

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
EGO STETIC S.A.

DANIELA GÓMEZ RÍOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
EGO STETIC S.A.

DANIELA GÓMEZ RÍOS

DIRECTOR

Ingeniera VICTORIA EUGENIA LANZAS DUQUE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PEREIRA

2010

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, febrero de 2010.

AGRADECIMIENTOS

A la Ingeniera Victoria Eugenia Lanzas, quien con su experiencia y conocimiento guió la realización de éste trabajo.

A la empresa Ego Stetic S.A, la cual permitió desarrollar en ella este proyecto, brindando siempre la información requerida y brindando apoyo incondicional para los procesos realizados durante el tiempo de estadía en ella.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÒN	13
1. GLOSARIO	14
2. MARCO TEÓRICO	18
3. DIAGNÒSTICO DE LA EMPRESA	33
3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	33
3.2 DIAGNÒSTICO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
3.2.1 Direccionamiento estratégico	34
3.2.1.1 Misión	34
3.2.1.2 Visión	35
3.2.1.3 Proceso de prestación del servicio	36

3.2.1.4	Clima organizacional	37
3.2.2	Matriz DOFA	39
3.3	ANÀLISIS DE LA MEZCLA DE MERCADEO DE LA EMPRESA	40
3.3.1	Producto	40
3.3.2	Precio	42
3.3.2.1	Situación financiera	45
3.3.3	Promoción	46
3.3.4	Plaza	48
4.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	50
4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	52
4.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	52
5.	DELIMITACIÓN	53
5.1	ALCANCE GEOGRÁFICO	53

5.2	TIEMPO	54
6.	JUSTIFICACIÒN	56
7.	OBJETIVOS	57
7.1	OBJETIVO GENERAL	57
7.2	OBJETIVOS ESPECÌFICOS	57
8.	ANÀLISIS DEL MERCADO	58
8.1	ANTECEDENTES	58
8.2	DISEÑO METODOLÒGICO	64
8.2.1	Objetivo del estudio	64
8.2.2	Tipo de investigación	64
8.2.3	Diseño de la muestra	65
8.2.4	Población	65

8.2.5	Cuestionario	66
8.2.6	Período de trabajo de campo	69
8.2.7	Análisis	69
8.3	MERCADO OBJETIVO	79
8.4	TAMAÑO DEL MERCADO	80
8.5	SEGMENTACIÓN	80
8.6	ENTORNO COMPETITIVO	81
8.7	COMPETENCIA INDIRECTA DEL SERVICIO	81
9.	ESTUDIO A CLIENTES	82
9.1	DISEÑO METODOLÓGICO	82
9.1.1	Objetivo del estudio	82
9.1.2	Tipo de investigación	82
9.1.3	Población	83

9.1.4	Cuestionario	83
9.1.5	Aplicación	85
9.1.6	Período de trabajo de campo	85
9.1.7	Análisis	85
10.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	96
10.1	Identificación de las marcas más recordadas	96
10.2	Resultados del proceso de Benchmarking de la competencia	96
10.2.1	Producto	96
10.2.2	Precio	96
10.2.3	Promoción	96
10.2.4	Plaza	96
11.	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	97

12. INDICADORES DE EVOLUCION DEL PLAN 99

13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 100

14. CONCLUSIONES 101

BIBLIOGRAFIA 102

ANEXOS

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA JULIO-DICIEMBRE DE 2008

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

ENCUESTA DE ANÁLISIS DEL ENTORNO

RESULTADOS ESTUDIO A LA COMPETENCIA

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA para Ego Stetic S.A.	39
Tabla 2. Planes ofrecidos por Ego Stetic S.A.	42
Tabla 3. Cronograma de actividades estudio exploratorio	54
Tabla 4. Total personas con edades entre 0 y 115 años en el departamento de Risaralda	59
Tabla 5. Población censada de 3 años y más, según departamentos, áreas y grupos de edad escolar, año 2005	63
Tabla 6. Cronograma de actividades para la ejecución del Plan Estratégico propuesto para la empresa	100

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Tipos de maloclusiones	17
Figura 2. Matriz de crecimiento-participación	21
Figura 3. Modelo del sistema de Marketing.	23
Figura 4. Proceso de ejecución del tratamiento de ortodoncia	36

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual, ha llevado a los empresarios a innovar constantemente las condiciones bajo las cuales ofrecen sus productos/servicios, tal vez el catalizador más importante de esta situación es el cliente, el cual se caracteriza por ser cada vez más cuidadoso en la toma de sus decisiones de compra, además de esto, ha desarrollado un potente sistema que detecta mensajes publicitarios y los filtra, sin que lleguen a su mente y le creen expectativas frente a los productos/servicios ofrecidos, un ejemplo claro de ello es el zapping (cambio constante de canal); es por esto, que para las empresas que deseen sobrevivir en el mercado actual, se convierte en una necesidad fundamental conocerse a sí misma, a su entorno, y a su cliente.

2. GLOSARIO¹

1. ORTODOCIA:

Es una especialidad de la odontología que se encarga de la corrección de los dientes y huesos posicionados incorrectamente. Los dientes en mala posición y los que no muerden correctamente unos contra otro son difíciles de mantener limpios, corren riesgos de pérdida precoz debido a caries y enfermedades periodontales, y ocasionan una tensión extra sobre los músculos de la masticación que puede generar dolores de cabeza, síndrome de ATM y dolores varios en cuello, hombros y espalda. Además, los dientes girados o posicionados incorrectamente desmerecen nuestro aspecto.

Los tratamientos ortodóncicos tienen la ventaja de proporcionarnos una boca sana, una sonrisa de aspecto agradable y dientes con mayores posibilidades de durar toda la vida.

El especialista en este campo recibe el nombre de ortodoncista. Además de la formación universitaria básica de cuatro años, el ortodoncista cuenta con dos o más años de estudio en un programa de especialización ortodóncica aprobado por la ADA (Asociación Dental de EE.UU.)

Ortodoncia: Los aparatos fijos más comunes, consisten en un sistema de bandas, alambres y brackets. Las bandas se fijan alrededor de los dientes,

¹ Fuente:

<http://www.colgate.com.co/app/Colgate/CO/OC/Information/ToothWhiteningCosDent/Orthodontics/Orthodontics/WhatisOrthodontics.cvsp>. Fecha de consulta: junio 26 de 2009. 9:00 pm.

o el diente, y se usa como anclaje del aparato, los brackets se cementan en el frente del diente. Los alambres del arco se pasan a través de los brackets y se atan en las bandas. Al ajustar los alambres se ejerce presión sobre los dientes y se los mueve gradualmente a la posición correcta. La ortodoncia se ajusta mensualmente a fin de lograr los resultados deseados, éstos pueden llevar meses o un par de años. Las ortodoncias de la actualidad son más pequeñas, livianas y con menor cantidad de metal que en el pasado. Vienen en colores brillantes para los niños o modelos transparentes preferidos por los adultos.

Aparatos fijos especiales: Se utilizan para controlar las consecuencias del mal hábito de succión del pulgar o del empuje de la lengua contra los dientes. Esos aparatos se sujetan a los dientes mediante las bandas. Como son muy incómodos durante las comidas, se recomienda su uso sólo como último recurso.

Retenedores de espacios fijos: Si un bebé pierde un diente prematuramente, se utiliza un retenedor para mantener el espacio abierto hasta que erupcione el diente permanente. Se coloca una banda en el diente contiguo al espacio vacío y se extiende un alambre desde el diente hasta el otro extremo del espacio.

Los aparatos extraíbles incluyen:

Alineadores: Constituyen una alternativa a la ortodoncia tradicional para adultos, un número creciente de ortodontistas utilizan alineadores en serie para mover los dientes del mismo modo que trabajan los fijos, pero sin alambres metálicos ni brackets. Son virtualmente invisibles y deben ser retirados para comer, cepillarse y limpiarse con hilo dental.

Retenedores de espacios removibles: Cumplen la misma función que los fijos. Se confeccionan con una base acrílica que se adapta al hueso, tiene ramas de plástico y alambre que se extienden entre dientes específicos para mantener el espacio entre los mismos.

Aparatos de reposicionamiento de la mandíbula: Denominados entablillados, se colocan sobre los maxilares superior e inferior y entrenan a la mandíbula a cerrarse en una posición más favorable. Se pueden utilizar para corregir los trastornos de la articulación temporo mandibular (ATM).

Separadores de labios y mejillas: Están diseñados para mantener los labios y mejillas separados de los dientes. Los labios y los músculos de las mejillas ejercen presión sobre los dientes y estos aparatos ayudan a aliviarla.

Expansor de paladar: Se utiliza para ampliar el arco del maxilar superior. Es una placa de plástico que se adapta al techo de la boca. Al aplicar, mediante tornillos, una presión externa sobre esa placa se fuerza la unión de los huesos del paladar para que se abra longitudinalmente ensanchando el área del paladar.

Retenedores removible: Se usan en el techo de la boca, evitan el corrimiento de los dientes a las posiciones originales. También, se los puede modificar y utilizar para evitar el mal hábito de la succión del pulgar.

Casquetes: O arco facial, con este dispositivo se coloca una correa alrededor de la parte trasera de la cabeza y luego se la une a un alambre en el frente. Los casquetes impiden el crecimiento del maxilar superior, retienen a los dientes traseros en la posición en que se encuentran y al mismo tiempo tiran hacia atrás a los anteriores.

Figura 1. Tipos de maloclusiones



2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se exponen conceptos cuya comprensión es clave al momento de iniciar el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo, para una empresa del sector servicios:

1. Servicio: La definición que proporciona la Asociación Americana de Mercadeo (AMA), se presenta a continuación:

“Servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligados a la venta de un producto u otro servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ese uso, no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes tangibles”²

2. Características de los servicios: se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características, la que le proporciona al servicio una identidad propia, independiente de los bienes materiales implícitos en su prestación, y que

² COWELL, Donald W. Mercadeo de servicios: Un nuevo enfoque, del operativo al perceptivo. Traducido por Jesús Villamizar Herrera, Legis Editores, 1991. ISBN. 958-9042-95-3. 354 p.

constituyen herramientas para realizar actividades de mercadeo en torno a ellos. Estas características son:

- Intangibilidad: con frecuencia, no es posible gustar, ver, oír u oler los servicios antes de descansar en experiencia previa, con frecuencia, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero, a la larga, la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.
- Inseparabilidad: con frecuencia, los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio pueden ocurrir al mismo tiempo como consumo de él, parcial o total. Los bienes son producidos, vendidos y consumidos, mientras los servicios se venden y luego se producen y consumen.
- Heterogeneidad: con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios. Sin embargo, se pueden utilizar sistemas estándar.
- Carácter perecedero: los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar

Para el diseño del presente Plan estratégico de mercadeo, serán los enunciados a continuación:

3. Plan Estratégico de Mercadeo

Un plan de marketing es básicamente un documento que le proporciona a la empresa una serie de lineamientos para la ejecución de actividades orientadas a impactar el mercado en el cual se encuentra radicada la empresa, incrementando así su cuota de mercado.

La realización de un plan de marketing implica seguir una serie de procedimientos, expuestos a continuación:

- Diagnóstico: se busca analizar la situación actual de la empresa, y en ella, detectar debilidades y fortalezas.
- Análisis de la situación: se busca caracterizar los diversos escenarios en los cuales se desenvuelve la empresa, y el impacto que cambios en estos ambientes pueden ocasionar en la empresa, las dimensiones analizadas pueden ser de tipo político, socio-cultural, económico, tecnológico, laboral, social, demográfico, competencia.
- Análisis del producto/servicio: se identifican las características principales, mediante una caracterización de su mezcla de mercadeo (producto, precio, promoción y plaza).
- Análisis del mercado: en este punto se tienen en cuenta aspectos que afectan directamente las decisiones tomadas por la empresa, tales como: características del cliente actual, la competencia, el mercado potencial, la cuota de mercado perteneciente a la empresa.
- Identificación Unidades estratégicas de negocio: busca detectar, dentro del portafolio de servicios ofrecidos por la compañía, los más solicitados por el cliente, los que se encuentran en estado de obsolescencia, los que a pesar de las bajas utilidades que reportan deben seguir dentro de la línea, y los que definitivamente no aportan en nada al sostenimiento de la empresa, estos tipos de productos, se muestran gráficamente a continuación:

Figura 2: Matriz de crecimiento - participación

Matriz de crecimiento - participación

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

Fuente: KOTLER, PHILIP. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control, Prentice Hall hispanoamericana, S.A., 1996.

- Segmentación de mercados: después de tener caracterizado al cliente, se contrastan estos resultados con las características del servicio ofrecido por la empresa, ejercicio que tendrá como resultado la identificación del cliente potencial de la compañía, hacia el cual se orientarán los esfuerzos futuros de la compañía.
- Diseño de estrategias
- Diseño de indicadores: que permitan realizar seguimiento constante a los resultados obtenidos, y efectuar modificaciones ante divergencias entre lo esperado y lo real.

4. Investigación de mercados

Según lo plantea William Stanton³, en su texto Fundamentos de Marketing La investigación de mercados es una actividad organizacional que le permite a la empresa la obtención; interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en el proceso estratégico de marketing.

