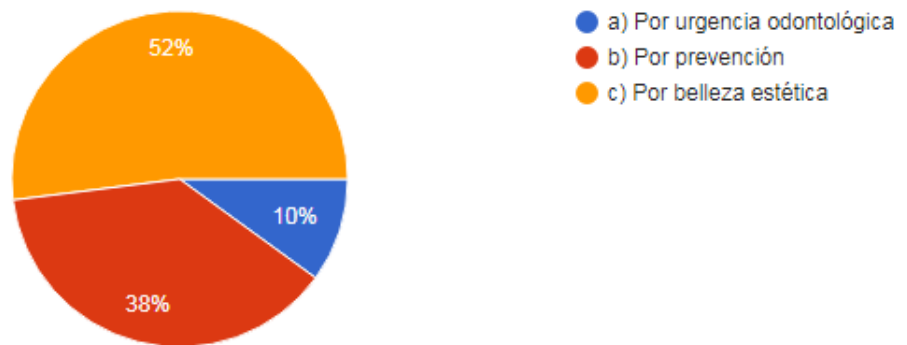
En la tercera pregunta se identificó el tipo de necesidad que tienen los pacientes de la Clínica para acceder a los servicios odontológicos, en donde es evidente que la prioridad de los usuarios es satisfacer una necesidad secundaria o adquirida “La belleza estética” ya que de acuerdo a (Kanuk, 2010) “Las necesidades adquiridas son aquellas que aprendemos en respuesta a nuestro ambiente o cultura, como las necesidades de autoestima, prestigio, afecto, poder y aprendizaje”

Esta pregunta da como resultado que las personas necesitan que les ofrezcan más servicios relacionados con el mejoramiento de la belleza estética, esto se relaciona con el producto (7Ps) en donde se debe hacer énfasis en desarrollar cada vez más todos los servicios que estén enfocados en la belleza estética.

Gráfica 3. Necesidades de los clientes

3. ¿Cuál es la razón de su visita a la Clínica Arias Dental Group?

50 respuestas



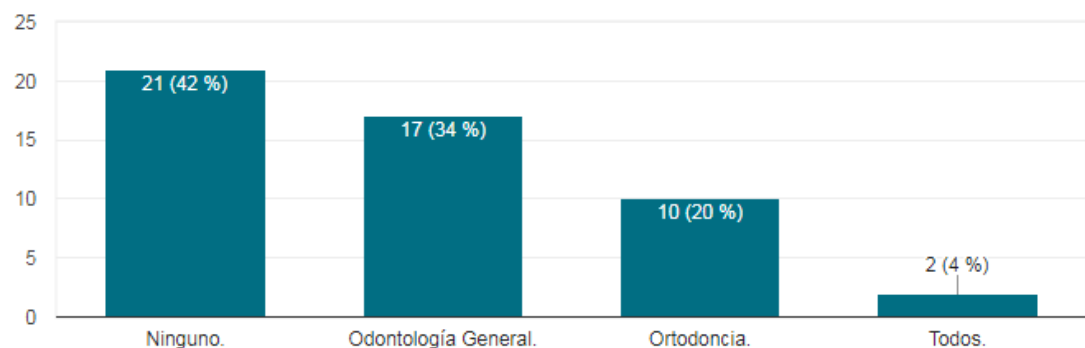
- **Comunicación con los clientes**

En la cuarta pregunta se identificó que los usuarios no conocen todos los servicios que presta la Clínica Arias Dental Group, de acuerdo a este sondeo se puede decir que hay una falencia en la comunicación la cual para (Lovelock y. W., 2015) “debería reflejar una buena comprensión del producto de servicio y la manera en la que los compradores potenciales pueden evaluar sus características antes de la compra”. Teniendo en cuenta lo anterior se deben realizar actividades para mejorar la promoción y comunicación con los clientes.

Gráfica 4. Comunicación con los clientes

4. ¿Qué servicios conoce que presta la clínica además de los que ha utilizado?

50 respuestas



- **Satisfacción de los clientes**

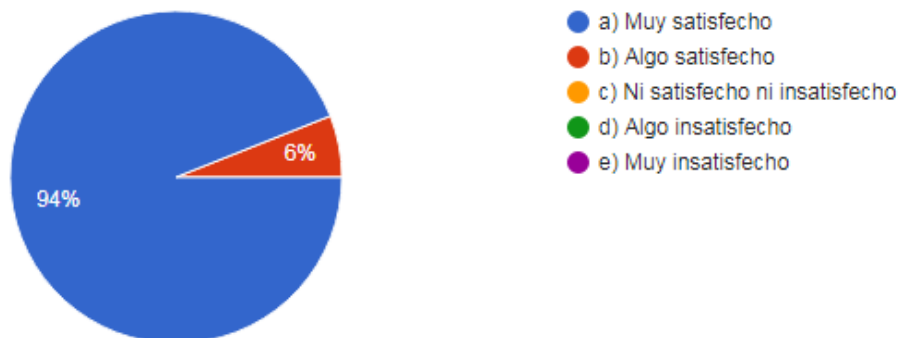
En la pregunta cinco se identificó la satisfacción de los clientes, en donde se ve una tendencia positiva, ya que 94% de los encuestados está “Muy satisfecho”; se puede decir que se está cumpliendo con uno de los objetivos del marketing que según (Kanuk, 2010) es “Maximizar la satisfacción del cliente”.

En el resultado de esta pregunta se observa que los clientes están satisfechos, por lo tanto se puede decir que la clínica está aplicando las 7Ps del servicio en buena medida ya que estas son un pilar fundamental para tener clientes satisfechos.

Gráfica 5. Satisfacción de los clientes

5. ¿Qué tan satisfecho esta con la prestación de los servicios en la Clínica?

50 respuestas



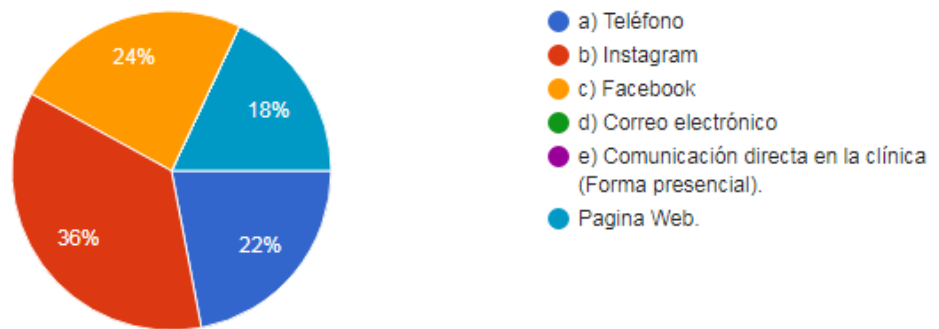
- **Canales de comunicación**

En la pregunta seis se identificó el canal de comunicación predilecto de los clientes para obtener información relacionada a los servicios que presta Arias Dental Group; considerando que Instagram fue el medio de comunicación favorito, se debe tener en cuenta que según (Lovelock y. W., 2015) “ El internet debe formar parte de una estrategia de comunicaciones integrada y bien diseñada”; es por tal motivo que se deben enfocar esfuerzos en desarrollar estrategias para mejorar la comunicación por los medios de comunicación que se relacionan con el internet (Instagram, Facebook o Pagina Web).

Gráfica 6. Canales de comunicación

6. ¿Qué canal de comunicación prefiere para obtener información y retroalimentación de la clínica?

50 respuestas



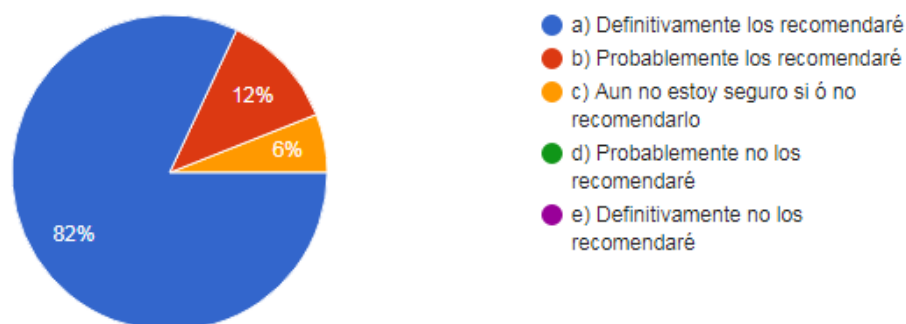
• Recomendación de los clientes

En la pregunta siete se demuestra que un 82% de los encuestados está dispuesto a recomendar los servicios prestados por la clínica; para esta pregunta se utilizó la escala de intención de comportamiento la cual según (Kanuk, 2010) “Miden la probabilidad de que los consumidores actuarán de cierta manera en el futuro, por ejemplo, al comprar nuevamente el producto o al recomendarlo a un amigo. Estas escalas son fáciles de construir y en ellas se les solicita a los participantes que den juicios subjetivos respecto de su comportamiento futuro” Se puede decir que existe una tendencia positiva, la cual se puede mejorar para obtener que un 100% de los clientes recomienden a la clínica con sus familiares o amigos.

Gráfica 7. Recomendación de los clientes

7. ¿Qué tan probable es que usted recomiende los servicios de la Clínica Arias Dental Group?

50 respuestas



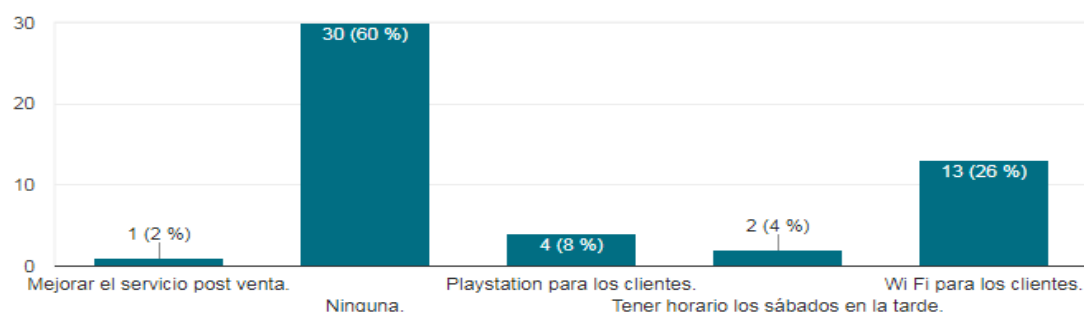
• Sugerencias de los clientes

En la pregunta ocho se analizan las sugerencias realizadas por los clientes las cuales son un insumo primordial para mejorar la prestación de los servicios en la clínica teniendo en cuenta que según (Kanuk, 2010) “Analizar las quejas del cliente es esencial para mejorar los productos y los servicios para el consumidor”. De acuerdo a esta sugerencia realizada por los clientes, se puede mejorar el Entorno Físico (7Ps) de la clínica para que los clientes sientan mayor satisfacción