En términos un poco más técnicos, la American Marketing Association (AMA) plantea la investigación de mercados como la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y e monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Thomas Kinneer, plantea la investigación de mercados como el “enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”⁴

De acuerdo a esta definición, hay términos cuyo análisis resulta importante para una buena comprensión del concepto; en primer lugar, se tiene lo

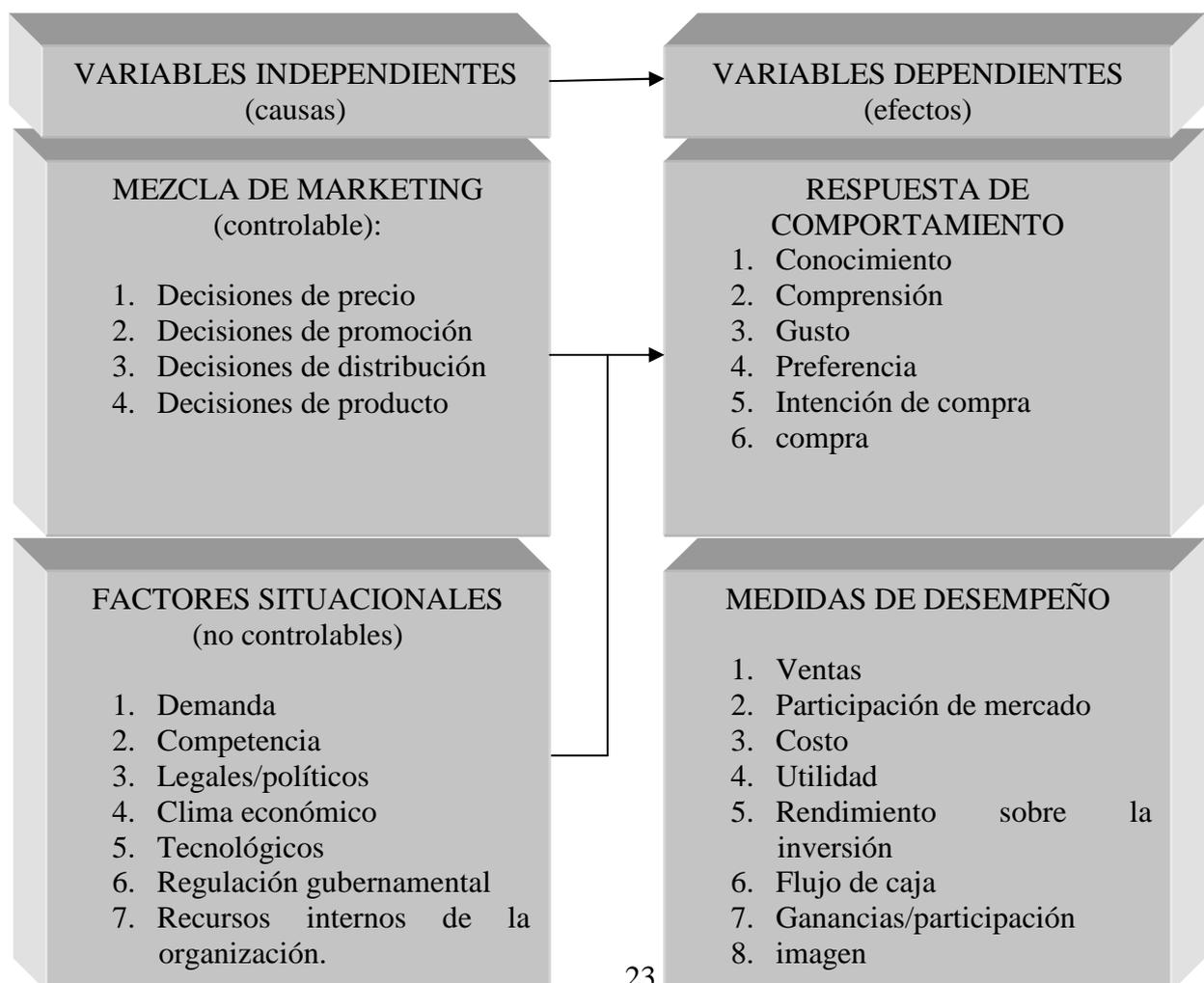
³ STANTON; William J; ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. Traducido por Rosa María Rosas Sánchez. Décima edición. México D.F. 1996. ISBN 970-10-0894-4.

⁴ KINNEAR, Thomas C; TAYLOR, James R. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. Traducido por Gloria E. Rosas Lopetegui. Quinta Edición. Bogotá D.C. 1999. ISBN 0-07-113924-9.

sistemático, que hace alusión a todo aquello que implica un proceso ordenado, que implica seguir una metodología y unas etapas; en segundo lugar, está la objetividad, que implica separar todo aspecto subjetivo o emocional para el desarrollo de la investigación, con el fin de que la información obtenida sea lo más verídica y confiable posible.

Antes de iniciar toda investigación de mercados, es conveniente entender el modelo del sistema de marketing, que explica las interacciones existentes entre los elementos a investigar, en la figura 2 se observa la dinámica de éste sistema:

Figura 2: Modelo del sistema de Marketing.



Fuente: KINNEAR, Thomas C; TAYLOR, James R. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. Traducido por Gloria E. Rosas Lopetegui. Quinta Edición. Bogotá D.C. 1999. ISBN 0-07-113924-9. P. 12

A continuación, se expone la explicación proporcionada por Kinnear a la figura 2:

... “MEZCLA DE MARKETING: por variable entendemos una propiedad que asume diferentes valores en diferentes tiempos. Por ejemplo, una organización puede variar su presupuesto publicitario o cambiar su precio de venta. Una variable independiente es la causa supuesta de la variable dependiente, que es el efecto esperado. Las variables independientes se clasifican de acuerdo con la facilidad de manipulación o control por parte de la organización de ventas. Aquellas variables que pueden controlarse se identifican como los componentes de la mezcla de marketing del producto, precio, distribución y promoción. Estas variables pueden combinarse a diferentes niveles para formar programas alternativos de marketing o cursos de acción

FACTORES SITUACIONALES: las variables situacionales representan variables independientes que no están bajo el control de la organización de marketing. Estas variables constituyen el estado natural al cual debe adaptarse la organización de ventas para formular e implementar un programa de marketing. Este estado se compone de factores tales como la disponibilidad de energía, las acciones competitivas, el clima económico, las tendencias del mercado y las regulaciones del mercado.

RESPUESTA DE COMPORTAMIENTO: ambos conjuntos de variables independientes – mezcla de marketing y factores situacionales- se combinan

para influir sobre la respuesta de comportamiento, como compra, intenciones de compra, preferencia y actitudes. Esta respuesta de comportamiento es la variable dependiente o el efecto esperado. Un factor complejo es que la respuesta de comportamiento está influida por las consecuencias del comportamiento pasado, además de la influencia inmediata de las variables independientes. En consecuencia, el desarrollo de un programa de marketing eficaz es un proceso desafiante y complejo que comprende un conjunto dinámico de variables y una respuesta de comportamiento que cambia como resultado del aprendizaje. Esta situación requiere gerentes capacitados que puedan dar una perspectiva adecuada a la experiencia pasada y utilizar de manera eficiente la información de la investigación de mercados en su toma de decisiones...

...MEDIDAS DE DESEMPEÑO: las respuestas de comportamiento conforman la base para adoptar las medidas de desempeño monetarias de la organización. Las medidas monetarias son las ventas, la participación de mercado, las utilidades, la tasa interna de retorno, el rendimiento sobre la inversión (RSI), etc. Las medidas no monetarias son la imagen de la organización, las actitudes del consumidor hacia la organización, etc. Desarrollar medidas de desempeño válidas es fundamental para el manejo eficaz del sistema de marketing. La investigación de mercados desempeña un papel importante al proporcionar las herramientas y las fuentes de datos para la medición de desempeño”⁵

⁵ IBID., p.18.

Ahora bien, toda investigación nace a partir de unas preguntas, cuyas respuestas constituyen los resultados de la investigación de mercados, estas preguntas se pueden dentro de grandes grupos que responden a la situación actual, la mezcla de marketing y las medidas de desempeño; a continuación, se exponen estas preguntas, las cuales constituyen la piedra angular sobre la cual se sustentará en presente proyecto; estas preguntas han sido planteadas por Kinneer⁶:

- **DIFERENCIAS ENTRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA SERVICIOS Y PRODUCTOS:**

En ciertos aspectos, una investigación de mercados para un producto mantiene algunas semejanzas con la realizada para un servicio, estas aplican especialmente desde el punto de vista del proceso de la investigación de mercadeo, desde el punto de vista de los propósitos de dicha investigación y de la utilidad de la investigación para la toma de decisiones. A continuación se mencionan algunas diferencias planteadas por Donald W. Cowell⁷.

1. Actitudes en organizaciones de servicios hacia la investigación de mercadeo, la principal razón radica en la visión que se tiene del mercadeo como algo innecesario, algunas organizaciones de servicio justifican su

⁶ IBID., p.18.

⁷ COWELL, Donald W. Mercadeo de servicios: Un nuevo enfoque, del operativo al perceptivo. Traducido por Jesús Villamizar Herrera, Legis Editores, 1991. ISBN. 958-9042-95-3. 354 p.

bajo nivel de gastos en investigación de mercadeo porque frecuentemente están en contacto directo con los clientes. Las organizaciones en contacto directo con sus clientes dicen que pueden llegar a conocer mejor sus necesidades y utilizar su propio personal para ofrecer retroalimentación a los clientes. De modo que la brecha entre la organización de servicio y el cliente puede no ser tan grande en el mercadeo de servicios. Sin embargo, sigue existiendo el peligro de que el contacto sea suficientemente planeado y demasiado informal con miras a la toma de decisiones.

2. Calidad de las fuentes secundarias sobre servicios: un problema específico con la investigación en el sector servicios es la escasez de fuentes secundarias de información con fines de investigación de escritorio. Igualmente, la información que realmente existe con frecuencia es fragmentada y está dispersa en campos especializados y puede ser relativamente inaccesible para el investigador.

3. Problemas que se derivan de las características de los servicios: algunas diferencias entre investigación de mercados para servicios y para productos tienen su origen en las características de los propios servicios. Algunas características de los servicios y sus impactos sugeridos para el empleo de la investigación de mercadeo, especialmente para diseños de investigación de desarrollo de servicios nuevos, son la intangibilidad, la dificultad de patentar y de comercializar

II. ANÁLISIS SITUACIONAL:

A. Análisis de la demanda

1. Características y comportamiento del comprador:
 - a. ¿Qué compra?
 - b. ¿Quién compra?
 - c. ¿Dónde compra?
 - d. ¿Por qué compra?
 - e. ¿Cómo compra?
 - f. ¿Cuándo compra?
 - g. ¿Qué cantidad compra?
 - h. ¿Cómo cambiarán las características y el comportamiento del comprador en el futuro?
 - i. ¿Están satisfechos los clientes? ¿A qué nivel?
 - j. ¿Se retiene a los clientes? ¿A qué nivel?
2. Características del mercado:
 - a. Potencial del tamaño del mercado
 - b. Segmentos
 - c. Demanda selectiva
 - d. Tendencias futuras del mercado

B. Competencia

1. ¿Quiénes son los competidores?
2. Características del competidor:
 - a. Programas de marketing
 - b. Comportamiento competitivo
 - c. Recursos
3. Principales fortalezas y debilidades
4. Futuro entorno competitivo

C. Entorno general

1. Condiciones económicas y tendencias
2. Regulaciones gubernamentales y tendencias
3. Contaminación, seguridad, preocupaciones por el consumismo.
4. Tendencias tecnológicas
5. Clima político

D. Entorno interno

1. Recursos/habilidades de marketing
2. Recursos/habilidades de producción
3. Recursos/habilidades financieras

4. Recursos/habilidades tecnológicas
5. Tendencias futuras en el entorno interno

III. Mezcla de marketing

A. Producto

1. ¿Qué atributos/beneficios del producto son importantes?
2. ¿Cómo debería diferenciarse del producto?
3. ¿Qué segmentos se atraerán?
4. ¿Qué tan importantes son el servicio, la garantía, etc.?
5. ¿Existe una necesidad de variación de producto/línea de producto?
6. ¿Qué tan importante es el empaque?
7. ¿Cómo se percibe el producto con relación a las ofertas de la competencia?

B. Distribución

1. ¿Qué tipos de distribuidores deberían manejar el producto?
2. ¿Cuáles son las actitudes y las motivaciones del canal para el manejo del producto?
3. ¿Qué intensidad de cobertura mayorista/minorista se necesita?
4. ¿Qué márgenes son apropiados?
5. ¿Qué formas de distribución física se necesitan?

C. Precio

1. ¿Cuál es la elasticidad de la demanda?
2. ¿Qué políticas de fijación de precios son adecuadas?
3. ¿Cuál debería ser el precio de la línea de producto?
4. ¿Cómo se establecen las variaciones de precio para un producto?
5. ¿Cómo debemos reaccionar ante la amenaza de un precio competitivo?
6. ¿Qué tan importante es el precio para el comprador?

D. Promoción

1. ¿Cuál es el presupuesto promocional óptimo?
2. ¿Qué tan importante son la promoción de las ventas, la publicidad y la venta personal en las estimulación de la demanda?
3. ¿Cuál es la mezcla promocional adecuada?
4. ¿Cómo se mide la efectividad de las herramientas promocionales?
5. ¿Qué texto promocional es el más eficaz?
6. ¿Qué medios de comunicación son los más eficaces?

IV. Medidas de desempeño

1. ¿Cuáles son las ventas actuales por línea de producto?
2. ¿Cuál es la participación de mercado actual por línea de producto?

3. ¿Cuáles son las ventas/participación de mercado actuales por tipos de clientes, región de ventas, etc.?
4. ¿Cuál es la imagen de nuestro producto/empresa entre los clientes, los distribuidores y el público?
5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de nuestra promoción?
6. ¿Cuál es el nivel de recordación de nuestro nombre de marca?
7. ¿Qué porcentaje de distribución tenemos en los minoristas grandes, medianos y pequeños?, ¿por geografía?, ¿tipo de cliente?
8. ¿Qué porcentaje del canal vende por debajo del precio al por menor sugerido? ¿Cuál es el promedio al por menor de nuestro producto?
9. ¿Qué porcentaje de clientes están satisfechos?
10. ¿Qué porcentaje de clientes actuales probablemente repetirán?

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Ego Stetic S.A. se crea en octubre de 2006, como resultado de la asociación de cinco reconocidos ortodoncistas de la ciudad, inicialmente, la empresa se formó bajo la constitución legal de compañía limitada, cambiando de ésta a sociedad anónima en marzo de 2008.

Inicialmente, la clínica nace con la idea de sus propietarios de prestar servicios estéticos y odontológicos, pero hasta el momento sólo se prestan servicios de salud oral, figurando como principal servicio del portafolio la ortodoncia.

La atención es prestada por los socios, 3 auxiliares practicantes, un gerente general y un auxiliar de tiempo completo; los ingresos percibidos por los socios son bonificaciones de \$30.000 por hora trabajada, los dividendos son retirados cada seis meses (así está estipulado en las políticas de manejo financiero).

En la actualidad, la clínica cuenta con aproximadamente 300 pacientes que constituyen el 30% de la capacidad total de atención, y se estima una proporción de deserción de pacientes del 7.5%.

3.2 DIAGNÓSTICO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es de tipo orgánico, muestra interacciones entre el paciente, los socios (que también constituyen recurso humano de la organización), los auxiliares y el gerente general, en cuanto a la relación con el cliente, se tiene una visión de éste como un elemento inherente a la prestación del servicio, y no hay preocupación por entender lo que desea y prefiere, una muestra clara de éste planteamiento se encuentra en que hasta el momento no se ha aplicado ningún tipo de estudio de satisfacción de los clientes actuales de la empresa.

3.2.1 Direccionamiento estratégico

La empresa cuenta con planteamiento de misión, visión, objetivos organizacionales y valores institucionales, hasta el momento de poco conocimiento dentro de los empleados, lo cual está causando que no se exteriorice dicho direccionamiento. A continuación se exponen la misión y visión de la empresa.

3.2.1.1 Misión

Prestar servicios profesionales de la salud oral en ortodoncia, odontología y estética dental incrementando la satisfacción del verse bien a hombres y mujeres entre los 10 y 80 años en la ciudad de Pereira, a través de ortodoncistas con experiencia de 10 años, procedimientos, materiales y

equipos actualizados. Con precios competitivos gracias a su flexible estructura de costos y gastos que le permiten obtener los márgenes de rentabilidad esperados y sostenibilidad económica en el futuro.

3.2.1.2 Visión

Para diciembre de 2008 Ego Stetic s.a. posicionara en el mercado de Pereira servicios de ortodoncia, odontología y estética dental a precios competitivos con procesos tecnificados de salud oral garantizando el buen nombre y la sostenibilidad económica para la construcción de su propia sede.

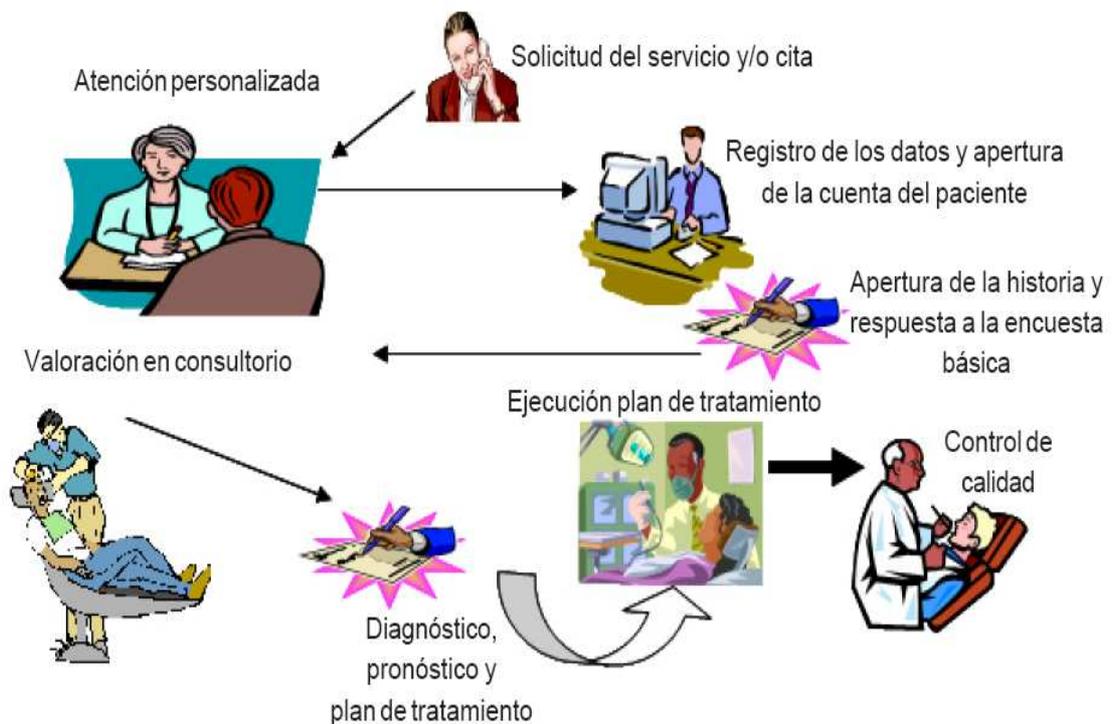
De lo expuesto anteriormente, en el direccionamiento estratégico de la empresa, se nota en el proceso de entrevistas al personal interno, que la visión de la junta directiva diverge de la de la empresa, ya que cada profesional socio de la empresa posee su propia clínica, y sus objetivos están enfocados hacia la supervivencia de cada negocio.

Por otro lado, se evidencia en la junta directiva una visión del paciente como alguien que pide un favor, entienden como obvio que accederá a su servicio, e identifican la experiencia y sus cualidades como ortodoncistas como el único factor de éxito, subestimando factores como las características del mercado objetivo, la competencia, los precios, y lo que se puede alcanzar mediante la implementación de estrategias de publicidad y promoción del servicio.

3.2.1.3 Proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio se muestra gráficamente a continuación:

Figura 3. Proceso de ejecución del tratamiento de ortodoncia.



FUENTE: _Revista Colombia Médica. Versión on line_ JESÚS ALBERTO CALERO, OD, MBA1, LEONARDO RODRÍGUEZ, ING MEC2, JOSÉ FERNANDO BARRETO, DO, MPH3

De las fases mostradas en la figura, en Ego Stetic S.A. se le da especial importancia a la ejecución del plan de tratamiento, relegando a un segundo plano aspectos tales como la atención antes, durante y después de la utilización del servicio por parte del cliente.

3.2.1.4 Clima organizacional

❖ Rotación de personal

Los ortodoncistas y la auxiliar de tiempo completo son personal permanente, las practicantes rotan cada mes y medio aproximadamente, lo cual ocasiona que no se apropien de los objetivos de la empresa, ya que, saben que hay pocas probabilidades de obtener una vinculación directa con la empresa tras la terminación de la práctica (debido a que se trata de una empresa pequeña), en otras palabras, la permanencia en la empresa es vista como un requisito para obtener su título.

❖ Relaciones interpersonales

A criterio del personal de la empresa, no se han presentado dificultades extraordinarias en la convivencia, se observa solidaridad y trato cordial entre las auxiliares.

La rotación de las auxiliares practicantes puede causar inconvenientes para procesos como capacitación, empoderamiento (compromiso con los resultados organizacionales).

❖ Manejo de conflictos

Al momento de iniciar la práctica en la empresa (1º de Octubre de 2008), la administración llevaba tres meses desempeñando funciones, por lo cual aún se evidenciaba distanciamiento en el trato a los empleados, y diferencias, especialmente con las auxiliares; se notó también la actitud displicente de estas frente al trabajo y su carente vocación de servicio al cliente.

Ante esta situación, se optó por implementar una serie de conferencias que tuviesen como tema principal el servicio al cliente, conceptos básicos, casos aplicados y motivación al cambio de actitud, la primera sesión se llevó a cabo el día sábado 25 de Octubre de 2008, entre la 1:00 p.m. y las 4:00 p.m., como resultado, se confirmó la hipótesis inicial de la indiferencia que les causaba a las auxiliares el tema de atención al cliente, se observó durante la charla, su escaso conocimiento al respecto y su trato, en ocasiones descortés de atender (éste se notó mediante una dinámica realizada, la cual fue denominada clínica de ventas) .

Con el fin de retroalimentar la sesión, se hicieron entrevistas informales al personal que estuvo presente, en estas reuniones se evidenciaron cambios en la actitud, tales como en la tarea de responder el teléfono (se implementó un saludo institucional), la concepción del cliente cambió (esto se pudo comprobar al preguntar qué es un cliente), y en procesos de observación directa de la prestación del servicio, se notó más amabilidad y preocupación por lo que el cliente quiere y necesita.

3.2.2 MATRIZ DOFA

Tabla 1: Matriz DOFA para la empresa Ego Stetic S.A.

DOFA	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Las decisiones políticas gubernamentales, no la afectan en gran medida. Posibilidad de convenios con entidades de salud, educativas, cooperativas, entre otras. Cada día crece el interés de la 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Al haber poca capacidad ocupada, se puede aprovechar el creciente mercado de pacientes. Aprovechar el interés por llevar a cabo estrategias publicitarias para dar a conocer los bajos precios de los tratamientos y la experiencia de los ortodoncistas. Aprovechar los servicios subcontratados para dar a conocer el portafolio de servicios. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Aprovechar el creciente mercado potencial y los asequibles precios que ofrece la clínica para incrementar las ventas. A partir del conocimiento y manejo del portafolio de
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> Sector altamente competido. Producto cada vez más difícil de 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Capacitar la auxiliar para efectuar valoraciones, con el fin de no dejar ir clientes potenciales para la competencia.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Realizar énfasis en los precios y en la experiencia de los ortodoncistas</p>

3.3 ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MERCADEO DE LA EMPRESA

Inicialmente, la empresa no contaba con manejo visual, la mezcla enfocó sus esfuerzos en publicidad (especialmente radial), en la actualidad se está dando mayor importancia al manejo visual de la marca mediante el diseño de elementos publicitarios tales como pendones en el lugar de prestación del servicio, y volantes publicitarios.

A continuación se realiza una descripción más detallada del mix marketing de la empresa:

3.3.1 Servicio

Se ofrecen tratamientos de ortodoncia, bajo la marca Ego Stetic S.A, el nombre de la empresa; los cuales consisten en un conjunto de procedimientos que emplean fuerzas en el juego dental de las personas mediante la tensión ejercida sobre un montaje instalado en ésta (brackets), existen varios tipos de ortodoncia: la ortopédica y los brackets, a su vez, estos últimos son productos de características y precios variables, de acuerdo a su tamaño y materiales, una característica de éste servicio, es que se accede a él una vez en la vida, idealmente, ya que un tratamiento de ortodoncia resulta exitoso, cuando los resultados permanecen en el tiempo, de hecho, una particularidad de este es

que el hecho de tener que acceder a él por segunda vez, es asociado con un mal tratamiento previo.

La imposibilidad de ofrecer el servicio al mismo cliente por segunda ocasión, hace de la obtención de pacientes un reto para la empresa.

Como complemento al servicio de ortodoncia, la empresa ofrece profilaxis (higiene oral), blanqueamientos dentales, exodoncia (extracción de las muelas cordales), y diseños de sonrisa, los últimos servicios hacen parte de un outsourcing, en el cual, la empresa presta las instalaciones para llevar a cabo los procedimientos y recibe una fracción del costo como ganancia, de igual manera, se encarga de contactar a los pacientes de ortodoncia con los profesionales que hacen parte de dicho outsourcing. Al interior de la empresa funciona un consultorio odontológico, al cual pueden acceder los pacientes de la empresa con un descuento de 10% en el servicio escogido; de igual manera, la empresa ofrece un servicio denominado paquete familiar, en el cual se hace una asociación entre la empresa y el consultorio. Éste incluye los siguientes beneficios, basados principalmente en descuentos en el precio del tratamiento o sus adicionales:

- Consulta inicial gratis
- Descuento del 50% en exámenes diagnósticos iniciales (radiografías, modelos).
- Bono del 100% de los retenedores
- 4 profilaxis (higiene dental) durante el tratamiento

- Bono del 25% en blanqueamiento dental
- Descuento del 10% en servicios de odontología
- Financiación a 24 meses con Bancolombia

3.3.2 Precio

Tratamientos desde \$1.399.000 se caracterizan por ser flexibles de tal manera que se adaptan a las necesidades de todo tipo de comprador, con o sin cuota inicial, con o sin retenedores, también se puede optar por un costo mayor para obtener al final del tratamiento un blanqueamiento dental. En el capítulo siguiente se estudiarán los precios de la empresa con respecto a los de la competencia.

A continuación se exponen algunos de los precios, cabe tener en cuenta que durante el transcurso de la práctica, se cambiaron las modalidades de pago, los mostrados corresponden a los vigentes desde febrero de 2009:

Tabla 2. Planes ofrecidos por Ego Stetic S.A.

PLAN	DURACIÓN	SERVICIOS INCLUIDOS	PRECIO	FORMAS DE PAGO
Simple	24-26 meses	Retenedores	\$ 1.399.000	Cuota inicial de \$100.000 como mínimo para iniciar, segundo mes: \$99.000, meses siguientes: 50.000 hasta

				terminar. La cuota inicial puede ser mayor, lo cual reducirá el valor de las cuotas mensuales
Caso con extracciones	28 meses	Retenedores, extracciones de dientes (no incluye cordales)	\$ 1.570.000	Cuota inicial de \$100.000 como mínimo para iniciar, segundo mes: \$99.000, meses siguientes: 50.000 hasta terminar. La cuota inicial puede ser mayor, lo cual reducirá el valor de las cuotas mensuales
Quirúrgico	30 meses	Retenedores, extracciones de dientes, extracción de cordales	\$1.620.000	Cuota inicial de \$100.000 como mínimo para iniciar, segundo mes: \$99.000, meses siguientes: 48.000 hasta terminar. La cuota inicial puede ser mayor, lo cual reducirá el valor de las cuotas mensuales
Meaw	24 meses	Retenedores, se trata de un tratamiento especial, usado en pacientes con mordida abierta o cruzada	\$1.570.000	Cuota inicial de \$100.000 como mínimo para iniciar, segundo mes: \$99.000, meses siguientes: 50.000 hasta terminar. La cuota inicial puede ser mayor, lo cual reducirá el valor de las cuotas mensuales

Cabe destacar que los costos inherentes a la realización de un tratamiento de ortodoncia están dados por el precio de los brackets, el costo de la mano de

obra (ortodoncista, auxiliar), el de los materiales usados (guantes, cauchos, ligaduras, alambre, cera), y por último, están los costos de servicios públicos (agua, energía), los cuales no cobran mayor importancia dentro del costo total. Cabe destacar, que luego del montaje de los aparatos en los dientes, no se vuelve a incurrir en dicho costo, lo que deja los costos directos únicamente representados por la mano de obra directa, los materiales, y los servicios públicos.

3.3.2.1 Situación financiera

Debido a la insuficiente cantidad de pacientes (el 30% de la capacidad total instalada de la clínica), la empresa presenta buena una notable reducción de su nivel de liquidez, demostrado en los saldos de sus cuentas bancarias, a esto se suma, las pérdidas sufridas en los meses de septiembre, octubre y noviembre, que fueron de -\$742.000, -\$1.433.000 y -\$1.308.000, respectivamente, pérdidas que no alcanzan a ser recuperadas por el leve incremento de la utilidad experimentado en el mes de diciembre (la cual fue de \$221.000) pero es de vital importancia que la empresa incremente el número de pacientes activos y dé uso a las áreas subutilizadas, generando así un incremento significativo de los ingresos. En el anexo 1 se muestran datos del segundo semestre del año 2008.