Gráfica 8. Sugerencias de los clientes

8. Tiene alguna sugerencia para mejorar la prestación de los servicios en la clínica.

50 respuestas



7.10 ENCUESTAS CLIENTES POTENCIALES

Tabla 30. Diseño Encuesta Clientes Potenciales

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Diseño y realización de la encuesta:	Estudiantes:
	Leidy Lorena Agudelo Robles.
	Lina María Cárdenas Rojas.
Universo:	Ciudadanos del municipio de Tuluá
Unidad de muestreo:	Ciudadanos del municipio de Tuluá
Fecha:	Abril de 2018
Tipo de muestreo:	Aleatorio simple
Nivel de confiabilidad:	95%
Técnica de recolección de datos:	Encuesta persona a persona
Tamaño de la muestra:	50
Error estándar:	5%
Objetivo de la encuesta:	Identificar los factores que son relevantes a la hora de adquirir un servicio odontológico en la ciudad de Tuluá.
Numero de preguntas formuladas:	8 preguntas

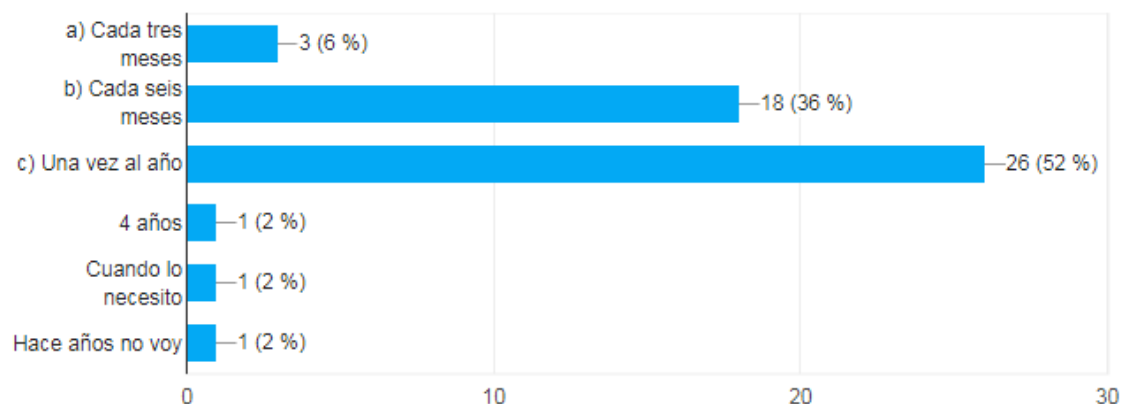
- **Frecuencia en la visita al odontólogo**

De la muestra utilizada para realizar la encuesta, el 52% de las personas respondieron que realizan la visita al odontólogo una vez al año, como puede observarse en la gráfica 9 de la pregunta 1. Lo que indica que existe una cultura positiva del cuidado dental, teniendo en cuenta que este es el tiempo promedio que recomiendan los profesionales de odontología en el que se debe asistir a consulta para el cuidado de los dientes.

Gráfica 9. Frecuencia en la visita al odontólogo

1. ¿ Con qué frecuencia visita al odontólogo?

50 respuestas



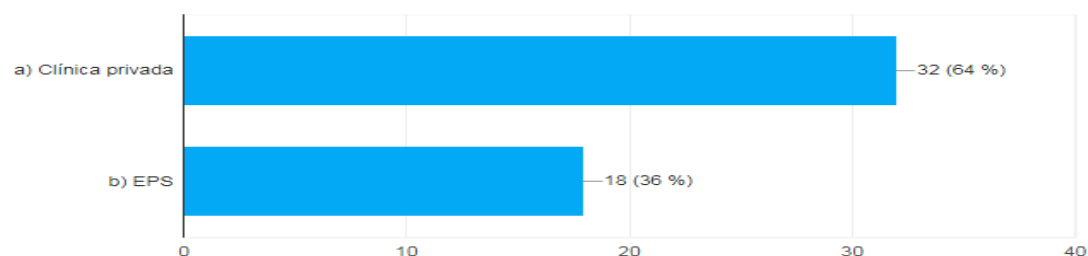
- **Preferencia en el tipo de entidad prestadora del servicio odontológico**

De las 50 personas encuestadas donde se les hizo la pregunta número 2, Respondieron 34 que prefieren que el servicio odontológico sea prestado por una clínica privada siendo esta respuesta equivalente al 64% de la muestra; lo que revela la preferencia del tipo de entidad para el servicio odontológico.

Gráfica 10. Preferencia en el tipo de entidad prestadora del servicio odontológico

2. Al momento de necesitar un servicio odontológico prefiere que sea prestado por una:

50 respuestas

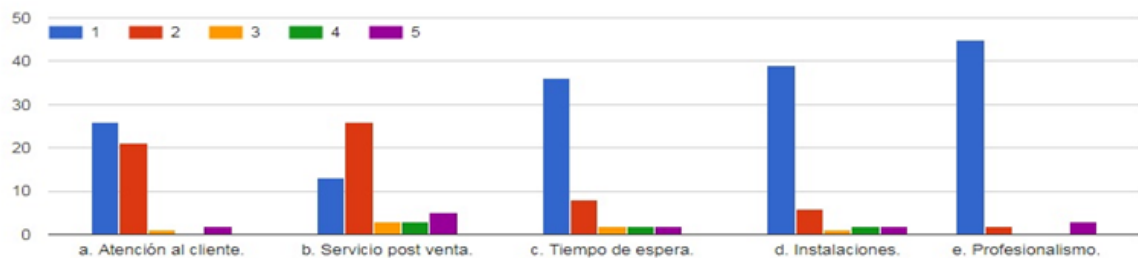


- **Grado de importancia en la prestación de servicios**

En la pregunta número 3, el 45% de las personas respondieron, que el factor extremadamente importante que consideran para la prestación de servicios odontológicos es el profesionalismo, seguido de las instalaciones y el tiempo de espera, lo que permite evidenciar que las personas ven con más importancia la calidad del personal que otras características como el servicio postventa.

Gráfica 11. Grado de importancia en la prestación de servicios

3. La siguiente lista se asocia a la prestación de servicios odontológicos. Para cada característica, por favor, elija la alternativa que mejor exprese el grado de importancia de acuerdo a la siguiente tabla: 1.Extremadamente importante 2.Algo importante 3. Ni importante ni sin importancia 4. Algo sin importancia 5. Sin importancia en absoluto



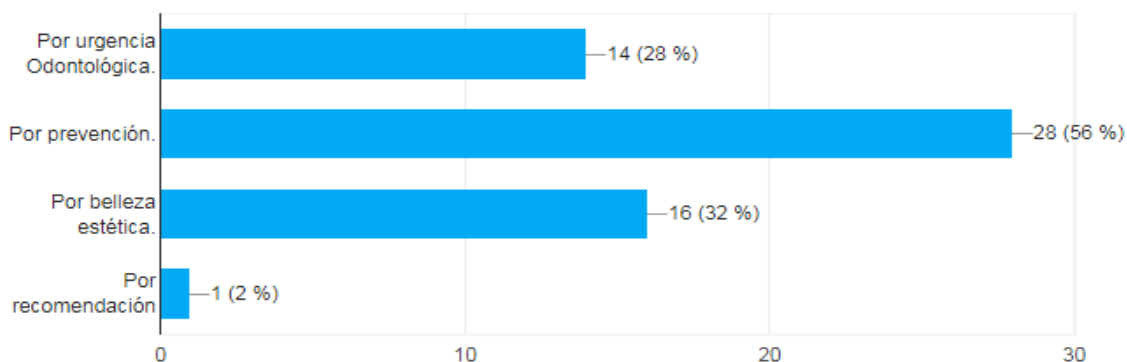
- **Razones de uso del servicio odontológico.**

De los 50 ciudadanos del municipio de Tuluá que se encuestaron, 28 respondieron que la razón por la que usan el servicio odontológico se debe a la prevención odontológica lo que corresponde al 56%, seguido de la belleza estética el cual corresponde al 32% Como se puede observar en la gráfica 12 de la pregunta 4. Lo que evidencia que las personas cada día se preocupan más por el cuidado de los dientes y el físico, lo que convierte en una oportunidad para el sector. También se puede relacionar con el desarrollo de los servicios (Producto 7Ps) en donde se debe hacer énfasis en la prevención y los servicios que satisfacen la necesidad de la belleza estética.

Gráfica 12. Razones de uso del servicio odontológico

4. ¿Por qué razón utiliza los servicios de una clínica odontológica?

50 respuestas



• Factores importantes para la elección de una clínica odontológica.

El 12% de las personas respondieron que uno de los factores más importantes para elegir una clínica odontológica es la calidad, seguido del prestigio con la que cuente la clínica, como se puede observar en la gráfica número 13. De acuerdo a (Kanuk, 2010) la calidad es percibida por las personas a través de las instalaciones modernas, equipos tecnológicos de vanguardia, presentación personal de los trabajadores, cumplimiento entre otras. La calidad está relacionada con todas las 7Ps del servicio puesto que si una presenta fallas, el cliente puede percibir como mala calidad el servicio adquirido.

Gráfica 13. Factores importantes para la elección de una clínica odontológica

5. ¿Qué factores son importantes al momento de elegir una clínica odontológica?

50 respuestas



- **Servicios odontológicos utilizados con mayor frecuencia**

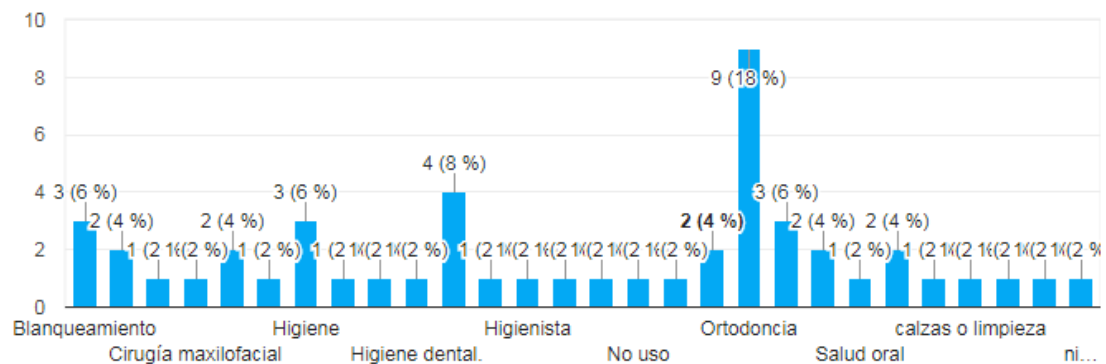
La encuesta arrojó que el 18% de las personas utilizan el servicio de Ortodoncia con mayor frecuencia, seguido del servicio de Higiene oral con un 8% y Blanqueamiento dental con un 4%. Lo que permite reconocer clientes potenciales que podrían utilizar los servicios odontológicos que ofrece la clínica Arias Dental Group. De acuerdo a este sondeo se debe tener en cuenta potenciar el servicio de ortodoncia, mediante el mejoramiento del servicio, ofreciendo servicios complementarios que sirvan de enganche para los clientes.

Gráfica 14. Servicios odontológicos utilizados con mayor frecuencia

6. ¿Qué servicio odontológico utiliza con frecuencia?