En la tabla del anexo 1 se puede observar que la mejora producida en el mes de diciembre de 2008, se debió al incremento en los ingresos por ortodoncia, esto como resultado de diversos esfuerzos realizados por temporada navideña, tales como implementación de impulsores de la marca en almacenes y en la calle. Por otro lado, se presentó una reducción en los costos operacionales, esta baja tuvo su origen en los precios de los proveedores de materia prima.

3.3.3 Promoción

Es el elemento más descuidado hasta el momento, la imagen corporativa ha cambiado drásticamente, a pesar de ello se usa indiferentemente la antigua y la nueva, lo cual va en detrimento de la recordación de la marca, en cuanto a los medios publicitarios, los más usados han sido volantes, los cuales han sido entregados en cercanías de la empresa (Almacenes de ropa, en los semáforos), pautas radiales (en las emisoras Bésame y los 40 Principales), en las cuales se ha realizado una inversión de \$700.000, los cuales cubren pautas durante tres meses; las cualidades del mercadeo voz a voz se han subestimado, un ejemplo de este hecho se da en que las necesidades del cliente no han sido atendidas, ni siquiera escuchadas hasta el momento.

Ahondando más en la publicidad radial, tenemos que esta se realizó en emisoras de la cadena Caracol Radio, estas pautas se realizaban durante cada espacio comercial de cada emisora, entre las 9 y 10:00 am y las 6 y las 8:00 pm; y tenían una duración aproximada de 1 minuto, tiempo en el cual se

exponía las facilidades de pago y la ubicación de la empresa. La pauta radial tuvo un costo aproximado de \$700.000 por un período de tres meses.

En cuanto a publicidad impresa, tenemos volantes publicitarios, y tarjetas de obsequio de higienes orales, entregadas a los clientes en centros comerciales tales como Antigua Cámara de Comercio y Club Rialto.

Analizando la metodología de la empresa para diseñar su publicidad, encontramos que esta no se basa en observación y análisis del entorno y metodologías de otras empresas del sector; simplemente, se elaboran presupuestos y se destinan recursos a diversas formas de publicidad, sin un análisis previo del posible impacto.

Por otro lado, en temporada de fin de año (Diciembre), se implementó una estrategia de penetración de mercado, consistente en ubicar personas en diferentes puntos de la ciudad, cercanos a la clínica, con el fin de realizar actividades de impulso, entregando higienes orales gratuitas, volantes publicitarios y realizando exhibición de los pendones; esta estrategia se ubican en centros comerciales (Antigua Cámara de Comercio; Almacenes el Palacio de la Ropa), y en semáforos cercanos, buscando así, proporcionar información acerca de la empresa, y proporcionarle mayor visibilidad.

Esta estrategia tuvo un costo por concepto de personal de \$400.000, correspondientes al pago de los dos impulsores (modalidad de pago por horas, sin vinculación laboral), aparte, el costo de alquiler de espacios en

centros comerciales, fue de \$80.00 por día en la antigua Cámara de comercio y no tuvo ningún costo en los Almacenes el Palacio de la Ropa.

3.3.4 Plaza

La ciudad de Pereira, la cual tiene la ventaja de ser parte de un área metropolitana, lo que la constituye como un centro en el cual confluyen personas de municipios cercanos en búsqueda de productos y servicios a los cuales no pueden acceder en su lugar de origen. Desde el punto de vista económico, el hecho de que la empresa esté ubicada en la ciudad de Pereira causa una reducción en los costos de materia prima, ya que la mayoría de los proveedores son de la ciudad.

Una desventaja para la empresa radica en que los socios de la empresa también son propietarios de otras empresas de la ciudad, ubicadas en Dosquebradas, Cuba, y en el Centro (Próximas a Ego Stetic), lo cual causa una competencia directa.

La empresa se encuentra ubicada en la calle 17 n° 7-12, en el centro de la ciudad de Pereira, con facilidades para el abordaje de medios de transporte

(cra 4 y 5, estación de Megabús a 3 cuadras, en el sector de Almacenes Éxito), por otro lado, Ego Stetic, se encuentra que por ubicarse en un área de la ciudad altamente neurálgica, poblada por locales comerciales en su gran mayoría, lo que ocasiona dificultades de acceso en temporadas altas, además de esto, se observa alta afluencia de comercio informal en las cercanías de la empresa, ocasionándose así obstrucción de las vías de acceso a la empresa (especialmente en los andenes), la empresa no tiene parqueaderos disponibles para los clientes; En cuanto a infraestructura, Ego Stetic presenta espacios amplios y en buenas condiciones, la zona de espera tiene capacidad para 7 personas, es la misma para los usuarios de odontología y los de ortodoncia

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La CLÍNICA EGO STETIC S.A se creó en el año 2006 con el fin de obtener beneficios económicos para sus accionistas, logrando así una sostenibilidad que le permitirá en el futuro construir su propia sede, para ello, cuenta con una estructura administrativa y operativa de 2 empleados, más 6 ortodoncistas contratados bajo la modalidad de contrato por prestación de servicios los cuales trabajan en pro de la satisfacción del usuario del servicio ofrecido.

Al momento de iniciar actividades en la empresa (Octubre de 2008), se encuentran procesos contables y financieros estructurados, por otro lado, se han definido elementos de planeación estratégica tales como misión visión y objetivos organizacionales por cada área funcional (contabilidad, finanzas, mercadeo), además ya se han planteado las bases sobre las cuales se estructurará el Plan Estratégico de Mercadeo., no obstante, los esfuerzos realizados, no han tenido directrices, ya que no van orientados a un segmento en particular (no se ha realizado un proceso de segmentación del mercado), además, no existen indicadores que permitan efectuar un seguimiento a la relación costo-beneficio, obtenida con la publicidad efectuada.

Se nota además que la estructura administrativa de la empresa presenta aún algunas dificultades, el problema más agudo se presenta en el área de mercadeo, en la cual hasta el momento se han realizado algunas actividades, hecho que hace que a pesar de que la empresa cuente con precios altamente competitivos, la tasa de ocupación es baja (30% aproximadamente), y la captación de clientes se está realizando a una marcha lenta, sin lograr cumplirse el objetivo (actualmente, se capturan 7 nuevos pacientes por mes, de una meta de 15 en éste período); por otro lado, hay algunas debilidades en cuanto a capacitación del talento humano en atención al cliente, lo que erosiona una gran desconocimiento de las intenciones de este y por lo tanto de su satisfacción con el servicio recibido, además, éste carece de una visión estratégica del negocio que le permita apropiarse de los objetivos de éste y enfocar su desempeño hacia la obtención de dichos objetivos.

En el ámbito externo, la empresa también presenta una dificultad: no se conoce el grado de posicionamiento en la región, es decir, no se tiene una cuantificación aproximada del tamaño de la población potencial de clientes, ni sus concepciones del servicio ofrecido, lo que imposibilita diseñar un plan de mercadeo exitoso.

La cuantificación de los problemas anteriormente mencionados se realiza en la actualidad con base en la obtención de información primaria mediante la observación directa, ya que hasta el momento aún no se han diseñado indicadores de gestión que permitan llevar un seguimiento periódico de los resultados obtenidos.

4.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Se puede mediante la ejecución de un Plan estratégico de Mercadeo brindar a la empresa herramientas para el diseño de su marketing mix, que le permitan incrementar su participación en el mercado?

5. DELIMITACIÒN

5.1 ALCANCE GEOGRÀFICO

El alcance geogràfico del presente proyecto, abarca la ciudad de Pereira, en la cual se ubica el mercado al cual atiende la empresa, además de encontrarse ubicada en dicha ciudad.

No obstante, algunos apartes de la investigación cubren la ciudad de Dosquebradas, debido a formar parte del àrea metropolitana de la ciudad de Pereira, y además, por encontrarse en ella algunas empresas que constituyen competencia directa para Ego Stetic S.A.

5.2 TIEMPO

El periodo de elaboración del presente plan, se muestra en el siguiente cronograma de actividades:

Tabla 3: cronograma de actividades

	SEMANAS																			
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
Diagnóstico de la empresa																				
Diseño de encuestas de satisfacción																				
Aplicación de encuestas de satisfacción																				
Análisis de datos encuesta de satisfacción																				
diseño de encuestas medición de antecedentes del entorno (objetivo específico nº1)																				
Validación encuesta de medición de antecedentes del entorno																				

6. JUSTIFICACIÓN

La implementación de un plan estratégico de mercadeo en la empresa Ego Stetic S.A, facilitará a la empresa obtener un conocimiento de los hechos de manera objetiva, mediante un análisis real de la situación, lo cual garantizará que las decisiones comerciales se tomarán bajo parámetros más técnicos y confiables, esto por lo tanto, llevará a una minimización del riesgo, a una planificación ordenada de actividades de acuerdo a las estrategias, y a que estas actividades tengan un seguimiento, basado en indicadores para el logro de los objetivos planteados.

7. OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan estratégico de mercadeo para la empresa Ego Stetic S.A que le otorgue herramientas para el manejo del marketing mix que le brinde mayor participación de Mercado de la ciudad de Pereira.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar matriz DOFA, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la clínica Ego Stetic y basados en ella definir los objetivos principales (utilidad esperada, crecimiento en ingresos, etc.). para desarrollar las estrategias del marketing mix.
- Identificar la competencia directa de la empresa para comparar las características de su mezcla de mercadeo (Producto, Precio, Promoción y Plaza) con el de Ego Stetic S.A.

- Proponer estrategias de acción en pro del incremento de la participación de Ego Stetic en el mercado.

8. ANÁLISIS DEL MERCADO

8.1 ANTECEDENTES

Según datos del censo poblacional realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población de la ciudad de Pereira es 428397 personas, estando distribuida por género y edad como sigue, según el censo del Departamento Nacional de Estadística, realizado en el año 2009.

Tabla 4. Total personas con edades entre 0 y 115 años en el departamento de Risaralda.

Departamentos y grupos de edad (años)	Total			Cabecera			Resto		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
66 Risaralda									
Total	859 666	418 236	441 430	665 104	315 035	350 069	194 562	103 201	91 361
0 a 4	73 010	37 518	35 492	52 087	26 645	25 442	20 923	10 873	10 050
5 a 9	82 442	42 209	40 233	60 439	30 809	29 630	22 003	11 400	10 603
10 a 14	86 499	44 421	42 078	64 878	33 083	31 795	21 621	11 338	10 283
15 a 19	78 857	39 462	39 395	61 023	29 985	31 038	17 834	9 477	8 357
20 a 24	72 783	35 122	37 661	58 357	27 739	30 618	14 426	7 383	7 043
25 a 29	67 011	32 255	34 756	52 944	25 078	27 866	14 067	7 177	6 890
30 a 34	58 077	27 694	30 383	45 427	21 148	24 279	12 650	6 546	6 104
35 a 39	61 446	28 925	32 521	48 295	22 150	26 145	13 151	6 775	6 376
40 a 44	59 890	27 947	31 943	47 577	21 367	26 210	12 313	6 580	5 733
45 a 49	52 664	24 831	27 833	41 814	18 886	22 928	10 850	5 945	4 905
50 a 54	44 471	20 999	23 472	35 169	15 679	19 490	9 302	5 320	3 982
55 a 59	34 339	16 275	18 064	26 951	12 023	14 928	7 388	4 252	3 136
60 a 64	27 085	12 585	14 500	21 209	9 266	11 943	5 876	3 319	2 557
65 a 69	21 968	10 142	11 826	17 249	7 448	9 801	4 719	2 694	2 025
70 a 74	16 629	7 617	9 012	13 275	5 750	7 525	3 354	1 867	1 487
75 a 79	11 804	5 439	6 365	9 560	4 158	5 402	2 244	1 281	963
80 a 84	6 416	2 910	3 506	5 261	2 296	2 965	1 155	614	541
85 a 89	2 990	1 327	1 663	2 511	1 081	1 430	479	246	233
90 a 94	1 001	436	565	839	345	494	162	91	71
95 a 99	225	100	125	188	79	109	37	21	16
100 a 104	49	18	31	43	17	26	6	1	5
105 a 110	7	3	4	5	2	3	2	1	1
111 a 115	3	1	2	3	1	2	0	0	0

Fuente: DANE, Censo Nacional 2005. ISBN 978-958-624-072-7

<http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>. consultado el

[11/05/09](#) 10:30 am.

En la tabla aparecen resaltados los rangos de edad de la población objetivo de la empresa, edades por debajo de 10 años corresponde a niños que aún se encuentran en la escuela, para los cuales las principales necesidades están dadas por los juegos de grupo; el grupo focal para la empresa está dado por personas cuyas edades oscilan entre los 10 y los 44 años, esta clasificación se

realiza de acuerdo a la caracterización realizada por la Organización mundial de la Salud (OMS), la cual define el período de adolescencia como el comprendido entre los 10 y los 20 años, subdivide a su vez esta etapa en tres: pubertad, adolescencia y juventud, en la primera se dan cambios de tipo fisiológico, en la segunda las variaciones son de tipo psicosocial, finalmente, la juventud es la etapa de transición entre la niñez y la edad adulta, y puede extenderse hasta los 25 años, a continuación, se caracteriza el período de adolescencia “La adolescencia es una etapa donde se consolida el desarrollo dental y maxilofacial, de ahí la necesidad de evaluar las alteraciones que origina este proceso. En diferentes comunidades la maloclusión es alta con cifras que oscilan desde 10% a 90% para condiciones como el apiñamiento. Algunas veces ocasionan problemas de autoestima sobre todo en este grupo cuando la maloclusión altera su sonrisa. Debido a esta prevalencia, las necesidades de tratamiento de ortodoncia en los últimos años han sido mayores; los adolescentes al ser un grupo que depende de sus pares, optan por tratamientos de ortodoncia que van más allá de los requerimientos reales, por seguir al grupo. Como resultado, se ha percibido la ortodoncia más como moda que por crear una condición estética, y fisiológica normal. Se afirma que los tratamientos de ortodoncia han tenido poco impacto sobre la autoestima y calidad de vida en la adultez. Las condiciones de la personalidad finalmente poco cambiarán; los rasgos característicos psico-biológicos son más fuertes que los ajustes externos. Un cambio físico puede generar satisfacciones momentáneas que luego serán asimiladas como cualquier otro suceso de la vida”⁸.