50 respuestas



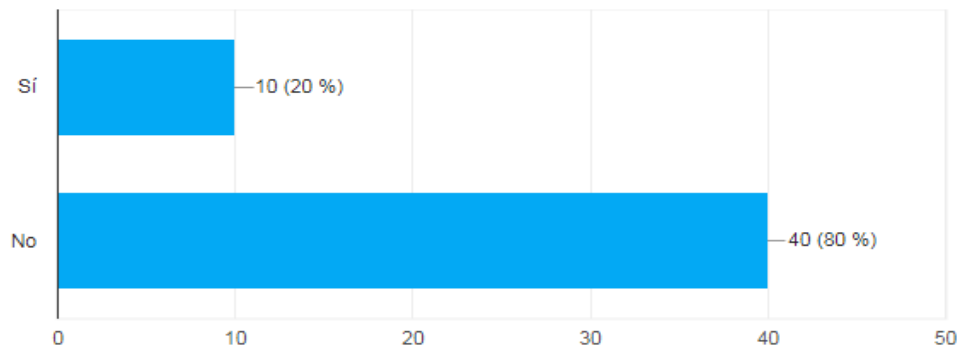
- **Conocimiento de la clínica Arias Dental Group**

De acuerdo a la muestra tomada el 80% de las personas encuestadas respondieron a la pregunta número 7, negativamente frente a un 20% que contestó que Sí conocían o habían escuchado acerca de la Clínica Arias Dental Group, como se puede apreciar en la gráfica 15. Lo que refleja la falta de uso de los canales de comunicación (Promoción) por medio el cual se dé a conocer la empresa y ofrecer todos sus servicios a la ciudadanía de Tuluá.

Gráfica 15. Conocimiento de la clínica Arias Dental Group

7. ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre la Clínica Arias Dental Group?
(Si la respuesta es No termina la encuesta)

50 respuestas



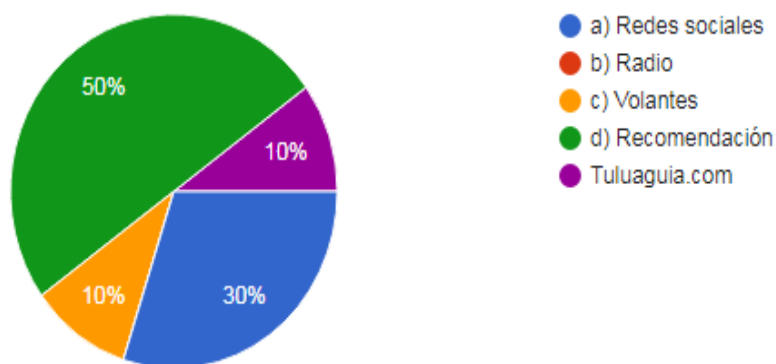
- **Medio por el cual se conoce a la Clínica Arias Dental Group**

El 80% de las personas que respondieron que conocían o habían escuchado de la Clínica Arias Dental Group, contestaron que el medio por el cual la conoció fue por recomendación de otra persona, en comparación del 10% donde las personas se dieron cuenta a través de los volantes repartidos por la clínica. (Kanuk, 2010) En su libro comportamiento del consumidor dice que: “De acuerdo con Nielsen’s Customized Research Services (traducción: Servicios de investigación personalizados), la confianza de los consumidores, según una amplia variedad de fuentes de información, revela que las comunicaciones o recomendaciones de persona a persona de otros clientes es la fuente de información más confiable para el consumidor. De acuerdo a lo anterior la recomendación es un medio que la clínica debe aprovechar, a través de los clientes que tiene en la actualidad.

Gráfica 16. Medio por el cual se conoce a la Clínica Arias Dental Group

8. ¿Por qué medio conoció a la Clínica Arias Dental Group?

10 respuestas



7.11 CONCLUSIONES CAPITULO II

Como resultado de la identificación de los factores que influyen en la venta de los servicios prestados en la Clínica Arias Dental Group (producto, precio, plaza, promoción, procesos, entorno físico y personal) se realiza el siguiente análisis:

Los servicios, son los productos que se ofrecen y entre ellos se encuentran: la ortodoncia, endodoncia, periodoncia, cirugía maxilofacial, odontología general y rehabilitación oral. Dentro de la prestación de estos servicios se identificó que la clínica cuenta con una propuesta de valor y está inmersa en los servicios complementarios que ofrece, los cuales se desarrollan sinérgicamente entre el producto básico (ejemplo: Ortodoncia) y la entrega efectiva del servicio, algunos de estos servicios complementarios son: Servicio de cafetería, Sala de espera con televisión etc. Son componentes muy importantes que ayudan a la satisfacción del cliente, que le permiten recibir comodidad durante la estancia en la clínica.

Precio, la clínica en este factor tuvo en cuenta dos estrategias para fijar sus precios; una basada en la competencia, de acuerdo al promedio de lo que cobran las clínicas que existen en el sector del municipio de Tuluá y otra en el valor para el cliente, la cual consiste en la atención con personal especializado, un ambiente agradable, sala de espera con equipos audiovisuales, zonas impecables, señalización dentro de la organización y en su fan page para direccionar a sus clientes.

Plaza, la comercialización de los servicios en las organizaciones se realizan a través de canales físicos y electrónicos. En Arias Dental Group se logró identificar que los

servicios se distribuyen directamente en la clínica la cual está ubicada en la zona céntrica del municipio de Tuluá, sitio con alto tráfico de personas, factor importante para la interacción con posibles clientes. Sin embargo en cuanto a los canales electrónicos la empresa todavía no ha definido una estrategia donde realice el comercio electrónico, elemento importante para influir en las ventas con los clientes.

Promoción, se logró identificar que la atención al cliente, la comunicación boca a boca, impresos de volantes, promociones o premios, patrocinio de eventos y a deportistas, decoración de interiores y uso adecuado de uniformes por parte de todos los profesionales que laboran, son los elementos de comunicación que la clínica aplica para la promoción de los servicios y educación de los clientes, los cuales son muy importantes ya que permiten expresar adecuadamente entre los clientes internos y externos los servicios ofrecidos.

Proceso, como resultado del análisis realizado en la Clínica Arias Dental Group se pudo identificar que la participación de los clientes juega un papel protagónico en la compañía, debido a que son ellos los que realizan las actividades de producción, que permiten el desarrollo eficiente de los procesos en la empresa y determinan la calidad del servicio, por ejemplo: llevar cuidadosamente el control del tratamiento, teniendo en cuenta, recomendaciones de los profesionales.

Entorno Físico, las condiciones ambientales, la distribución y la funcionalidad espacial, las señales, los símbolos y los artefactos; son las dimensiones de la clínica Arias Dental Group, las cuales permiten a la empresa influir en las venta de sus servicios odontológicos.

Personal, dentro de los factores que influyen en la venta de servicios esta “P” se identificó muy relevante en la prestación de servicios de la Clínica Arias Dental Group, ya que son las personas el eje principal para el buen funcionamiento de la compañía junto con los demás factores ya nombrados, siendo las personas de contacto las que inician el primer momento de verdad con los clientes potenciales que ingresan a consultar por algún servicio odontológico y por ende deben de poseer las características y cualidades necesarias para desempeñar su rol, al igual de los profesionales que se desempeñan allí.

Por otro lado se pudo conocer a través de las encuestas realizadas a los clientes actuales, las motivaciones que tienen para elegir a la clínica Arias dental Group y a los clientes potenciales los factores que son relevantes para adquirir un servicio odontológico en la ciudad de Tuluá, identificándose en ambas encuestas que la elección de la clínica en su mayoría son dictadas por la recomendación o el voz a vos que reciben de parte de una persona de confianza que ha recibido el servicio. También se identificó que factores como: profesionalismo, tiempo de espera, e instalaciones influyen en la decisión de compra del servicio odontológico y de la permanencia de los clientes actuales de la clínica, de manera que se deben fortalecer estos aspectos para potencializar y lograr obtener ventaja competitiva en el mercado.

8. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA DE LOS COMPETIDORES

Para la clínica odontológica Arias dental Group es muy importante estudiar el mercado en el que se desarrolla; conocer la competencia es fundamental ya que permite obtener ventajas sobre las demás empresas, para posicionarse en el mercado del sector odontológico.

Los principales competidores del sector odontológico de la Clínica Arias Dental Group en la ciudad de Tuluá se relacionan a continuación:

Ilustración 8. Logotipo



Ilustración 9. Foto



- **Clínica Odontológica Oral Brackets:** Esta empresa está orientada a prestar servicios odontología especializada, se encuentra ubicada en la Carrera 25 con Calle 34 Esquina en el barrio salesiano, cuenta con sedes en los municipios de Tuluá y Buga, cuenta con alto reconocimiento en la ciudad de Tuluá. Hacen uso de las Tecnologías de información y la comunicación (Tic): poseen página web (www.oralbrackets.com) por donde promocionan sus servicios y ofertas, informan los horarios de atención los cuales son: de lunes a viernes los horarios de 8:00am a 12:00pm y de 2:00pm hasta las 6:30pm, los sábados de 8:00am hasta la 1:00pm. Por este canal las personas pueden agendar su cita o por medio telefónico (225 8010- 316 3464850) el cual también se encuentra en la página web, también hacen uso de las redes sociales de Instagram y Facebook. Su portafolio de servicio se encuentra conformado por: servicios de Ortodoncia, Odontología, Implanto logia y Diseño de sonrisa, Para jóvenes, adultos y niños. Cuenta con una buena estructura física en sus instalaciones, manejan materiales y herramientas para prestar sus servicios de calidad, Tienen como estrategias ofrecer crédito personal, pago con tarjetas de crédito y débito, convenios empresariales.

Ilustración 10. Logotipo



Ilustración 11. Foto



- **Clínica Sanabria Matiz:** Esta empresa está orientada en la prestación de servicios odontológicos especializados, está ubicada en la Calle 25 #33 - 40, en el barrio Alvernia, cuentan con la certificación al compromiso de alta calidad (ISO 9001 del 2008 ICONTEC).

Hacen uso de las Tic, cuentan con página web (www.sanabriamatiz.com) donde además de promocionar sus servicios, presentan casos clínicos y testimonios de pacientes, sus teléfonos para contactarlos (+57 (2) 231 6363 - (317) 758 2016), Utilizan varias redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, Google+, Skype, Youtube y Twitter.

Su portafolio de servicios se encuentra conformado por: Rehabilitación oral, Implantología, Endodoncia, Cirugía oral y maxilofacial, Odontología general, Ortodoncia, Odontopediatría, Periodoncia, Anestesia general, Salud oral e higiene oral y Diseño de sonrisa. Cuentan un equipo humano de profesionales y personal altamente calificado con tecnología de vanguardia, muy buena infraestructura física de sus instalaciones.

Las estrategias competitivas que tienen son: Financiación en tratamientos para facilitar su realización y permitir más accesibilidad, comodidad y tranquilidad. Los planes de tratamiento se difieren en cuotas de acuerdo a número de citas que se requieran durante el tratamiento. Pagos cancelados en su totalidad al inicio del tratamiento se dará un descuento del 5%. Créditos en Convenio con entidades financieras. Reciben todas las tarjetas de crédito y débito. Planes familiares con beneficios en descuentos en las diferentes especialidades.

Convenios empresariales con las siguientes empresas: Afiliados a la Cámara de Comercio de Tuluá, Fondesarrollo, Fonandrades, Upi, Fondo de empleados de Projugos, Coeemtuluá, Fedian, Centro Neurológico, Caficentro y Fondo de empleados de Caficentro, Amid, Base Antinarcóticos, System Plus de Colombia Ltda, Seguros JHAG, Grupo Elite Prado, Centromotors S.A.S Tuluá, Mapfre Seguros, Cunchipa S.A, Fondo de empleados del Ingenio Carmelita, Uniremington.