⁸ Mafla , Ana Cristina. Directora Grupo GIOD, Facultad de Odontología, Universidad Cooperativa de

Además de los adolescentes, las personas con edades entre los 25 y 44 años también constituyen un mercado atractivo para la empresa, ya que se trata en su mayoría de personas que trabajan y se ven afectadas por su entorno laboral, el cual es cada vez más exigente con la apariencia física de los trabajadores.

Consultando el censo 114873 personas con edades entre 12 y 17 años; y 120845 personas con edades entre 18 y 24 años, cifras que corresponden al 25.58% y 26.92% de la población total de la ciudad, respectivamente, valores que sumados superan el 50% de la población total, mercado potencial que resulta atractivo a la empresa. Otro aspecto a tener en cuenta es qué proporción de este mercado potencial ya está siendo atendida por la competencia, dato que será estimado mediante una encuesta que pretende lograr una caracterización del mercado potencial.

Tabla 2. Población censada de 3 años y más, según departamentos, áreas y grupos de edad escolar, año 2005.

Departamentos, áreas y grupos de edad escolar (años)	Total		Asistencia a alguna institución educativa									
	Total		Sí			No			No informa			
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	
Cabecera												
Total 3 y más	634 740	299 422	183 877	91 267	92 610	450 247	207 838	242 409	616	317	299	
5-6	23 169	11 789	17 766	9 006	8 760	5 383	2 774	2 609	20	9	11	
5-17	162 856	82 612	138 924	69 962	68 962	23 860	12 613	11 247	72	37	35	
7-11	63 196	32 441	30 755	30 087	28 927	4 171	2 345	1 826	11	9	2	
12-17	76 491	38 382	38 109	30 869	31 275	14 306	7 494	6 812	41	19	22	
18-24	81 841	39 004	42 837	10 579	12 179	59 025	28 394	30 631	58	31	27	
Resto												
Total 3 y más	182 229	96 733	44 955	23 092	21 863	134 400	72 165	62 235	2 874	1 476	1 398	
5-6	8 812	4 523	5 323	2 696	2 627	3 285	1 722	1 563	204	105	99	
5-17	55 092	28 891	39 247	20 229	19 018	14 935	8 200	6 735	910	462	448	
7-11	22 022	11 497	18 629	9 648	8 981	3 014	1 677	1 337	379	172	207	
12-17	24 258	12 871	15 295	7 885	7 410	8 636	4 801	3 835	327	185	142	
18-24	20 792	10 707	2 955	1 508	1 447	17 467	9 017	8 450	370	182	188	
68 Santander												
Total												
Total 3 y más	1 809 958	886 532	534 420	265 968	268 452	1 269 507	617 426	652 081	6 031	3 138	2 893	
5-6	73 789	38 018	56 379	28 577	27 622	17 232	9 170	8 062	178	91	87	
5-17	501 211	256 342	412 906	206 898	206 008	87 071	48 797	38 274	1 234	647	587	
7-11	194 484	99 538	180 950	91 938	89 012	13 098	7 374	5 724	436	226	210	
12-17	232 938	118 786	175 577	86 203	89 374	56 741	32 253	24 488	620	330	290	
18-24	239 724	118 865	67 818	32 075	35 743	171 159	86 397	84 762	747	393	354	
Cabecera												
Total 3 y más	1 337 598	631 608	418 725	206 931	211 794	915 905	423 158	492 747	2 968	1 519	1 449	
5-6	51 264	26 290	41 615	21 253	20 362	9 587	5 004	4 583	62	33	29	
5-17	356 909	179 795	310 962	155 263	155 699	45 457	24 274	21 183	490	258	232	
7-11	137 697	70 133	130 694	66 260	64 434	6 852	3 787	3 065	151	86	65	
12-17	167 948	83 372	138 653	67 750	70 903	29 018	15 483	13 535	277	139	138	
18-24	184 268	88 115	61 391	28 652	32 739	122 497	59 266	63 231	380	197	183	

Tabla 5: Población censada de 3 años y más, según departamentos, áreas y grupos de edad escolar, año 2005.

Departamentos, áreas y grupos de edad escolar (años)	Total		Asistencia a alguna institución educativa						No informa			
	Total	Hombre	Mujer	Sí			No			Total	Hombre	Mujer
				Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer			
5-17	217 948	111 503	106 445	178 171	90 191	87 980	38 795	20 813	17 982	982	499	483
7-11	85 218	43 938	41 280	77 643	39 735	37 908	7 185	4 022	3 163	390	181	209
12-17	100 749	51 253	49 496	77 439	38 754	38 685	22 942	12 295	10 647	368	204	164
18-24	102 633	49 711	52 922	25 713	12 087	13 626	76 492	37 411	39 081	428	213	215
Cabecera												
Total 3 y más	634 740	299 422	335 318	183 877	91 267	92 610	450 247	207 838	242 409	616	317	299
5-6	23 169	11 789	11 380	17 766	9 006	8 760	5 383	2 774	2 609	20	9	11
5-17	162 856	82 612	80 244	138 924	69 962	68 962	23 860	12 613	11 247	72	37	35
7-11	63 196	32 441	30 755	59 014	30 087	28 927	4 171	2 345	1 826	11	9	2
12-17	76 491	38 382	38 109	62 144	30 869	31 275	14 306	7 494	6 812	41	19	22
18-24	81 841	39 004	42 837	22 758	10 579	12 179	59 025	28 394	30 631	58	31	27
Resto												
Total 3 y más	182 229	96 733	85 496	44 955	23 092	21 863	134 400	72 165	62 235	2 874	1 476	1 398
5-6	8 812	4 523	4 289	5 323	2 696	2 627	3 285	1 722	1 563	204	105	99
5-17	55 092	28 891	26 201	39 247	20 229	19 018	14 935	8 200	6 735	910	462	448
7-11	22 022	11 497	10 525	18 629	9 648	8 981	3 014	1 677	1 337	379	172	207
12-17	24 258	12 871	11 387	15 295	7 885	7 410	8 636	4 801	3 835	327	185	142
18-24	20 792	10 707	10 085	2 955	1 508	1 447	17 467	9 017	8 450	370	182	188
68 Santander												
Total	1 809 958	886 532	923 426	534 420	265 968	268 452	1 269 507	617 426	652 081	6 031	3 138	2 893
5-6	73 789	38 018	35 771	56 379	28 757	27 622	17 232	9 170	8 062	178	91	87
5-17	501 211	256 342	244 869	412 906	206 898	206 008	87 071	48 797	38 274	1 234	647	587
7-11	194 484	99 538	94 946	180 950	91 938	89 012	13 098	7 374	5 724	436	226	210
12-17	232 938	118 786	114 152	175 577	86 203	89 374	56 741	32 253	24 488	620	330	290
18-24	239 724	118 865	120 859	67 818	32 075	35 743	171 159	86 397	84 762	747	393	354
Cabecera												
Total 3 y más	1 337 598	631 608	705 990	418 725	206 931	211 794	915 905	423 158	492 747	2 968	1 519	1 449
5-6	51 264	26 290	24 974	41 615	21 253	20 362	9 587	5 004	4 583	62	33	29
5-17	356 909	179 795	177 114	310 962	155 263	155 699	45 457	24 274	21 183	490	258	232
7-11	137 697	70 133	67 564	130 694	66 260	64 434	6 852	3 787	3 065	151	86	86
12-17	167 948	83 372	84 576	138 653	67 750	70 903	29 018	15 483	13 535	277	139	138
18-24	184 268	88 115	96 153	61 391	28 652	32 739	122 497	59 266	63 231	380	197	183

8.2 DISEÑO METODOLÒGICO

8.2.1 Objetivo del estudio

Caracterizar el mercado potencial de Ego Stetic S.A, mediante la identificación las preferencias y necesidades de personas ubicadas en el radio de acción de la empresa, cuyo rango de edad concuerde por el establecido como mercado objetivo (personas entre los 15 y 47 años)

8.2.2 Tipo de investigación

El método de investigación a implementar es Descriptivo Transversal, ya que mediante esta investigación se pretende Describir características del mercado que envuelve a la empresa Ego Stetic S.A., partiendo de una serie de premisas e hipótesis que se obtendrán como resultado de la observación directa y encuestas al mercado potencial mediante encuestas de detención.

8.2.3 Diseño de la muestra

Se tomó como variable de interés la proporción de personas en la ciudad de Pereira, que se han realizado o se están realizando tratamiento de ortodoncia, posteriormente, se procedió a calcular el tamaño de muestra para una población conocida, que para este caso sería el n° de habitantes de la ciudad de Pereira, el cual según censo de 2005, es de 448.971 personas. De igual manera, se estableció una cota de error de 6%, aplicando fórmula estadística, se llega al valor de n, el cual corresponde al tamaño de muestra para el estudio:

$$n = \frac{448971(0.5)(0.5)}{\left[448970 * \frac{(0.06)^2}{(1.96)^2} \right] + (0.5) * (0.5)} = 266.62 \approx 267 \text{ personas}$$

8.2.4 Población

La población elegida corresponde al total de habitantes de la ciudad de Pereira, la cual asciende a 448971 habitantes, según datos proporcionados por el censo nacional realizado por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), en el año 2005.

8.2.5 Cuestionario

El modelo diseñado para la encuesta de mercado potencial, se muestra en el anexo nº3, las variables estudiadas fueron:

❖ Definición del concepto de ortodoncia: mediante esta pregunta se pretende conocer qué tan claro es el concepto del servicio ofrecido, ya que el desconocimiento de un producto, ocasiona que éste no se desee o requiera.

Para la realización de ésta pregunta, se requirió un proceso de investigación acerca de la definición del concepto de ortodoncia, y bajo qué parámetros puede decirse que una persona tiene conocimiento de éste; dicha investigación, fue apoyada por las auxiliares de la empresa.

❖ Percepción de precios: es común que en ocasiones se cree un estigma alrededor de un producto o servicio, y se perciba su precio como alto e inabordable, el objetivo de esta pregunta es detectar si éste es el caso del servicio ofrecido por Ego Stetic S.A.

❖ Experiencia con el servicio: la pregunta concreta es si ha llevado o no un tratamiento de ortodoncia, el fin de esta pregunta es estimar la proporción del mercado ya cubierta, por otro lado, esta pregunta pretende también indagar la calidad de la experiencia vivida con el tratamiento, en caso de ser afirmativa la respuesta.

Surge entonces durante el diseño de la encuesta, la necesidad de conocer más a quienes ya han llevado un tratamiento de ortodoncia, ya que podrían ser una fuente de información directa acerca de la competencia de Ego Stetic S.A. No obstante, la encuesta no debería desviarse del objetivo inicial: estudiar el mercado potencial, con ésta intención, se optó por dividir la encuesta en dos a partir de dicha pregunta, de ésta manera, quienes afirmen estar llevando o haber llevado un tratamiento de ortodoncia, seguirán respondiendo un cuestionario diferente a quienes no lo han hecho aún.

Para quienes afirman haber llevado un tratamiento de ortodoncia

- ❖ Clínica en la cual se realiza/realizó el tratamiento: mediante esta pregunta se busca estimar las empresas con mayor afluencia de clientes en la ciudad, para posteriormente evaluar las características de estas empresas.
- ❖ Medio por el cual conoció la empresa en la cual se realiza/realizó el tratamiento: el objetivo es detectar las fuentes de captación de pacientes de la competencia, y evaluar su aplicación en Ego Stetic S.A.
- ❖ Clínicas de ortodoncia conocidas (aplica también para quienes nunca se han realizado tratamiento de ortodoncia): mediante este top of mind se busca determinar las empresas más reconocidas y recordadas, para posteriormente estudiar su mezcla de mercadeo, y detectar en ella factores diferenciadores, que originan su alto grado de recordación.

- ❖ Medio por el cual conoce las clínicas mencionadas (aplica también para quienes nunca se han realizado tratamiento de ortodoncia): busca detectar los medios más eficaces de comunicación con el cliente.
- ❖ Satisfacción con el tratamiento: busca detectar debilidades en la prestación del servicio de la competencia. Tiene que ver con el aspecto técnico (tratamiento en sí).
- ❖ Problemas percibidos en la prestación del servicio: busca detectar debilidades en la prestación del servicio de la competencia. Tiene que ver con el valor agregado que presta la empresa.

Para quienes nunca se han realizado un tratamiento de ortodoncia:

- ❖ Interés en realizarse un tratamiento de ortodoncia: esta pregunta constituye una fuente confiable para estimar el mercado potencial.
- ❖ Factores relevantes al momento de optar por un tratamiento de ortodoncia: mediante esta pregunta, se busca identificar aspectos que cobran importancia para el cliente a la hora de comprar el servicio, con el fin de evaluar la situación de la empresa frente a estos.
- ❖ Razones por las cuales no se ha efectuado un tratamiento de ortodoncia: se pretende estimar los motivos por los cuales quienes no se han realizado un tratamiento de ortodoncia, han dejado de optar por éste servicio, la finalidad es obtener un conocimiento más preciso de cliente potencial, para lograr una mayor definición de la mezcla de mercadeo.

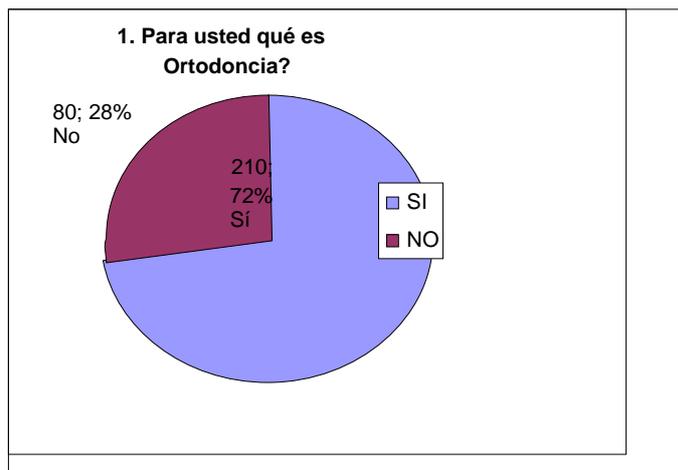
8.2.6 Período de trabajo de campo

La aplicación de la encuesta, se realizó durante un período de 30 días.