Ilustración 13. Logotipo



Ilustración 12. Foto



- **Clínica Integra:** Esta empresa presta los servicios odontológicos especializados, se encuentra ubicada en la Calle 31 N° 24 – 06 en el barrio Sajonia, es muy reconocida en la ciudad de Tuluá. Hacen uso de las Tic, cuentan con página web (www.clinicaintegra.com) donde realizan la promoción de sus servicios, los pacientes pueden solicitar citas y registrar los datos para la realización de la valoración gratis y las empresas pueden solicitar convenios también por este medio, y también se encuentran los teléfonos de contacto (2259428 - 3216438748 – 3216438756). Utilizan las redes sociales de Facebook, Twitter y Youtube. Su portafolio de servicios está compuesto por: Ortodoncia el cual está dividido en tres paquetes (**Integra Prom:** Brackets convencionales, **Integra Premium:** Brackets Metálicos Autoligados con tecnología CCO. **Integra Élite:** Tecnología CCO que incluye Brackets Cerámicos Autoligados que no se pigmentan ni se manchan), Odontopediatría, Diseño y salud oral. Siete años de experiencia aplicando la técnica CCO, pioneros en ofrecer tratamientos de ortodoncia de alta calidad. Todos los métodos de pago, tarjetas de crédito y débito, MasterCard-visa-éxito. Convenios empresariales con: Coeemtuluá, Cogancevalle, Epsa, Riopaila castillo, Policía nacional, Nestle, Ss1-grupo, Grupo elite prado, Ingenio carmelita, y Colombina.

Ilustración 14. Logotipo



Ilustración 15. Foto



- **Orthoplan:** Esta clínica realiza los servicios de odontología especializada, se encuentra ubicada en la Calle 28 # 27 – 26 Centro de Tuluá, Cuenta con veinticuatro (24) sedes a nivel nacional, tiene alto nivel de reconocimiento en la ciudad de Tuluá.
Hacen uso de las Tic, cuentan con página web (www.orthoplan.com.co), aprovechan este canal de comunicación para realizar promociones de ofertas de planes odontológicos, los pacientes puede agendar la cita gratis, al ingresar los datos por la pagina pueden adquirir descuentos de promociones, por este medio también la clínica presenta testimonios de pacientes, Ortodoncia Odontología, Periodoncia, Implantología, Rehabilitación, Diseño de sonrisa, Blanqueamiento, Endodoncia, Cirugía oral y maxilofacial, Higiene oral, Odontopediatría, y Ortopedia.

8.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

8.2.1 Definición de los factores claves de éxito. A continuación se hace mención del significado de cada uno de los factores de éxito de la matriz del perfil competitivo:

Reconocimiento de la marca: Es la identificación que los consumidores realizan a través del logo, slogan, colores o campañas de publicidad, de una empresa, producto o servicio, sin necesidad de que se les mencione el nombre.

Imagen: Es la percepción global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida directa o indirectamente.

Competitividad de precios: Es la competencia en el sector a través de los mejores precios del mercado, es decir los más accesibles para los clientes.

Formas de pago: Son los medios en que se recibe el pago por servicios prestados.

Calidad del servicio: Es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Tecnología: Es el conjunto de conocimientos, herramientas, equipos y técnicas de última generación empleadas para dar solución a un objetivo.

Profesionalismo del Personal: Es la idoneidad, responsabilidad y compromiso con el que se realiza una actividad laboral, que se rigen por las normas y valores de las empresas.

Portafolio de servicios: Es un documento digital o físico que contempla la información básica y precisa de una empresa, y es el medio por donde da a conocer en forma detallada los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Acceso a la información: Son los mecanismos y herramientas utilizadas para conocer los gustos y deseos de los clientes, que facilitan la retroalimentación y la comunicación con las empresas.

Tabla 31. Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso	ARIAS DENTAL GROUP		ORAL BRACKES		INTEGRA		SANABRIA MATIZ		ORTHOPLAN	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Reconocimiento de la marca	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Imagen	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Competitividad de Precios	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Formas de pago	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Calidad del servicio	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Tecnología	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Profesionalismo del personal	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Portafolio de servicios	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Acceso a la información	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
TOTAL	1	28	3,1	31	3,45	31	3,4	34	3,8	31	3,35

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2018)

Para la matriz de perfil competitivo se eligieron 9 factores claves de éxito a los cuales se les asignó un peso de acuerdo a la importancia sobre los demás en donde se puede observar que la calidad del servicio y el profesionalismo se le asignó un peso de 0.20 considerando que son de gran relevancia en la prestación de servicios relacionados al ámbito de la salud, siendo esenciales para satisfacer las necesidades de los clientes. De acuerdo con la tabla 31 se observa que Arias Dental Group obtuvo un puntaje de 3,1 que es bajo en comparación con las demás organizaciones evaluadas teniendo en cuenta que Sanabria Matiz se posicionó en

el primer lugar con un 3,8 Oral Brackets en segundo lugar con un 3,45 , Integra en tercer lugar con 3,4 y Orthoplan de tercero con un 3,35; uno de los factores donde hay más dificultades es el acceso a la información para todos los clientes, lo cual es vital y por tal motivo se deben tomar acciones para mejorar la comunicación y retroalimentación con los clientes, otro de los factores en donde se debe mejorar es en lograr que Arias Dental sea una marca reconocida y posicionada en el mercado; toda la información recopilada servirá de insumo para crear estrategias que permitan mejorar.

8.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR ODONTOLOGICO EN TULUÁ

8.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Esta amenaza es medio alta, debido a que las clínicas odontológicas es un mercado en donde día a día ingresan nuevos competidores, pues se ha vuelto tendencia gracias a la alta demanda que se presenta en este sector y a la falta de barreras de entrada que existen, a excepción de la económica la cual es una barrera muy importante. Lo que exige a los dueños de las empresas de clínicas dentales a disminuir precios, adquirir tecnología de punta para ser competitivos y estar a la vanguardia de los servicios odontológicos para ganar participación de este mercado.

8.3.2 Poder de negociación de los compradores. El sector odontológico ha crecido de manera vertiginosa en los últimos años debido a varios factores que propiciaron la creación de muchas empresas que se dedican a prestar servicios odontológicos, es por tal motivo que los clientes tienen la facilidad de elegir o cambiar de clínica odontológica cuando considere que no está recibiendo el servicio que desea en cuanto a la calidad, el precio o la atención prestada entre otros factores que pueden incidir en la decisión del consumidor; es por eso que para este sector los compradores tienen gran poder de negociación, considerando que los clientes son una parte fundamental para las empresas y el crecimiento del sector.

8.3.3 Amenaza productos sustitutos. De acuerdo a las características que tienen los servicios odontológicos, este factor no es una amenaza para el sector, teniendo en cuenta que un producto sustituto es el que satisface la misma necesidad que otro y que puede ser elegido por el mismo grupo de consumidores, de modo que, para que un producto sea una amenaza para el sector odontológico este deberá satisfacer las mismas necesidades que satisfacen las clínicas odontológicas; por lo tanto se puede decir que actualmente no existen productos sustitutos que puedan ser considerados como una amenaza.

8.3.4 Poder de los proveedores. Los proveedores de Arias Dental Group son los que se encargan de abastecer todos los insumos odontológicos para poder prestar los servicios, actualmente existen varios laboratorios o empresas que ofrecen los mismos servicios o insumos para el sector odontológico, de esta manera la clínica Arias Dental Group puede cambiar de proveedor cuando considere necesario bajar los costos o mejorar la calidad de los materiales adquiridos en caso de que los proveedores no cumplan con las expectativas de la empresa; así que el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que sus decisiones no tienen mayor efecto en la rentabilidad de la organización y sus servicios pueden ser prestados por otras empresas que realizan lo mismo.

8.3.5 Rivalidad entre los competidores. La rivalidad entre los competidores evidencia como las empresas de un sector compiten para ser la mejor posicionada en el mercado, utilizando todas las herramientas que estén a su alcance para poder superar a las demás empresas a su alrededor, destacando sus productos o servicios por encima de los demás.

Actualmente existe mucha competencia en el sector odontológico en el municipio de Tuluá, es por eso que las clínicas odontológicas optan por generar estrategias que los ayuden a superar a sus rivales, las cuales se basan en la publicidad, el servicio al cliente, las promociones y en menor medida el precio ya que en las clínicas competidores directas de Arias Dental Group se evidencia un comportamiento similar en los precios que varían de acuerdo a la calidad del servicio y el tiempo para obtener los resultados esperados; así que para que la empresa logre un mayor grado de participación en el mercado se debe enfatizar en estrategias cuyos objetivos estén direccionados a la atención al cliente, la calidad de sus servicios y la publicidad, dichas tácticas serán claves para destacarse entre sus rivales; por tal motivo se puede decir que existe una alta rivalidad entre competidores en el sector.

Para concluir el análisis de las cinco fuerzas competitivas, es necesario mostrar de manera gráfica cada uno de los factores analizados para así conocer su posición en el sector, a continuación se anexa cuadro:

Tabla 32. Fuerzas de Atractividad

FACTORES COMPETITIVOS	1 ≤ ATRACTIVIDAD ≤ 5 (De: 1 Muy poco atractivo, a 5 Muy Atractivo)					CONCEPTO
	1	2	3	4	5	
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVAS EMPRESAS			✓			Pueden entrar nuevas empresas, aunque existe una barrera de entrada muy fuerte (Económica).
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES		✓				Los compradores tienen alto poder de negociacion debido a las alternativas que existen.
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES				✓		Medio alto
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS					✓	Baja posibilidad de entrada de productos sustitutos.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			✓			La rivalidad entre competidores esta en termino medio, debido a que existe mucha oferta de los servicios odontologicos, pero siempre debe existir la competencia para mejorar.
EVALUACION GENERAL				✓		Es un sector con una buena atractividad.

Elaboración propia de las investigadoras (2018).

Para finalizar después de realizar un análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter se calificó el nivel de atractividad del sector, donde 1 es poco atractivo y 5 muy atractivo, a continuación se explicara las calificaciones dadas a cada fuerza:

Para la amenaza de entrada de nuevas empresas se dio un nivel medio de atractividad (3) teniendo en cuenta que es fácil entrar al mercado pero existe una barrera de entrada muy fuerte y es la económica.

El poder de negociación de los compradores obtuvo un nivel (2) de atractividad ya que los clientes por ejemplo se les facilita cambiar de prestador de este servicio ya sea por precio o la atención recibida, también porque no existe un alto nivel de diferenciación entre los competidores, entre otros factores, por tal motivo los compradores tienen alto poder de negociación.

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación teniendo en cuenta que existen varias empresas que ofrecen los insumos que necesita la clínica para prestar el servicio y no existe un alto grado de diferenciación de los materiales que ofertan entre otros factores por lo que para esta fuerza se dio un nivel de atractividad de (4), lo que hace atractivo el sector.

La amenaza de entrada de productos sustitutos es nula, debido al alto grado de profesionalización con la que deben contar las personas para prestar este tipo de servicios de salud y actualmente no existen servicios que puedan sustituir el servicio ofrecido por una empresa de salud oral. La calificación de atractividad es de (5) por lo que es muy atractivo el sector en este aspecto.

La rivalidad entre competidores obtuvo un nivel de atractividad de (3), puesto que existe muchos competidores lo cual es necesario para la sana competencia, pero no existe un alto grado de diferenciación entre las empresas lo cual hace que la rivalidad sea una variable latente con tendencia a crecer por la velocidad de crecimiento del sector.

8.4 MATRIZ PEYEA

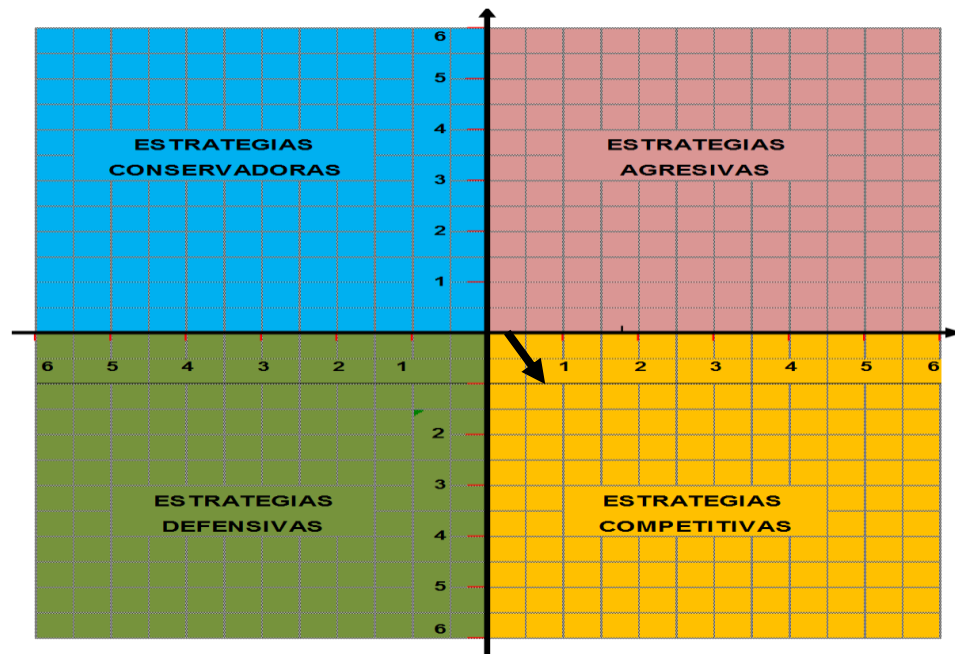
La matriz peyea es una herramienta importante para conocer la posición estratégica de la empresa, mediante la evaluación de varias dimensiones en los ejes que están compuestos por (FF) fortalezas financieras, (VC) ventaja competitiva, estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI), mediante este esquema de cuatro cuadrantes se indican si las estrategias deben ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. (David, 2008).

Tabla 33. Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA			
VARIABLES A EVALUAR	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
		EJE X	EJE Y
		0,44	-0,88
FUERZAS FINANCIERAS (FF)			
PROMEDIO	3,0		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)			
PROMEDIO	3,67		
VENTAJAS COMPETITIVAS (-VC)			
PROMEDIO	3,22		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (-EA)			
PROMEDIO	3,88		

Elaboración propia de las investigadoras (2018).

Gráfica 17. Matriz PEYEA



Elaboración propia de las investigadoras (2018).

De acuerdo al análisis de las variables de la fuerzas financieras, fuerzas de la industria, ventajas competitivas y estabilidad del ambiente, la matriz Peyea arrojó como resultado que la Empresa Arias Dental Group debe implementar estrategias competitivas que según (David, 2008) son : “...las que incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido”. Siendo así se deben generar estrategias para el desarrollo del mercado que pueden incluir los precios, los canales de distribución, la promoción y más recursos dedicados al personal de ventas entre otras; para el desarrollo del producto se puede centrar en las necesidades del consumidor.

8.5 CONCLUSIONES CAPITULO III

De acuerdo al análisis que se realizó sobre los competidores en este capítulo se puede evidenciar que el sector de la salud oral es un sector atractivo teniendo en cuenta que no existen productos sustitutos, hay poco poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores es alto, lo cual incide en que la competencia sea normal con tendencia a agresiva y la posibilidad de entrada de nuevos competidores es normal ya que a pesar de que existen altas regulaciones

gubernamentales a este tipo de empresas (Salud), también hay poco control por parte de las autoridades competentes para que se hagan cumplir las leyes existentes, lo que facilita la entrada de nuevos competidores que tengan la capacidad de contrarrestar una barrera de entrada muy importante “La económica”.

Con respecto a la matriz del perfil competitivo donde se identificaron nueve factores claves de éxito tales como: reconocimiento de la marca, imagen, competencia de precios, formas de pago, calidad del servicio, tecnología, profesionalismo del personal, portafolio de servicios y acceso a la información, se encontró que de los factores donde hay más dificultades es el acceso a la información el cual es vital, por tal motivo se deben tomar acciones para mejorar la comunicación y retroalimentación con los clientes, otro de los factores en donde se debe mejorar es en lograr que Arias Dental Group sea una marca reconocida y posicionada en el mercado; toda la información recopilada servirá de insumo para crear estrategias que permitan mejorar.

La matriz Peyea se obtiene del análisis de las variables de las fuerzas financieras, fuerzas de la industria, ventajas competitivas y estabilidad del ambiente y permite conocer la posición en la que se encuentra situada una organización. Como resultado del análisis de estas variables en la empresa de estudio, la matriz Peyea arrojó que la Clínica Arias Dental Group se encuentra ubicada en una posición competitiva lo cual debe implementar estrategias competitivas que permitan del desarrollo del mercado, el talento humano y la satisfacción de las necesidades del cliente.

9. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING PARA LA CLINICA ARIAS DENTAL GRUOP

9.1 OBJETIVO DEL PLAN

Aumentar las ventas de la clínica Arias Dental Group en un 20% durante el año 2019, comparado con el año 2018.

9.2 ESTRATEGIAS

Las siguientes estrategias se realizaron de acuerdo al análisis del sector, los factores que influyen en las ventas y el análisis de la oferta y la demanda de los competidores, en este último factor se concluyó gracias a la matriz Peyea que la clínica Arias Dental Group requiere estrategias Competitivas, las cuales de acuerdo a la necesidad de la empresa son con el fin de penetrar el mercado, desarrollar el mercado y desarrollar el producto. También fue de gran insumo la aplicación teórica de las 7'Ps del servicio, ya que estas según (Lovelock y. W., 2015) "Representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables para cubrir de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo". De acuerdo a lo anterior a continuación se realizara la justificación teórica de cada una de las estrategias:

9.2.1 Estrategia de personal. El recurso humano es uno de los pilares fundamentales en la empresa, teniendo en cuenta que por su naturaleza prestadora de servicios, son los empleados los encargados de tener el primer contacto con los clientes, por lo tanto son un factor clave para la entrega de un servicio excelente y para lograr una ventaja competitiva.

Invertir en la capacitación de los empleados es una excelente inversión ya que dará los mejores resultados, por tal motivo se fijó la realización de una capacitación en servicio al cliente, dictada por un profesional idóneo para que ayude a fortalecer habilidades interpersonales tales como: Comunicación, escuchar con atención, lenguaje corporal y expresiones faciales, con el fin de obtener cambios en la conducta de los colaboradores para prestar un servicio al cliente excelente y atraer más clientes.

También se realizara una estrategia enfocada en motivar al personal mediante un sistema de recompensa para los empleados que refieran nuevos clientes, a los cuales se les dará un bono de acuerdo a su desempeño en dicha tarea, esto genera en el colaborador un efecto motivante a corto plazo el cual deberá ganárselo mes a mes atrayendo nuevos clientes.

9.2.2 Estrategia de proceso. Para los clientes los servicios son experiencias, mientras que para la empresa son procesos que se deben diseñar pensados en brindar una buena experiencia para el cliente. La clínica Arias Dental Group presta servicios de alto contacto con el cliente, por lo tanto, ellos hacen parte fundamental de la operación, por lo que la empresa debe considerarlos como empleados parciales, es decir, pensar de manera diferente acerca de lo que creen que esperan los clientes.

Ahora veamos si la empresa debe cambiar la mentalidad sobre el trato que debe dar a sus clientes, una de los pasos que debe seguir será aplicar herramientas de recursos humanos para educar, evaluar o motivar a los clientes; de ahí que se generó una estrategia pensada en motivar a los clientes más frecuentes con el fin de dar una recompensa por el buen desempeño y participación en el proceso.

9.2.3 Estrategia de producto. Los servicios complementarios según (Lovelock y. W., 2015) son “Los que facilitan el uso del producto básico y agregan valor a la experiencia general del cliente” por tal motivo se generó una estrategia encaminada a mejorar los servicios complementarios de información los cuales según (Lovelock y. W., 2015) “Son los que se requieren para la prestación del servicio o ayudan al uso del producto básico”.

La estrategia estará basada en la información, siendo este un servicio complementario de facilitación, que entrega datos relevantes sobre el producto básico a los clientes nuevos y potenciales que están ansiosos de recibir dicha información para tomar una decisión; por tal motivo se desarrolla una estrategia para brindar más información sobre los servicios enfocados a la belleza estética, tales como: Blanqueamiento dental y diseño de sonrisa, todo esto mediante el uso de redes sociales para que las personas reconozcan en donde pueden adquirir el servicio.

9.2.4 Estrategia de promoción. El uso de los diferentes medios de comunicación ayuda a promover la propuesta de valor de la empresa, con el fin de persuadir a los clientes actuales y potenciales, mediante la aplicación de los diferentes medios de comunicación, los cuales deben contar con una estandarización en cuanto a los colores y gráficos que fortalecen el diseño corporativo.

De acuerdo con dicho anteriormente se diseñaron 6 estrategias de promoción de servicios y educación con los clientes, las cuales fortalecerán el diseño corporativo y las relaciones públicas de la clínica Arias Dental Group.

En la primera estrategia se desarrollara telemarketing para mejorar la comunicación personal con los clientes actuales y potenciales, realizando promoción en ventas que según (Lovelock y. W., 2015) es “Como una comunicación aunada a un

incentivo”, por tal motivo se ofrecerá un beneficio tanto al cliente actual que recomendara un cliente referido como al potencial que adquiera el servicio.

La segunda estrategia de promoción de servicios y educación con los clientes será potenciar el diseño corporativo, el cual es demasiado importante en mercados competitivos como lo es de la salud oral en el municipio de Tuluá. Para realizar esta actividad se creara un símbolo tangible y reconocible como lo es el logo de la clínica Arias Dental Group el cual es un animal (Gorgojo) y según (Lovelock y. W., 2015) “Las figuras de animales son símbolos físicos comunes de los servicios” que ayudan al éxito de la marca corporativa.

La tercera estrategia es potenciar el uso de redes sociales (Instagram y Facebook) ya que actualmente existe un auge de este medio de comunicación virtual que ofrece gran variedad de oportunidades que van desde realizar publicidad para un segmento específico hasta identificar influenciadores que persuaden la decisión de compra de los clientes.

Para la cuarta estrategia de promoción se tuvo en cuenta los factores que influyen en las personas para acceder a una clínica odontológica, de acuerdo a la encuesta realizada anteriormente, en donde los componentes más destacados fueron el profesionalismo de los especialistas y la recomendación o comunicación boca a boca, la cual para (Lovelock y. W., 2015) “Se consideran más creíbles que las actividades promocionales iniciadas por la empresa, además de que suelen ejercer mayor influencia sobre la decisión de las personas de utilizar (o no utilizar) un servicio”. De acuerdo a lo anterior se diseñara publicidad por las redes sociales, en donde se destacara el profesionalismo y se contarán con testimonios de algunos clientes que servirán como recomendación.