8.2.7 Análisis

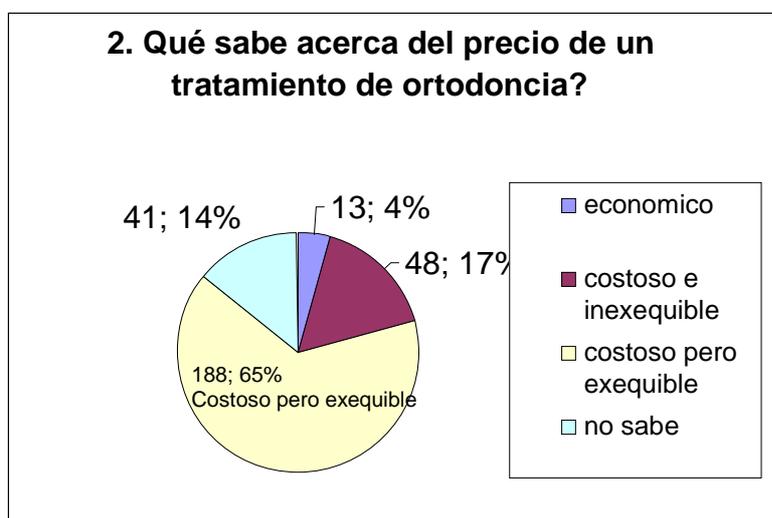
La aplicación de la encuesta se realizó en diferentes centros comerciales de la ciudad de Pereira, cabe aclarar, que entendemos estadísticamente como centro comercial, aquél lugar concurrido por una cantidad significativa de personas, el período de aplicación tuvo una duración de 4 semanas.

1. Para usted qué es ortodoncia?



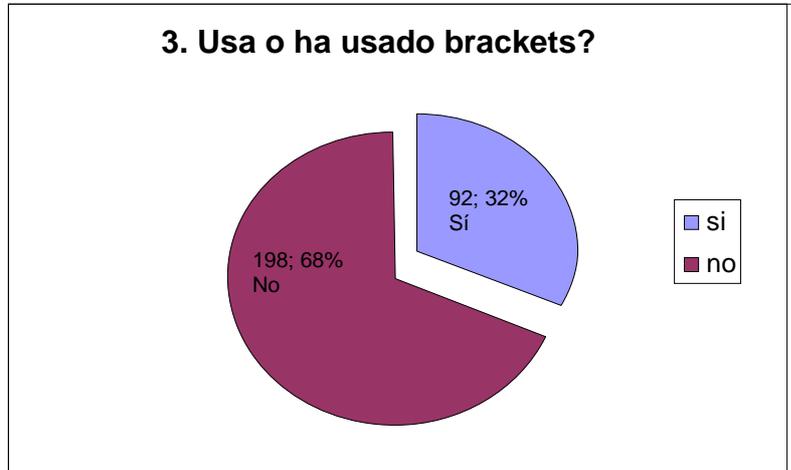
Este resultado indica que existe una alta probabilidad de que el 72% de la población pereirana conozca qué es un tratamiento de ortodoncia, lo cual podría facilitar el proceso de publicidad, ya que los esfuerzos se podrían orientar hacia dar a conocer las facilidades de pago ofrecidas por la clínica, resaltar aspectos como la experiencia de los ortodoncistas y los precios del servicio ofrecido.

2. Qué sabe acerca del precio de un tratamiento de ortodoncia?



A partir de estos resultados podemos concluir que gran proporción de la muestra percibe el servicio de ortodoncia como un servicio de fácil acceso, lo cual implica la realización de esfuerzos de mercadeo enfocados en dar a conocer financiación u otros aspectos inherentes al servicio, el hecho de que ya haya una percepción de la ortodoncia como un servicio fácil de obtener abre el camino para la generación de interés por éste.

3. Usa o ha usado brackets? (ortodoncia)



Este resultado implica que hay un mercado potencial interesante para intervenir, para complementar esta conclusión, más adelante abordaremos el tema de interés por el servicio.

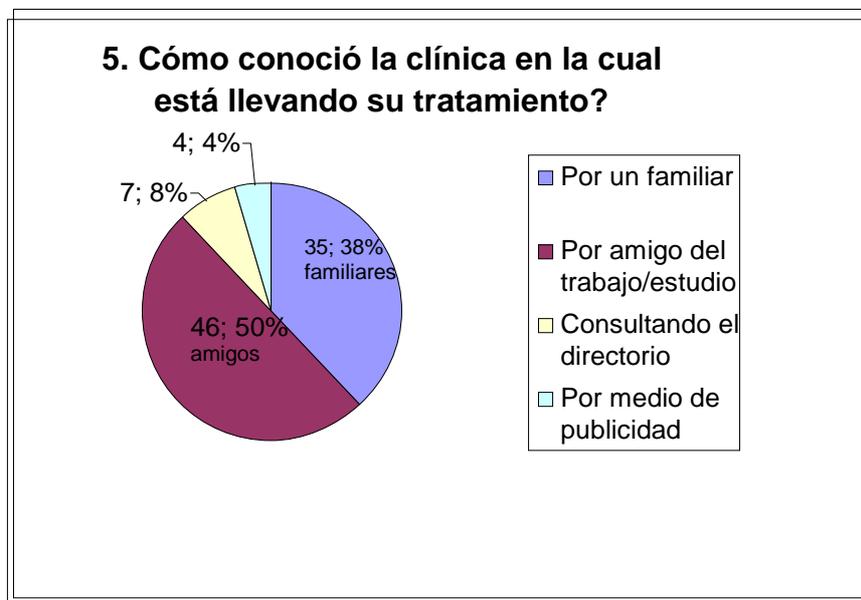
Si responde no pase a la pregunta 9

4. ¿En qué clínica está llevando su tratamiento?

Clínica	Frecuencia
Ortocentro	9
Ripoll-rizo	5
Sonría	4
CEO	4
Ortoplus	4
Ortoplan	3
Oral Center	3

De este resultado se puede concluir que la clínica en la actualidad no está posicionada en la mente de la población pereirana, cabe aclarar que el hecho de mencionar una marca está asociado con factores como la intensidad publicitaria, la tradición en la ciudad, su presencia en otros lugares de la región o del país y su afluencia de pacientes.

5. Cómo conoció la clínica en la cual está llevando su tratamiento?



A partir de este resultado podemos concluir que el mercadeo voz a voz juega un papel fundamental en el proceso de captación de clientes, cabe anotar que por esto no se debe descuidar el proceso de implementar otros medios publicitarios.

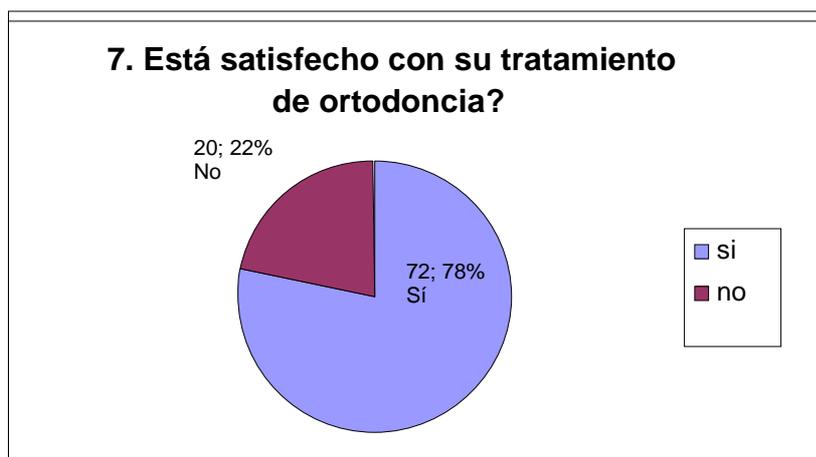
Por otro lado, el mercadeo voz a voz se lleva a cabo mediante la prestación de un óptimo servicio al cliente, con la finalidad de generar en el usuario una

experiencia satisfactoria que lo motive a compartirla con otras personas y generar interés en ellas. Es por ello que las intenciones de los pacientes detectadas en la encuesta de satisfacción de ortodoncia deben ser tenidas en cuenta al momento de implementar proyectos de mejoramiento del proceso de servicio al cliente.

6. Qué clínicas de ortodoncia conoce?

Top of mind	
	Sonria
	Ninguno
	Ortocentro
	Ortoplan
	Ripoll-Rizo

7. Está satisfecho con su servicio de ortodoncia?



En este resultado, se puede observar que el mercado potencial para la promoción de transferencia de clínica de ortodoncia, no es significativo.

8. Percibe algún problema en la prestación del servicio?

Dentro de los principales problemas detectados se encuentran:

- Impuntualidad
- Después de capturar el cliente la calidad del servicio se deteriora
- Mala atención
- No se cumplen los períodos no costos pactados al inicio del tratamiento
- No logró los resultados esperados

ENCUESTA PARA PERSONAS QUE NUNCA SE HAN REALIZADO UN TRATAMIENTO DE ORTODONCIA.

9. Le gustaría realizarse un tratamiento de ortodoncia



A = si

B = no

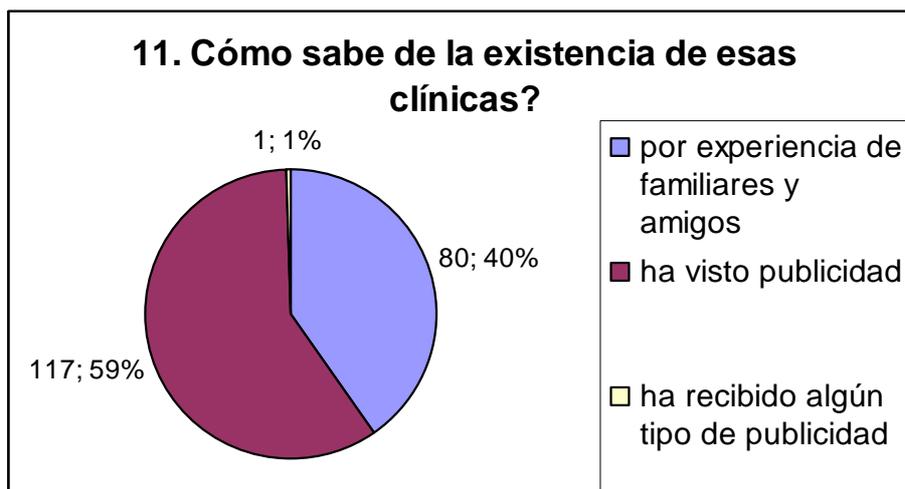
Cabe destacar que dentro de las personas que afirmaron no estar interesadas en acceder a un tratamiento de ortodoncia se presentó una fuerte tendencia hacia el deseo de dicho tratamiento para familiares de menor edad, en especial hijos, esto da a conocer un posible mercado potencial: los padres de familia, un segmento que se caracteriza por requerir la atención a dos miembros claves en la decisión de compra: el padre que paga el tratamiento y el hijo que expresa el interés por acceder a él.

Como estrategia a esta oportunidad se plantea llegar a ambos agentes (padres-hijos) mediante el establecimiento de contactos con instituciones de educación primaria y secundaria.

10. Qué clínicas de ortodoncia conoce?

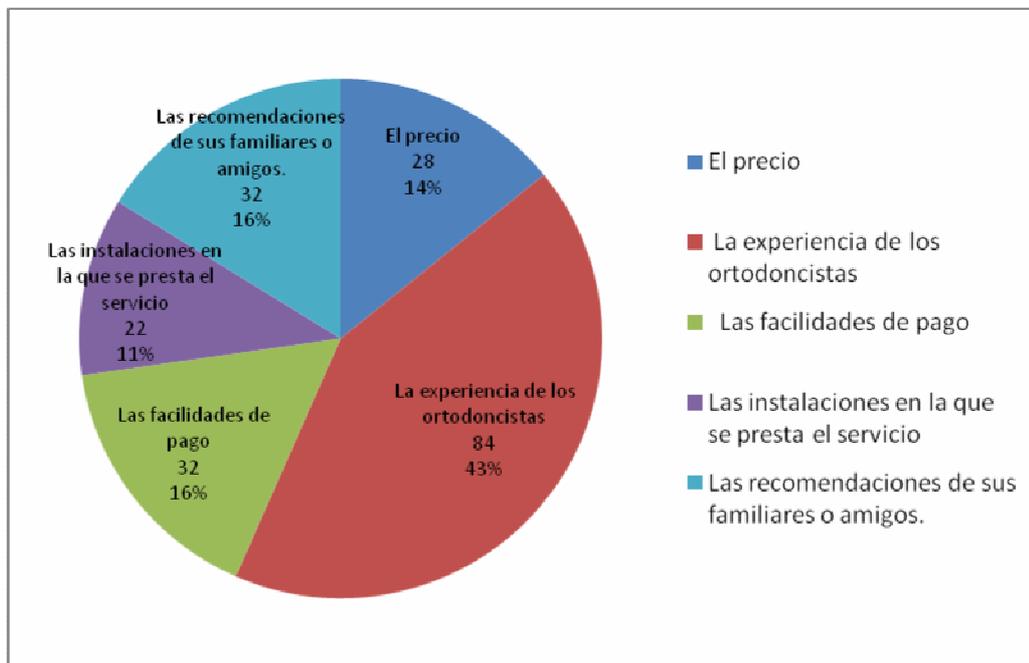
Top of mind	
	Sonria
	Ninguno
	Ortocentro
	Ortoplan
	Ripoll-Rizo

11. Cómo sabe de la existencia de esas clínicas?



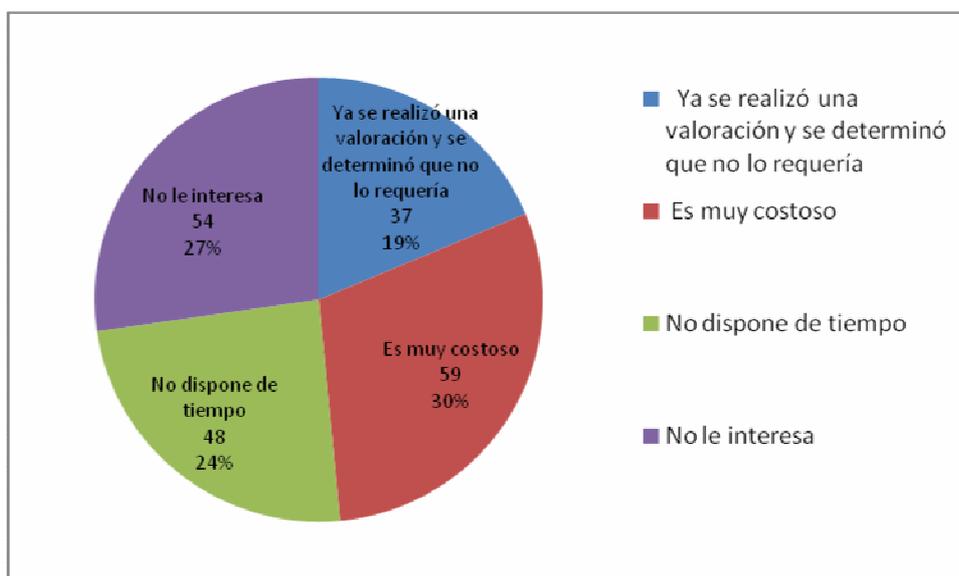
Este resultado reitera lo mencionado inicialmente, es decir, que el mercadeo voz a voz juega un papel fundamental en la captación de nuevos pacientes, no obstante se verifica que la publicidad es decisiva para lograr dicho objetivo, por lo tanto, para lograr posicionarse en la región, la empresa debe trabajar en dos aspectos clave: la publicidad en medios y el fortalecimiento de procesos de servicio al cliente.