Mejorar el posicionamiento web es la quinta estrategia la cual está fundamentada en que Google es el buscador más utilizado a nivel mundial y permite a sus usuarios influenciar a sus clientes a través de anuncios de contenido que son según (Lovelock y. W., 2015) “Anuncios muy personalizados que aparecen junto a los resultados de búsqueda”, los cuales tienen un alto rango de visualización y captación de clientes que ayudaran a potenciar las ventas.

La última estrategia de promoción pero no la menos importante, es mejorar las relaciones públicas mediante realización de labor social con 4 personas vulnerables de la ciudad, que requieran un tratamiento odontológico que lo ayude a tener una mejor calidad de vida, esto estimulara el interés positivo por la organización mejorando la credibilidad y reputación, elementos esenciales para atraer nuevos clientes.

9.2.5 Estrategia de distribución. La estrategia de distribución propuesta se realiza para satisfacer la necesidad de los clientes que requieren que la empresa ofrezca un horario extendido el día sábado ya que debido a sus ocupaciones laborales no pueden acceder a los servicios en el horario actual; teniendo en cuenta lo

anteriormente expuesto se brindara la opción de atención el día sábado en la tarde en jornada de 2:00 pm a 6:00 pm.

9.2.6 Estrategia de precio. La estrategia de precio está dirigida a ofrecer descuentos u obsequios específicamente en la prestación del servicio de ortodoncia, en donde se entregara de manera gratuita la radiografía panorámica y los retenedores; los descuentos según (Lovelock y. W., 2015) “Ofrecen oportunidades importantes para atraer a nuevos clientes y utilizar la capacidad que, de otra manera, quedaría sin uso”.

9.2.7 Estrategia de entorno físico. El entorno físico según “Ayuda a moldear los sentimientos y las reacciones adecuadas en los clientes y en los empleados”, por esa razón se diseñaron dos estrategias para mejorar el entorno del servicio, una de ellas es dar acceso a Wi Fi gratuito con el fin de mejorar la satisfacción del consumidor, haciéndolo sentir más cómodo en su estancia en la sala de espera. La siguiente estrategia es crear una herramienta de retroalimentación con los clientes (Buzón de Peticiones, Quejas, Reclamos y Felicitaciones) el cual fomentara la participación del usuario en las posibles mejoras del servicio, actividades necesarias para estar en constante mejoramiento de la atención al cliente y así atraer más pacientes.

Tabla 34. Plan de Marketing

PLAN DE MARKETING CLÍNICA ARIAS DENTAL GROUP 2019							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar las ventas de la clínica Arias Dental Group en un 20% durante el año 2019, comparado con el año 2018.							
7 P'S DEL SERVICIO	ESTRATEGIA	TACTICAS	ACTIVIDADES	FECHA		RESPONSABLES (CARGOS)	ÍNDICE DE GESTIÓN
				INICIO	FIN.		
PERSONAL	Capacitación activa de los empleados de servicio.	Realizar capacitación en servicio al cliente para todo el personal de la clínica.	1) Cotizar profesional para dar capacitación 2) Contratar un profesional idóneo para dar capacitación 3) Realizar capacitación de servicio al cliente. 2) Realizar seguimiento a la aplicación de lo aprendido.	07/01/2019	28/02/2019	Gerente y Capacitador.	N° de capacitaciones realizadas.
PERSONAL	Motivar y vigorizar al personal.	Implementar incentivos por traer nuevos clientes.	1) Crear escalafón de bonos de acuerdo al número de clientes referidos. 2) Crear planilla de referidos para respectivos pagos. 3) Revisión de planilla mensual.	02/01/2019	30/12/2019	Gerente y Administrador.	10 clientes referidos por mes.
PROCESO	Fidelizar a los clientes.	Enviar carta de agradecimiento y obsequio a los clientes por haber escogido a la clínica Arias Dental Group.	1) Identificar los clientes más constantes. 2) Enviar carta con obsequio a 5 clientes mensualmente. 3) Llamar una vez al mes a los clientes para ofrecerles beneficios.	02/01/2019	30/12/2019	Gerente y Administrador.	N° de clientes constantes motivados.
PRODUCTO	Posicionar los servicios básicos enfocados en la belleza estética.	Promocionar en las redes sociales los siguientes productos básicos: Diseño de sonrisa y blanqueamiento.	Crear publicidad enfocada en el diseño de sonrisa y blanqueamiento dental. 2) anunciar en Facebook e Instagram 4 veces al mes, (Dos pagas).	02/01/2019	30/12/2019	Administrador y Agencia de Marketing Digital.	Aumento en un 50% en la realización de procedimientos estéticos.
PROMOCIÓN	Realizar telemarketing para mejorar la comunicación personal.	Obtener nueva base de datos de clientes potenciales mediante los clientes actuales, los cuales darán un referido.	1) Realizar 30 llamadas una vez al mes a clientes actuales (Dar beneficio) para obtener 15 clientes referidos. 2) Llamar a los 15 clientes referidos. 3) Obtener 7 clientes potenciales. 4) Hacer seguimiento a la gestión de llamadas.	02/01/2019	30/12/2019	Administrador y Recepcionista.	Obtener 7 clientes potenciales al mes.
PROMOCIÓN	Potenciar el diseño corporativo.	Crear un símbolo reconocible mediante la personificación de la mascota representativa de Arias Dental Group.	1) Elegir proveedor de la mascota inflable 2) Realizar un disfraz inflable publicitario con la imagen representativa de la marca Arias Dental Group (Gorgojo). 3) Participar en eventos importantes con el disfraz inflable (Día del niño, Feria de Tuluá, Festival de las cometas, Halloween, Navidad). 4) Pedir autorización al centro comercial La Herradura y CC Tuluá; también a la Alcaldía Municipal para recorrer el centro de la ciudad. 5) Distribuir volantes en los recorridos.	02/03/2019	30/12/2019	Administrador y Proveedor.	Aumento en el reconocimiento de marca corporativa en un 40% (De acuerdo a la encuesta realizada)

PROMOCIÓN	Potenciar el uso de redes y comunidades sociales (Instagram y Facebook).	Contratar una agencia de marketing digital.	1) Solicitar cotizaciones a diferentes agencias de marketing de la ciudad. 2) Elegir la agencia que publique 20 veces al mes, entre ellas 7 publicidades pagas a Facebook. 3) Contratar los servicios por 10 meses, con opción de renovación de acuerdo a los resultados obtenidos.	02/01/2019	28/02/2019	Administrador y Agencia de Marketing Digital.	Aumento de seguidores y consultas por redes sociales: Instagram 1000%, Facebook 200% y consultas en un 100%. (Instagram tiene actualmente 130 seguidores, Facebook 543, y no hay consultas)
PROMOCIÓN	Realizar publicaciones en Facebook e Instagram enfocadas en destacar el profesionalismo y las recomendaciones de los clientes.	Realizar 8 publicaciones cada mes en ambas redes sociales.	1) Hacer 4 publicaciones mensuales en redes sociales, enfocadas en el profesionalismo del personal (2 pagas). 2) Hacer 4 publicaciones mensuales enfocadas en las recomendaciones de los clientes (2 pagas). 3) Agregar columna a base de datos, para saber el cliente por que medio conoció a la clínica.	01/03/2019	30/12/2019	Administrador y Agencia de Marketing Digital.	Aumento en número de clientes que son persuadidos por las redes sociales en un 50%. (Comparar datos recopilados en 12 meses con la encuesta realizada)
PROMOCIÓN	Mejorar el posicionamiento Web en google.	Contratar un profesional en posicionamiento web.	1) Solicitar cotizaciones de posicionadores web. 2) Elegir el posicionador web que asegure que Arias Dental Group aparecerá de primera o segunda en google. 3) Contratar los servicios por un año.	01/02/2019	28/02/2019	Administrador y Posicionador Web.	Ser el primero o segundo en posicionamiento web en google.
PROMOCIÓN	Mejorar las relaciones públicas.	Realizar trabajo de responsabilidad social para estimular el interés positivo por la organización.	1) Realizar 1 intervención cada 3 meses a una persona vulnerable para mejorar la salud oral. 2) Elegir la persona a intervenir. 3) Realizar intervención. 4) Tomar fotos y anunciar en redes sociales.	02/01/2019	30/12/2019	Administrador y Profesional requerido.	Realizar 4 intervenciones al año.
DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS A TRAVÉS DE CANALES FISICOS Y ELECTRONICOS (PLAZA)	Modificar horario de prestación de servicios.	Extender el horario de operación el día sábado.	1) Informar y concientizar al personal del cambio en el horario de atención. 2) Informar a los pacientes sobre el nuevo horario de atención. 3) Agendar pacientes para los sábados en la tarde.	02/01/2019	31/03/2019	Administrador y personal de apoyo.	Atender a 16 pacientes en horario extendido.
PRECIO	Ofrecer descuentos u obsequios selectivos.	Dar gratis un servicio complementario para tratamientos de ortodoncia.	1) Crear publicidad sobre la oferta. 2) Anunciar 4 veces al mes en redes sociales (1 paga).	01/03/2019	30/12/2019	Administrador y Agencia de Marketing Digital.	Aumento de tratamientos de ortodoncia en un 30%.
ENTORNO FISICO	Mejorar el entorno del servicio para el cliente.	Brindar una red Wi Fi para los clientes.	1) Cotizar aviso sobre Wi Fi para clientes 2) Realizar aviso. 3) Ubicar aviso sobre Wi Fi para clientes en sitio estratégico.	02/01/2019	31/03/2019	Administrador y Recepcionista.	Información visible sobre Wi Fi para los clientes.
ENTORNO FISICO	Crear una herramienta de retroalimentación con los clientes.	Implementar un buzón de peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones.	1) Cotizar el buzón de PQR. 2) Diseñar formato de PQR. 3) Instalar buzón con formatos para diligenciar. 4) Revisar una vez a la semana el buzón. 5) Dar solución a las Quejas y Reclamos. 6) Clasificar las peticiones durante 3 meses. 6) Dar solución a la petición más representativa. 7) Socializar las felicitaciones con todo el personal.	02/01/2019	30/04/2019	Administrador y Recepcionista.	N° de Peticiones, Quejas y Reclamos resueltas y Felicitaciones Socializadas.

Tabla 35. Presupuesto

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING CLÍNICA ARIAS DENTAL GROUP								
No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	TACTICAS	RESPONSABLE	FECHA Inicio	FECHA Termina	PRESUPUESTO	INDICADOR
1	Aumentar las ventas de la clínica Arias Dental Group en un 20% durante el año 2019, comparado con el año 2018.	Capacitación activa de los empleados de servicio.	Realizar capacitación en servicio al cliente para todo el personal de la clínica.	Gerente y Capacitador.	07/01/2019	28/02/2019	\$ 400.000	N° de capacitaciones realizadas.
2		Motivar y vigorizar al personal.	Implementar incentivos por traer nuevos clientes.	Gerente y Administrador.	02/01/2019	30/12/2019	\$ 600.000	10 clientes referidos por mes.
3		Fidelizar a los clientes.	Enviar carta de agradecimiento y obsequio a los clientes por haber escogido a la clínica Arias Dental Group.	Gerente y Administrador.	02/01/2019	30/12/2019	\$ 60.000	N° de clientes constantes motivados.
4		Posicionar los servicios básicos enfocados en la belleza estética.	Promocionar en las redes sociales los siguientes productos básicos: Diseño de sonrisa y blanqueamiento.	Administrador y Agencia de Marketing Digital.	02/01/2019	30/12/2019	El presupuesto está incluido en la contratación de la agencia de marketing.	Aumento en un 50% en la realización de procedimientos estéticos.
5		Realizar telemarketing para mejorar la comunicación personal.	Obtener nueva base de datos de clientes potenciales mediante los clientes actuales, los cuales darán un referido.	Administrador y Recepcionista.	02/01/2019	30/12/2019	Se utilizarán recursos humanos y tecnológicos existentes.	Obtener 7 clientes potenciales al mes.
6		Potenciar el diseño corporativo.	Crear un símbolo reconocible mediante la personificación de la mascota representativa de Arias Dental Group.	Administrador y Proveedor.	02/03/2019	30/12/2019	\$ 2.500.000	Aumento en el reconocimiento de marca corporativa en un 40% (De acuerdo a la encuesta realizada)
7		Potenciar el uso de redes y comunidades sociales (Instagram y Facebook).	Contratar una agencia de marketing digital.	Administrador y Agencia de Marketing Digital.	02/01/2019	28/02/2019	\$ 5.500.000	Aumento de seguidores y consultas por redes sociales: Instagram 1000%, Facebook 200% y consultas en un 100%. (Instagram tiene actualmente 130 seguidores, Facebook 543, y no hay consultas)
8		Realizar publicaciones en Facebook e Instagram enfocadas en destacar el profesionalismo y las recomendaciones de los clientes.	Realizar 8 publicaciones cada mes en ambas redes sociales.	Administrador y Agencia de Marketing Digital.	01/03/2019	30/12/2019	El presupuesto está incluido en la contratación de la agencia de marketing.	Aumento en número de clientes que son persuadidos por las redes sociales en un 50%. (Comparar datos recopilados en 12 meses con la encuesta realizada)
9		Mejorar el posicionamiento Web en google.	Contratar un profesional en posicionamiento web.	Administrador y Posicionador Web.	01/02/2019	28/02/2019	\$ 500.000	Ser el primero o segundo en posicionamiento web en google.
10		Mejorar las relaciones públicas.	Realizar trabajo de responsabilidad social para estimular el interés positivo por la organización.	Administrador y Profesional requerido.	02/01/2019	30/12/2019	\$ 400.000	Realizar 4 intervenciones al año.
11		Modificar horario de prestación de servicios.	Extender el horario de operación el día sábado.	Administrador y personal de apoyo.	02/01/2019	31/03/2019	Actualmente el personal trabaja 44 horas semanales, por lo tanto no se generan horas extras.	Atender a 16 pacientes en horario extendido.
12		Ofrecer descuentos u obsequios selectivos.	Dar gratis un servicio complementario para tratamientos de ortodoncia.	Administrador y Agencia de Marketing Digital.	01/03/2019	30/12/2019	Los servicios complementarios en ortodoncia están incluidos en los costos iniciales de cada tratamiento.	Aumento tratamientos de ortodoncia.
13		Mejorar el entorno del servicio para el cliente.	Brindar una red Wi Fi para los clientes.	Administrador y Recepcionista.	02/01/2019	31/03/2019	\$ 50.000	Información visible sobre Wi Fi para los clientes.
14		Crear una herramienta de retroalimentación con los clientes.	Implementar un buzón de peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones.	Administrador y Recepcionista.	02/01/2019	30/04/2019	\$ 100.000	N° de Peticiones, Quejas y Reclamos resueltas y Felicitaciones Socializadas.

9.3 PRESUPUESTO

Para que la empresa pueda dar aplicabilidad a las estrategias propuestas se desarrolló un presupuesto accesible, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos de la organización, para evitar generar costos elevados que perjudiquen la ejecución de las actividades propuestas.

9.4 CONCLUSIONES CAPITULO IV

Las estrategias planteadas se determinaron de acuerdo al proceso investigativo del entorno, los competidores y los factores que influyen en las ventas, claro está, todo esto con el fin de satisfacer una necesidad que tiene la clínica actualmente, de aumentar sus participación en el mercado, teniendo en cuenta el presupuesto y los recursos disponibles para ejecutar las actividades propuestas. Las estrategias no se llevaran a cabo solas, necesitan de la gestión de todo el personal para que se cumplan con todas las actividades propuestas, para lo cual es fundamental la socialización de todas las estrategias, tácticas, actividades, responsables, fechas e indicadores para así cumplir con el objetivo del presente plan.

Las 7Ps del servicio fueron el insumo primordial para generar las estrategias, las cuales se desarrollaron de acuerdo a su esquema el cual comprende los siguientes factores: Producto, Precio, Promoción, Personal, Entorno físico, Distribución y Proceso; estos según (Lovelock y. W., 2015) son “Los ingredientes necesarios para crear estrategias viables para cubrir de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo”.

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL A LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING

10.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para el cronograma de actividades se desarrolló un formato que ayudara a la ejecución de las actividades en las fechas propuestas, por tal motivo se creó un sistema de alerta mediante colores donde el rosado significa (Planeado), amarillo (En proceso) y verde (Realizado). El cronograma de actividades es para el periodo 2019, en donde se ejecutaran las 14 estrategias propuestas, de acuerdo a las fechas estipuladas, con el fin de poder realizar un adecuado seguimiento y control de las estrategias.

Tabla 36. Cronograma de Actividades[illegible]

10.2 CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Para realizar el debido control y seguimiento del plan propuesto se debe contar con una herramienta que sirva de guía para lograr el cumplimiento de todas las actividades propuestas, por tal motivo se generó la tabla 37, en la cual se especifica el objetivo, el tipo de estrategia, las actividades a desarrollar, el indicador y el estado particular en el que se deben encontrar todas las actividades al finalizar el año 2019.

A continuación se realizara una explicación de cada indicador:

N° de capacitaciones realizadas: Se debe realizar una capacitación en servicio al cliente en los dos primeros meses del año 2019.

10 clientes referidos por mes: Los empleados deberán referir 10 nuevos clientes al mes lo cual da un total de 120 personas al año.

N° de clientes constantes motivados: Se motivara a 5 clientes mensuales lo cual dará un total de 60 usuarios al año fidelizados.

Aumento en un 50% en la realización de procedimientos estéticos: Se revisara la efectividad de esta estrategia mediante la comparación de las ventas de servicios estéticos del año 2018.

Obtener 7 clientes potenciales al mes: De 30 llamadas que se realicen a los clientes actuales al mes se deberá obtener 15 clientes referidos de los cuales se obtendrán 7 ventas al mes.

Aumento del reconocimiento de marca corporativa en un 40% (De acuerdo a la encuesta realizada): Al finalizar el año 2019 se deberá realizar la misma encuesta realizada como herramienta para conocer las preferencias de los clientes potenciales, con el fin de conocer el nivel de reconocimiento a la fecha.

Aumento de seguidores y consultas por redes sociales: Instagram 1000%, Facebook 200% y consultas en un 100%. (Instagram tiene actualmente 130 seguidores, Facebook 543, y no hay consultas): Se realizara seguimiento al aumento de los indicadores propuestos para medir el nivel de retroalimentación y comunicación logrado con los clientes actuales y potenciales.

Aumento en número de clientes que son persuadidos por las redes sociales en un 50%. (Comparar datos recopilados en 12 meses con la encuesta realizada): Al finalizar el año 2019 se deberá realizar la misma encuesta realizada como herramienta para conocer las preferencias de los clientes actuales, con el fin de conocer por qué medio de conocieron a la clínica.

Ser el primero o segundo en posicionamiento web en google: Después de la contratación del posicionador web se deberá vigilar mensualmente que esté cumpliendo con el objetivo del contrato.

Realizar 4 intervenciones al año: Intervenir cada 3 meses una persona vulnerable para mejorar la calidad de vida de esa persona y las relaciones públicas de la empresa.

Atender a 16 pacientes en horario extendido: Atender como mínimo 4 pacientes por hora extendida para que sea viable la utilización del horario extendido.

Aumento tratamientos de ortodoncia en un 30%: Se revisara la efectividad de esta estrategia mediante la comparación de las ventas de servicios de ortodoncia del año 2018.

Información visible sobre Wi Fi para los clientes: Se medirá la efectividad de esta estrategia mediante la realización de un aviso de Wi Fi disponible para los clientes en la fecha indicada.

Nº de Peticiones, Quejas y Reclamos resueltas y Felicitaciones Socializadas: Se debe instalar el buzón y dar respuesta a las solicitudes realizadas por este medio.

Tabla 37. Control y Seguimiento a las Estrategias

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA PLAN DE MARKETING CLÍNICA ARIAS DENTAL GROUP							
FACTOR	OBJETIVO	TIPO DE ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESTRATEGICA	INDICADOR PARTICULAR	ESTADO DEL FACTOR PARTICULAR	INDICADOR GLOBAL	ESTADO DEL FACTOR GLOBAL
Aumentar la participación en el mercado	Aumentar las ventas de la clínica Arias Dental Group en un 20% durante el año 2019, comparado con el año 2018.	COMPETITIVAS	Capacitación activa de los empleados de servicio.	Nº de capacitaciones realizadas.	1 Capacitación realizada.	% de Aumento de participación en el mercado	
			Motivar y vigorizar al personal.	10 clientes referidos por mes.	120 Clientes referidos.		
			Fidelizar a los clientes.	Nº de clientes constantes motivados.	60 Clientes al año.		
			Posicionar los servicios básicos enfocados en la belleza estética.	Aumento en un 50% en la realización de procedimientos estéticos.	100%		
			Realizar telemarketing para mejorar la comunicación.	Obtener 7 clientes potenciales al mes.	Obtener 7 clientes al mes por 12 meses.		
			Potenciar el diseño corporativo.	Aumento del reconocimiento de marca corporativa en un 40% (De acuerdo a la encuesta realizada)	100%		
			Potenciar el uso de redes y comunidades sociales (Instagram y Facebook).	Aumento de seguidores y consultas por redes sociales: Instagram 1000%, Facebook 200% y consultas en un 100%. (Instagram tiene actualmente 130 seguidores, Facebook 543, y no hay consultas)	100%		
			Realizar publicaciones en Facebook e Instagram enfocadas en destacar el profesionalismo y las recomendaciones de los clientes.	Aumento en número de clientes que son persuadidos por las redes sociales en un 50%. (Comparar datos recopilados en 12 meses con la encuesta realizada)	100%		
			Mejorar el posicionamiento Web en google.	Ser el primero o segundo en posicionamiento web en google.	100%		
			Mejorar las relaciones públicas.	Realizar 4 intervenciones al año.	100%		
			Modificar horario de prestación de servicios.	Atender a 16 pacientes en horario extendido.	100%		
			Ofrecer descuentos u obsequios selectivos.	Aumento tratamientos de ortodoncia en un 30%.	100%		
			Mejorar el entorno del servicio para el cliente.	Información visible sobre Wi Fi para los clientes.	1 Aviso.		
			Crear una herramienta de retroalimentación con los clientes.	Nº de Peticiones, Quejas y Reclamos resueltas y Felicitaciones Socializadas.	1 Buzon instalado.		