12. Cuál de los siguientes factores es el más importante para usted al momento de escoger una clínica de ortodoncia?



Se puede notar que el factor más importante para los encuestados es la experiencia de los ortodoncistas, hecho que implica una oportunidad para la empresa, y por lo tanto una cualidad a resaltar en los mensajes publicitarios a emitir.

13. Por qué no se ha efectuado el tratamiento de ortodoncia



En este punto se destaca que dentro de las personas que afirman haberse realizado una valoración en la cual se les indicó no tener necesidad de realizarse un tratamiento, la gran mayoría sustentan este hecho en que el odontólogo que los atiende en su respectiva EPS nunca les ha mencionado la necesidad de realizarse un tratamiento de ortodoncia.

Ante esta situación se sugiere como estrategia establecer contactos con odontólogos que presten sus servicios para EPS, con el fin de realizar acuerdos de prestación de servicios.

8.4MERCADO OBJETIVO

De acuerdo a la investigación demográfica obtenida en el numeral 8.1 y a los estudios revisados inicialmente, el mercado objetivo para Ego Stetic S.A, son personas radicadas en la ciudad de Pereira, cuyas edades oscilan entre los 12 y los 47 años

8.5 TAMAÑO DEL MERCADO

Consultando el censo 114873 personas con edades entre 12 y 17 años; y 120845 personas con edades entre 18 y 24 años, cifras que corresponden al 25.58% y 26.92% de la población total de la ciudad, respectivamente, valores que sumados superan el 50% de la población total, mercado potencial que resulta atractivo a la empresa

8.6 SEGMENTACIÓN

Como se planteó inicialmente, la edad es un factor que influye en gran medida en la decisión de optar por un tratamiento de ortodoncia, en el caso de Ego Stetic se tiene pacientes cuyas edades oscilan entre los 12 y los 47 años, siendo la media de 24 años aproximadamente; si trasladamos estos rangos de edad a la población estudiada, encontramos 114873 personas con edades entre 12 y 17 años; y 120845 personas con edades entre 18 y 24 años, cifras que corresponden al 25.58% y 26.92% de la población total de la ciudad, respectivamente, valores que sumados superan el 50% de la población total, mercado potencial que resulta atractivo a la empresa.

8.7 ENTORNO COMPETITIVO

El entorno competitivo de Ego Stetic, se encuentra altamente poblado, con 66 clínicas/consultorios dedicados a ofrecer tratamientos de ortodoncia, de esta población, el 55% aproximadamente, están ubicados geográficamente cerca a Ego Stetic (en el centro de la ciudad de Pereira), los otros centros, se encuentran en Cuba, Dosquebradas, Avenida Circunvalar y Pinares

8.8 COMPETENCIA INDIRECTA DEL SERVICIO

Se podría entender como servicio sustituto del prestado por Ego Stetic, todo aquél que le ofrezca al cliente la modificación de la posición de su dentadura, mediante el uso de otros mecanismos, es decir, tecnologías aún no apropiadas por la empresa, una de estas son los brackets invisibles, una innovación de reciente conocimiento en la región, la cual representa un sobre costo de aproximadamente 40% con respecto a un tratamiento de ortodoncia convencional. Estos son ofrecidos en la actualidad por 20 de las 66 empresas ubicadas en la ciudad de Pereira.

9. ESTUDIO A CLIENTES

9.1 DISEÑO METODOLÒGICO

9.1.1 Objetivo del estudio

Este paso, consistió en concientizar a los ortodoncistas (la misma junta de socios), acerca de la importancia del cliente, sus necesidades y deseos, con éste fin, se decidió aplicar una encuesta en la cual se evidenciara la percepción de los clientes vigentes de la empresa frente al servicio recibido; en el anexo 2.

Mediante el estudio a clientes, se pretende detectar su nivel de satisfacción con el servicio ofrecido por la empresa, sus intenciones y su percepción del valor agregado ofrecido por la empresa.

9.1.2 Tipo de investigación

Debido a las características del estudio, y a la cantidad de pacientes de la empresa, se decidió realizar un censo, en el cual se estudió a los 120 pacientes activos con los cuales contaba la empresa al momento de la aplicación del elemento de estudio.

9.1.3 Población

La población estudiada corresponde a la totalidad de pacientes activos de la clínica Ego Stetic S.A. cifra que asciende a 120 personas.

9.1.4 Cuestionario

- ❖ Tiempo de permanencia en la empresa: esta pregunta busca establecer la rotación de pacientes, y determinar inconformidades de estos de acuerdo a su antigüedad en la empresa.
- ❖ Evolución detectada en el tratamiento: esta pregunta se caracteriza por ser altamente subjetiva, al momento de plantearla, se consultò a los especialistas, y estos afirmaron que la evolución de un tratamiento de ortodoncia es directamente proporcional a las características de los huesos del paciente: su movilidad y flexibilidad. Sin embargo, se decidió conservar la pregunta en el cuestionario, ya que ante la existencia de pocas evidencias visibles de evolución del tratamiento, el especialista debe intervenir y explicar al paciente su situación, para así evitar que èste posiblemente pierda motivación por el tratamiento, y termine abandonándolo.
- ❖ Percepción de cambios en la calidad del servicio: esta pregunta hace alusión al valor agregado ofrecido por la empresa, y a las condiciones inherentes al servicio, que no hacen parte del tratamiento como tal, estos factores pueden ser: llamadas para confirmar citas, puntualidad en los horarios de atención, calidad humana.

- ❖ Intenciones del paciente: el objetivo de esta pregunta es establecer un orden de prioridades de lo que el paciente espera que le proporcione la empresa.
- ❖ Calificación del servicio: esta pregunta retoma asuntos como la puntualidad, la calidad humana, y todos los elementos que forman parte del valor agregado percibido por el paciente. La calificación se realiza en una escala de cero a cinco, donde una calificación de cero corresponde a un servicio pésimo, y cinco un servicio excelente.
- ❖ Calificación del tratamiento: hace referencia a la parte técnica del tratamiento, indaga si el paciente está cumpliendo las expectativas que tenía al momento de iniciar, esta pregunta guarda una estrecha relación con la número dos, la única diferencia radica en que ésta abarca otros aspectos tales como la cualificación de los especialistas, la calidad de los materiales y equipos utilizados.
- ❖ Dificultades percibidas en la clínica

9.1.5 Aplicación

La aplicación de la encuesta, se realizó durante un período de 30 días.

9.1.6 Período de trabajo de campo

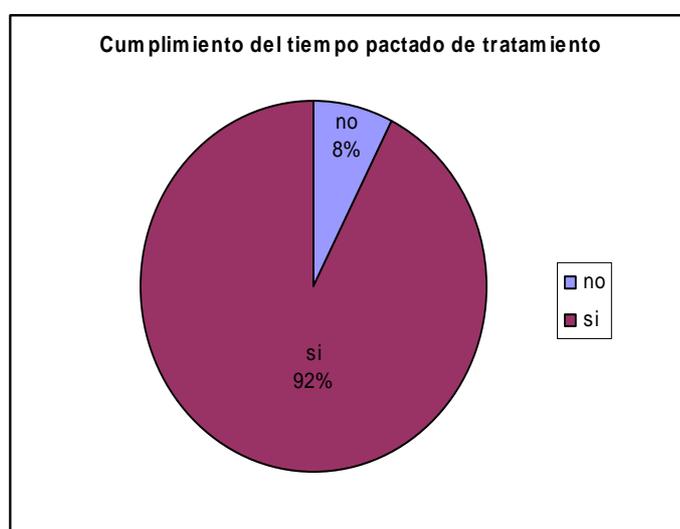
La aplicación de la encuesta se realizó en las instalaciones de la clínica, encuestando a la totalidad de pacientes activos al momento de diseñarla; el período de aplicación tuvo una duración de 4 semanas.

9.1.1 Análisis

1. HACE CUÁNTO TIEMPO SE ESTÁ REALIZANDO SU TRATAMIENTO DE ORTODONCIA?

	frecuencia	Se ha cumplido?	
		no	si
entre 1 y 6 meses	23	0	23
entre 7 y 12 meses	41	0	41
entre 13 y 20	31	3	28

meses			
más de 21			
meses	25	6	19
TOTALES	120	9	111
		7,50	92,50
	proporción	%	%

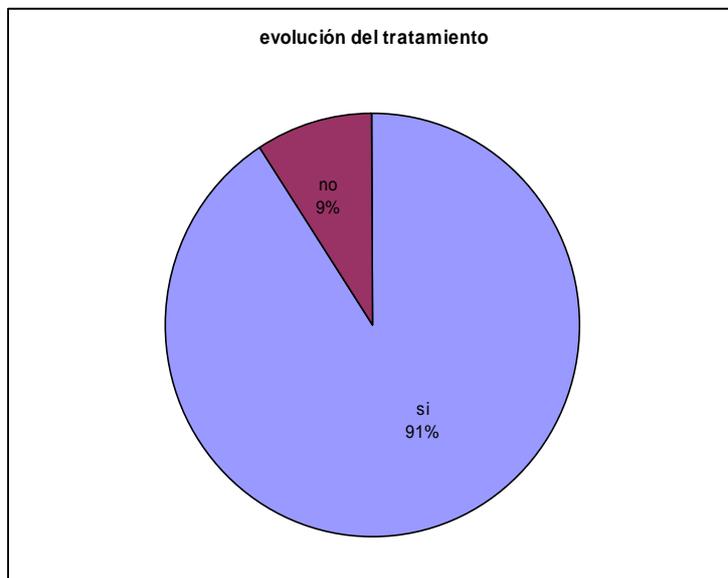


Se concluye que los pacientes en su mayoría se encuentran entre el mes 7 y 12 de su tratamiento, período que es normal, ya que el lapso promedio de duración de un tratamiento de ortodoncia es de 12 meses, dependiendo de las necesidades de cada paciente; por otro lado, se observa que la empresa ha cumplido los tiempos pactados para el desarrollo del tratamiento.

Analizando la rotación de pacientes, teniendo como duración promedio de un tratamiento 18 meses, se observa que el 56% de los clientes están próximos a terminar sus tratamientos (aquellos que llevan más de 13 meses), lo cual se debe ver compensado con una tasa de captación de pacientes alta.

10.HA NOTADO EVOLUCIÓN DEL TRATAMIENTO CON RESPECTO AL TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE SU INICIO?

si	No	no la deseada
109	11	4



El criterio que se tomó para definir la evolución del tratamiento son los cambios notados por el paciente en su dentadura. Este aspecto es bastante delicado ya que depende de la percepción del paciente; la evolución en realidad es función de la estructura ósea de la dentadura de éste. A pesar de lo expuesto anteriormente, la importancia de esta pregunta radica en que se puede tratar de una señal de alerta para que el ortodoncista explique al paciente las características de su dentadura y la evolución esperada de acuerdo a ésta; ya

que la ausencia de cambios físicos genera en el paciente una sensación de que el servicio no se está prestando eficientemente.

Nota: de las personas que respondieron no haber notado evolución en su tratamiento, CINCO afirman que se debe a falta de regularidad por parte suya, y las SEIS restantes están iniciando su tratamiento.

11. HA PERCIBIDO USTED CAMBIOS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO DESDE EL INICIO DEL TRATAMIENTO HASTA AHORA?

Si		no
ha mejorado	ha empeorado	
36	22	62



Se aprecian opiniones muy divididas, este hecho se puede deber al reciente cambio que se ha realizado en la administración de la clínica.

A continuación se enuncian las principales razones por las cuales los pacientes argumentan cambios en el servicio:

No hay llamadas para confirmar citas
no se atiende a una hora fija
no hay respuesta inmediata a solicitudes de información o servicios
calidad humana de las auxiliares

Al discutir con el personal de la clínica estas aparentes falencias, éste expuso que en cuanto a las llamadas de confirmación, en ocasiones los pacientes cambian sus números celulares, o sus domicilios, lo cual imposibilita realizar dicha tarea, ante esto, se decidió llevar un proceso continuo de actualización de la base de datos de pacientes, en el cual, en cada cita a la que asiste el paciente, se le preguntan sus datos; esta información es importante además, para llevar un seguimiento de deserción de pacientes.

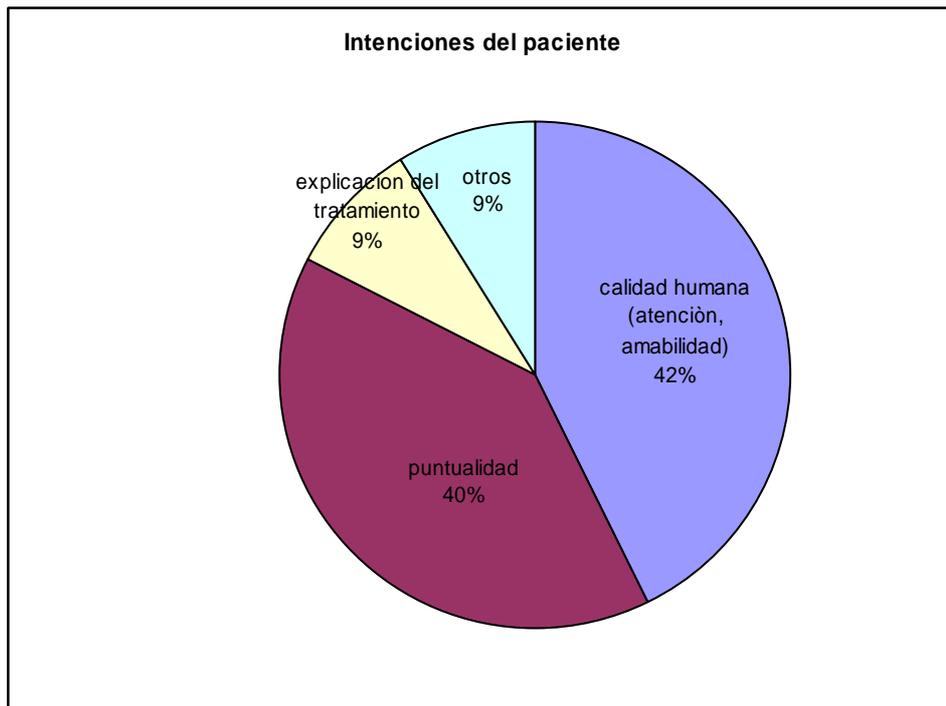
En cuanto a la puntualidad, se encuentra como un factor a mejorar, pero por otro lado, el personal expone que en ocasiones los retrasos se deben a los

mismos pacientes que llegan tarde a sus citas, lo cual ocasiona que se corra la agenda del especialista.