11. CONCLUSIONES

Por medio del análisis de la situación actual de la empresa, se detectaron diversos aspectos que afectan de manera positiva o negativa los procesos de la organización. En cuanto a la parte interna se destacan varias situaciones que propiciaron la realización del presente plan de marketing y son: Falta de planeación estratégica y por ende falta de un plan de marketing que los aproxime a cumplir con los objetivos de su misión y visión; falta de control y evaluación que promuevan el autocontrol en el desarrollo de todas las actividades y por ultimo falta de uso de herramientas efectivas de comunicación como lo son las redes sociales para propiciar un flujo de comunicación con los clientes. En cuanto al análisis de los factores externos la variable más importante fue el aumento de la cultura de la belleza estética, lo cual es una oportunidad para que la empresa se especialice en prestar servicios de esta naturaleza y aumente sus ventas.

Para identificar los factores que influyen en las ventas se aplicó el componente teórico y además se realizó encuesta a los clientes actuales y potenciales en donde se evidencio que los usuarios de servicios odontológicos, tienen en cuenta principalmente aspectos como el profesionalismo y las recomendaciones para elegir donde realizarse procedimientos dentales, por tal motivo debe hacerse énfasis en estos factores para aumentar la participación en el mercado.

De acuerdo a la comparación que se realizó frente a tres clínicas odontológicas (Orthoplan, Integra y Sanabria Matiz), las cuales son las competencia directa de la organización y están en el mismo sector, se identificaron los factores claves de éxito que tienen en común dichas organizaciones, en donde se identificó que Arias Dental Group requiere realizar mejoras en varios aspectos, entre los cuales los más destacados fueron: Acceso a la información y reconocimiento de marca, los cuales son fundamentales para que la empresa consiga mantenerse en el mercado.

El plan de marketing que se realizó para la clínica Arias Dental Group es el resultado de todo un proceso investigativo realizado especialmente para la organización, con el fin de entregar una herramienta de gestión que sea insumo para el logro de los objetivos propuestos en la empresa.

12. RECOMEDACIONES

- La clínica Arias Dental Group debe socializar el presente plan de marketing a todos las personas que intervienen en los procesos, entre los cuales se encuentra el personal de apoyo, los administrativos y los especialistas, teniendo en cuenta que para que el plan se ejecute al cien por ciento, los colaboradores de la empresa deben estar al tanto de todo lo plasmado en este documento, para así poder ser partícipes de la gestión que se requiere para ponerlo en marcha.
- La empresa debe dar aplicabilidad a todas las estrategias, tácticas y actividades propuestas en el presente plan de marketing, para así lograr el objetivo de aumentar las ventas y potenciar el diseño corporativo.
- La empresa debe aplicar los controles propuestos, mediante los indicadores de medición de la gestión, los cuales son una herramienta fundamental para evaluar constantemente los avances y ejecutar de manera exitosa las estrategias del presente plan de marketing.
- La empresa debe estar atenta a los constantes cambios que se presentan en el entorno, para así tener la capacidad de responder a posibles amenazas y aprovechar las oportunidades, transformado esta información externa en fortalezas que la ayuden a potencializarse en todos los ámbitos posibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Tuluá. (2017). <https://www.tulua.gov.co>. Obtenido de <https://www.tulua.gov.co/tasa-crecimiento-anual/>
- Alcaldía Municipal de Tuluá. (2013). *Anuario Estadístico*. Tuluá.
- Benassini, M. (2009). Introducción a la investigación de mercados.
- Berdugo, M. L. (2014). Plan de direccionamiento estratégico Salsamentaria Superior.
- Betancourt, G. B. (2013). Análisis externo. En B. B. Guerrero, *Guía práctica para planes estratégicos* (pág. 20). Cali: Unidad de artes gráficas de la facultad de humanidades.
- Cámara de Comercio Tuluá. (s.f.). Recuperado el 05 de 11 de 2017, de http://camaratulua.org/area_influencia/tulua/
- Castro, A. A. (05 de 04 de 2010). Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. Cali. Recuperado el 05 de 11 de 2017
- Comunas y Barrios de Tuluá. (26 de 12 de 2016). Recuperado el 26 de 02 de 2018, de <http://www.imdertulua.gov.co/comunas-barrios-tulua/>
- DANE. (2005). *Censo general 2005*. Tuluá. Recuperado el 05 de 11 de 2017
- DANE. (02 de 22 de 2018). www.dane.gov.co/f. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf

Datos abiertos . (21 de 04 de 2015). <https://www.datos.gov.co>. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Ciencia-Tecnolog-a-e-Innovaci-n/Puntos-TIC-y-Puntos-Vive-Digital-de-Tulu-/2zim-6mqr/data>

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 2008: Pearson.

Enciclopediasalud.com. (26 de 03 de 2016). www.enciclopediasalud.com. Obtenido de <http://www.enciclopediasalud.com/definiciones/ortodoncia>

Espendolini, M. J. (1992). Benchmarking. En M. J. Esendolini, *Benchmarking* (pág. 11). Bogotá: Carvajal S.A.

Fenin, e. S. (24 de 08 de 2012). <https://www.gacetadental.com>. Obtenido de <https://www.gacetadental.com/2012/08/la-innovacion-en-odontologia-24410/>

Kanuk, L. G. (2010). *El comportamiento del consumidor*. Naucalpan de Juárez, Mexico, Mexico: Pearson.

Kotler, P. y. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.

Lovelock, y. W. (2015). *En Marketing de Servicios*.

Mendez, C. E. (2011). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Envejecimiento demográfico. Colombia 1951-2020*. Bogotá DC.

Minsalud. (14 de 04 de 2016). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/En-2015-aumento-en-990.385-personas-el-numero-de-afiliados-al-sistema-de-salud.aspx>

Mintzberg, H. (1991). *Proceso Estratégico*. Mexico: McGill University.

Portafolio. (26 de 10 de 2015). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/crece-competencia-cadenas-clinicas-odontologicas-369984>

RAE. (05 de 11 de 2017). *Diccionario De La Lengua Española*. Recuperado el 05 de 11 de 2017, de <http://dle.rae.es>

Revista Dinero. (2015). El mercado de las clínicas dentales sonríe en Colombia. *Dinero*.

Revista Dinero. (28 de 09 de 2017). Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/creditos-de-consumo-siguen-en-aumento-pero-la-mora-tambien/250489>

Santos, D. d. (1989). *El Plan de Marketing*. Madrid: España.

Tenera, J. H. (2011). Planificación del talento humano en salud oral en Colombia. *Acta Odontologica Colombiana*.

www.dane.gov.co. (30 de 01 de 2018). Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_17.pdf

www.dinero.com. (05 de 08 de 2015). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-2015/211931>

www.tulua.gov.co. (2015). Obtenido de <https://www.tulua.gov.co/indice-de-envejecimiento/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta clientes actuales clínica Arias Dental Group

ENCUESTA CLIENTES ACTUALES CLINICA ARIAS DENTAL GROUP

Apreciado cliente es de gran importancia para nosotros saber su opinión sobre la empresa y los motivos por los cuales nos eligió.

Sus respuestas serán confidenciales, gracias por su colaboración.

1. ¿Por qué eligió a la Clínica Arias Dental Group?

- a) Publicidad
- b) Recomendación
- c) Precio
- d) Instalaciones
- e) Ubicación
- f) Calidad
- g) Otro

¿Cuál? _____

2. La siguiente lista se asocia a la prestación de servicios odontológicos. Para cada característica, por favor, elija la alternativa que mejor exprese el grado de importancia de acuerdo a la siguiente tabla:

1.Extremadamente importante	2. Algo importante	3. Neutral	4. Algo sin importancia	5. Sin importancia en absoluto
-----------------------------	--------------------	------------	-------------------------	--------------------------------

	1	2	3	4	5
a) Atención al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
b) Servicio post venta	☐	☐	☐	☐	☐
c) Tiempo de espera	☐	☐	☐	☐	☐
d) Instalaciones	☐	☐	☐	☐	☐
e) Profesionalismo	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

3. ¿Cuál es la razón de su visita a la Clínica Arias Dental Group?
- a) Por urgencia odontológica
 - b) Por prevención
 - c) Por belleza estética
 - d) Otro ¿Cuál? _____
4. ¿Qué servicios conoce que presta la clínica además de los que ha utilizado?
- _____
5. ¿Qué tan satisfecho está con la prestación de los servicios en la Clínica?
- a) Muy satisfecho
 - b) Algo satisfecho
 - c) Ni satisfecho ni insatisfecho
 - d) Algo insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho
6. ¿Qué canal de comunicación prefiere para obtener información y retroalimentación de la clínica?
- a) Teléfono
 - b) Instagram
 - c) Facebook
 - d) Correo electrónico
 - e) Comunicación directa en la clínica (Forma presencial).
 - f) Otro ¿Cuál? _____
7. ¿Qué tan probable es que usted recomiende los servicios de la Clínica Arias Dental Group?
- a) Definitivamente los recomendaré
 - b) Probablemente los recomendaré
 - c) Aun no estoy seguro si ó no recomendarlo
 - d) Probablemente no los recomendaré
 - e) Definitivamente no los recomendaré
8. Tiene alguna sugerencia para mejorar la prestación de los servicios en la clínica.
- _____
- _____

Anexo 2. Encuesta sobre el uso de servicios odontológicos en el municipio de Tuluá

ENCUESTA SOBRE EL USO DE SERVICIOS ODONTOLOGICOS EN LA CIUDAD DE TULUÁ

Sus respuestas serán confidenciales, gracias por su colaboración.

1. ¿Con que frecuencia visita al odontólogo?

- a) Cada tres meses
- b) Cada seis meses
- c) Una vez al año
- d) Otro _____

2. Al momento de necesitar un servicio odontológico prefiere que sea prestado por una:

- a) Clínica privada
- b) EPS

¿Por qué? _____

3. La siguiente lista se asocia a la prestación de servicios odontológicos. Para cada característica, por favor, elija la alternativa que mejor exprese el grado de importancia de acuerdo a la siguiente tabla:

1.Extremadamente importante	2. Algo importante	3. Ni importante ni sin importancia	4. Algo sin importancia	5. Sin importancia en absoluto
-----------------------------	--------------------	-------------------------------------	-------------------------	--------------------------------

	1	2	3	4	5
f) Atención al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
g) Servicio post venta	☐	☐	☐	☐	☐
h) Tiempo de espera	☐	☐	☐	☐	☐
i) Instalaciones	☐	☐	☐	☐	☐
j) Profesionalismo	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿Por qué razón utiliza los servicios de una clínica odontológica?

1. Por urgencia odontológica
2. Por prevención
3. Por belleza estética
4. Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Qué factores son importantes al momento de elegir una clínica odontológica?

6. ¿Qué servicio odontológico utiliza con frecuencia?

Respuesta abierta

7. ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre la Clínica Arias Dental Group?

- a) Si
- b) No

(Si la respuesta es NO termina la encuesta)

8. ¿Por qué medio conoció a la Clínica Arias Dental Group?

- a) Redes sociales
- b) Radio
- c) Volantes
- d) Recomendación
- e) Otro Cual _____

9. Si desea recibir información y descuentos especiales de la Clinica Arias Dental Group, consigne los siguientes datos:

Nombre: _____

Correo: _____

Móvil: _____