12. QUÉ ESPERA USTED QUE LE BRINDE NUESTRA EMPRESA?

calidad humana (atención, amabilidad)	95	42,79%
Puntualidad	88	39,64%
Asepsia	6	2,70%
un solo ortodoncista para todo el tratamiento	3	1,35%
explicación del tratamiento	19	8,56%
explicación de los cuidados durante el tratamiento	2	0,90%
horarios flexibles	6	2,70%
premios al pago oportuno	1	0,45%
materiales novedosos y de alta calidad	1	0,45%
Atención por parte del ortodoncista y no de la aux.	1	0,45%

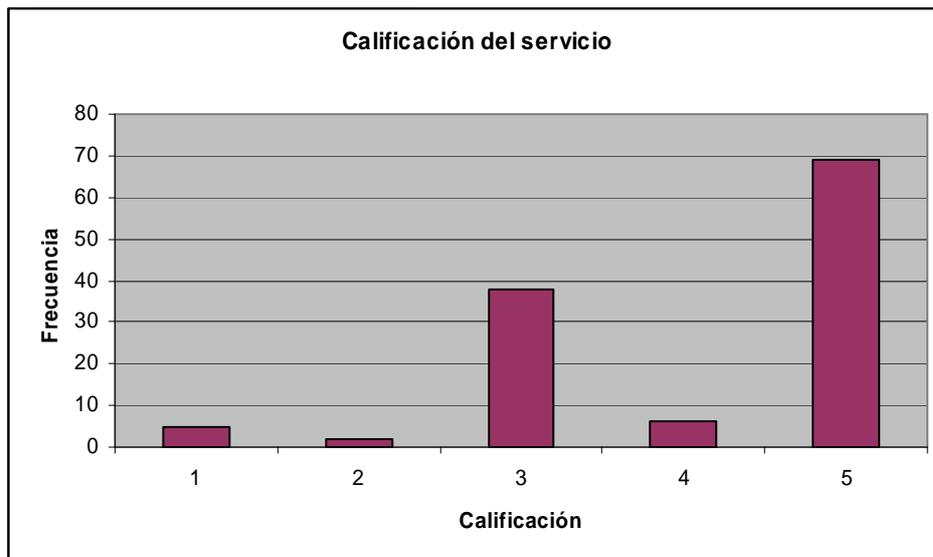
222 100,00%



La puntualidad es un factor clave para la empresa al momento de prestar el servicio; esta conclusión, unida a la del punto anterior, nos lleva a pensar que la empresa presenta una debilidad grave en éste aspecto, ante esta situación, se decidió reestructurar políticas de horarios de atención, y dentro de ellas, no atender pacientes que lleguen 10 minutos después de la hora programada para su cita.

13. QUÉ OPINIÓN TIENE DEL SERVICIO QUE SE LE HA PRESTADO HASTA EL MOMENTO EN SU TRATAMIENTO DE ORTODONCIA?
(califique de 0 a 5, donde 0 es pésimo y 5 es excelente).

calificación	frecuencia
3	5
3,5	2
4	38
4,5	6
5	69
promedio	4,55

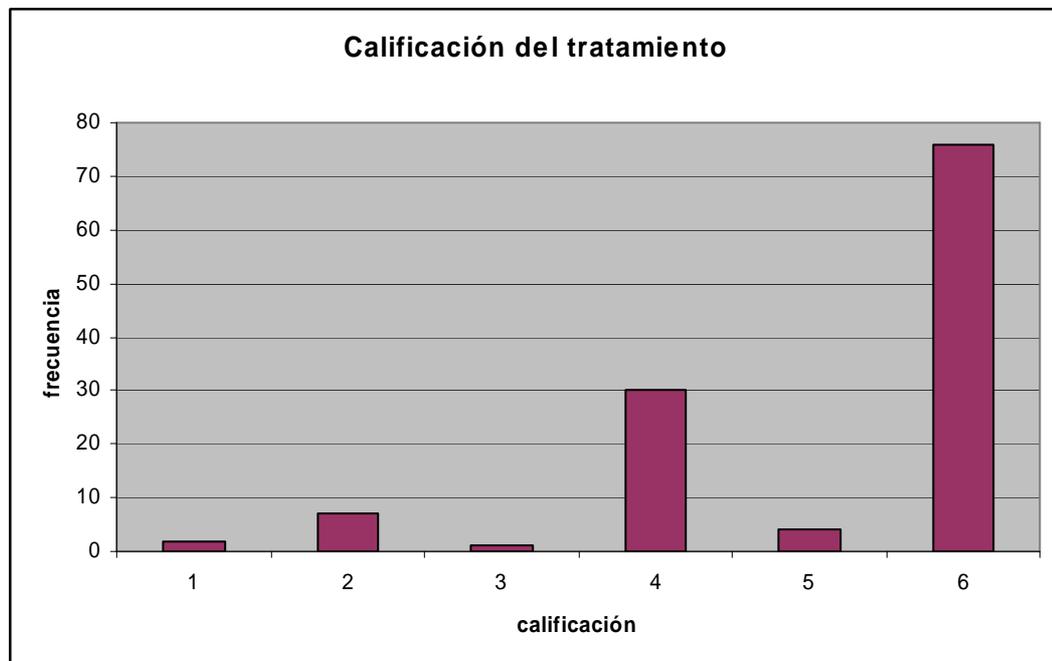


La calificación promedio es buena, dentro de una escala de 0 a 5, no obstante, es importante indagar las razones de inconformidad de las personas que dan calificaciones bajas, estos resultados se encuentran en las preguntas siguientes.

14. QUÉ CALIFICACIÓN DARÍA A SU TRATAMIENTO DE ORTODONCIA?

(califique de 0 a 5, donde 0 es pésimo y 5 es excelente).

calificación	frecuencia	%
2	2	1,13%
3	7	3,95%
3,5	1	0,56%
4	30	16,95%
4,5	4	2,26%
5	76	42,94%
promedio	3,7125	



Al indagar las razones por las cuales las personas que dieron una calificación inferior a 3,5, las siguientes razones fueron las argumentadas.

deficiente atención por parte del ortodoncista
se caen los brackets frecuentemente
en ocasiones no se evidencia la evolución del tratamiento

Cuando se le pedía al paciente explicar por qué le parece deficiente la atención del ortodoncista, la razón principal expuesta son las malas relaciones humanas. Al discutir estos resultados con el personal de la empresa, los ortodoncistas se comprometieron a mejorar su actitud hacia el paciente.

15. EN SU OPINIÓN, QUÉ DIFICULTADES TIENE LA CLÍNICA?

Impuntualidad	32	25,00%
varios ortodoncistas atienden un mismo paciente	9	7,03%
falta orden	2	1,56%
a veces no está el doctor	4	3,13%
deficiente atención de las auxiliares	5	3,91%
pagos inflexibles	3	2,34%
no se explica el tratamiento	3	2,34%
no se cumple el tiempo pactado	3	2,34%

espacio físico	4	3,13%
no se confirman citas	2	1,56%
Ninguno	61	47,66%
	128	1

En este punto se regresa a la impuntualidad como una debilidad de la empresa, lo cual indica que se deben realizar esfuerzos conjuntos para mejorar en este aspecto.

8. QUÉ OTROS PRODUCTOS O SERVICIOS LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN LA CLÍNICA?

estética facial	11	8,46%
sala de bronceo	3	2,31%
sala de masajes	21	16,15%
Ninguno	78	60,00%
Otros	17	13,08%
	130	100,00%

Esta pregunta surge debido a la necesidad latente que experimenta la clínica de aprovechar el espacio subutilizado, ante la posibilidad de implementar nuevos servicios en la clínica, la junta directiva se ha mostrado reticente, ya que uno de sus principales temores es desviar la actividad principal de la empresa, y en el peor de los casos, afectar la prestación del servicio de ortodoncia.

10. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

10.1 Identificación de las marcas más recordadas

En el proceso de estudio del entorno, se identificaron las marcas más recordadas por la población estudiada, estas marcas son:

Top of mind	
	Sonría
	Ninguno
	Ortocentro
	Ortoplan
	Ripoll-Rizo

Estos resultados se obtuvieron bajo el parámetro de los nombres más mencionados por las personas encuestadas al preguntárseles por las clínicas de ortodoncia que habían escuchado mencionar.

10.2 Resultados del proceso de Benchmarking de la competencia

Los resultados encontrados se pueden observar en el anexo N°4

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

CONVENIOS CON ODONTOLOGOS DE EPS

- a. Invitación a charlas acerca de temas de actualidad en odontología
- b. Envío de tarjetas en fechas especiales
- c. Citas con odontólogos de la ciudad

Responsables: Gerente general

Tiempo: 3 meses

Medio: Contacto personal con los especialistas

Costo: los inherentes a la contratación de especialistas que dictarán las conferencias de actualización, los refrigerios, impresión de tarjetas, y transportes.

CONVENIOS CON FONDOS DE EMPLEADOS

- a. Visitas personales a los responsables de estos
- b. Ofrecimiento de paquetes especiales a los miembros del fondo
- c. Obsequio de bonos de servicios a los miembros del fondo en temporadas especiales

Tiempo: 3 meses

Medio: contacto personal con los gerentes de los diferentes fondos

Costo: transporte.

CONVENIOS CON COLEGIOS

- a. Visitas personales a rectores de la instituciones educativas
- b. Realización de jornadas de higiene oral en las instalaciones de los colegios.
- c. Participación en reuniones de padres de familia

Tiempo: 3 meses

Medio: contacto directo con rectores y padres de familia

Costo: disposición de equipo de higiene oral en las instalaciones de los colegios, transporte.

CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EN SERVICIO AL CLIENTE:

Se busca concientizar al personal de la importancia del cliente para la organización, y del papel que juega cada empleado para lograr su satisfacción.

Tiempo: 3 meses

Medio: Directo, interacción entre capacitador y empleados.

Costo: honorarios del capacitador, refrigerios

12 INDICADORES DE EVOLUCION DEL PLAN

A continuación, se exponen los indicadores sugeridos para la medición de resultados obtenidos mediante la aplicación del presente Plan Estratégico de Mercadeo:

- d. N° de valoraciones mensuales: la cantidad de pacientes que llegan mensualmente a la clínica y que son atendidos por el ortodoncista, se pretende medir la capacidad de impacto de la publicidad implementada, y su capacidad de atraer clientes hacia la clínica.
- e. N° de pacientes activados por mes: cantidad de pacientes con los cuales la estrategia resultó efectiva, se mide como la proporción de pacientes valorados, hallados en el indicador anterior, que decidieron tomar el tratamiento.
- f. N° de pacientes referidos por mes: en este punto, se busca medir el impacto de las alianzas establecidas con odontólogos de la ciudad, cooperativas, fondos de empleados, colegios.

13 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 6: Cronograma de actividades Plan estratégico de mercadeo

	SEMANAS																			
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
CONVENIOS CON ODONTOLOGOS DE EPS																				
CONVENIOS CON COLEGIOS																				
CONVENIOS CON FONDOS DE EMPLEADOS																				
CAPACITACION DE PERSONAL																				

14 CONCLUSIONES

- 14.1 Existen en el entorno de la empresa elementos catalizadores de éxito para ella, un ejemplo claro de ello son los odontólogos de las EPS, cuyo concepto juega un papel fundamental para los pacientes.
- 14.2 La edad es vital para la aplicación de la estrategia de la empresa, ya que en el estudio se detectaron dos focos hacia los cuales se puede orientar el esfuerzo de esta: jóvenes en edad escolar, y adultos en edad laboral, cabe aclarar que en el primer grupo, las estrategias deben ir dirigidas tanto al joven que requiere como al adulto que es quien lo financiará.
- 14.3 Mediante la aplicación de un Plan Estratégico de mercadeo en la empresa Ego Stetic S.A, se logró caracterizar el sector, y al cliente actual de esta, permitiendo así la formulación de estrategias en pro de un incremento en las utilidades de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

COWELL, Donald W. Mercadeo de servicios: Un nuevo enfoque, del operativo al perceptivo. Traducido por Jesús Villamizar Herrera, Legis Editores, 1991. ISBN. 958-9042-95-3. 354 p.

CZINKOTA, Michael; KOTABE, Masaaki. Administración de Mercadotecnia. 2ª Edición; México, Cengage Learning Editores, 2001. 600 p. ISBN 9706860452, 9789706860453.

KINNEAR, Thomas C; TAYLOR, James R. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. Traducido por Gloria E. Rosas Lopetegui. Quinta Edición. Bogotá D.C. 1999. ISBN 0-07-113924-9.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. Administración. Traducido por Sauri Jaled Allub y Alfredo Díaz Mata. 8 ed. México.: Mc GrawHill, 1986. 758 p. ISBN 968-451-652-5.

KOTLER, PHILIP. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control, Prentice Hall hispanoamericana, S.A., 1996. 800 p. ISBN 9688806765.

MERCADO, Salvador. Mercadotecnia Programada: Principios y Aplicaciones Para Orientar la Empresa Hacia el Mercado. 2° edición re visada. México, Editorial Limusa, 2002. 200 p. ISBN 9681854004, 9789681854003

STANTON; William J; ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. Traducido por Rosa María Rosas Sánchez. Décima edición. México D.F. 1996. ISBN 970-10-0894-4.

FUENTES INTERNET:

Revista Colombia Médica. Versión on line._JESÚS ALBERTO CALERO, OD, MBA1, LEONARDO RODRÍGUEZ, ING MEC2, JOSÉ FERNANDO BARRETO, DO, MPH3