

**UNA VISION ACTUAL DEL MERCADEO ENFOCADO A INSTITUCIONES
PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD: ODONTOLOGIA**



ANDREA DEL PILAR CARRILLO PRIETO

D5200647

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Asesor:

DRA. NURY MARCELA PRIMICIERO JAMAICA

Docente

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

ABRIL 2017

Resumen

El desafío que hoy por hoy afrontan los servicios de salud, no solo radica en la necesidad de obtener resultados económicos y un buen nombre; sino en poder tener una participación interesante en el mercado, en ofrecer servicios de calidad a precios justos derivando con esto la implementación de modelos gerenciales y administrativos direccionados a optimizar recursos y conseguir resultados, en este ensayo se hace un análisis de la temática del marketing o mercadeo enfocado a servicios de salud, ya que debido a las falencias del sistema general de seguridad social en Colombia, estos servicios son cada vez más promovidos y ofertados de manera particular o privada a través de instituciones prestadoras de servicios de salud, quienes buscan la satisfacción del cliente, la mejora continua de los servicios y la rentabilidad.

El ejercicio profesional de la odontología ha tenido un gran impacto desde que empezó a enfocarse en el mercadeo, ya que en un mundo tan competitivo que ofrece nuevas tecnologías es necesario perfeccionar las prácticas y hacer del profesional una persona proactiva y con pensamientos orientados al crecimiento y al logro.

Palabras clave: Mercadeo, salud, odontología, prospectiva, rentabilidad, calidad.

Abstrac

This essay analyzes the marketing or marketing theme focused on health services, since due to the failures of the general social security system in Colombia; these services are increasingly promoted and offered in a private or private way through Institutions that provide health services, who seek customer satisfaction, continuous improvement of services and profitability

The professional practice of dentistry has had a great impact since it began to focus on marketing, since in a world so competitive that offers new technologies it is necessary to perfect the practices and make the professional a proactive person with thoughts focused on the growth and to achievement.

Key words: Marketing, health, dentistry, prospective, profitability, quality.

Introducción

El mercadeo es definido por Kotler (2002) como un “Proceso donde son identificadas y satisfechas las necesidades humanas y sociales de una manera rentable”, basándonos en lo anteriormente descrito podemos ver que una organización actual se considera exitosa cuando integra un programa de mercadeo que involucra todos los departamentos, sus clientes actuales y los potenciales y busca beneficiarse a través de las necesidades del consumidor.

Con el establecimiento de la ley 100 de 1993, que configura todo el sistema de seguridad social en salud y las fallas que son conocidas por todos los colombianos que tiene dicho sistema, cada vez más los profesionales de la salud ven la necesidad de ser empresarios y de ofrecer sus servicios de manera independiente, la odontología moderna ve la necesidad de innovar de entrar en un mundo competitivo, de fijarse unas metas y de alcanzarlas a través de acciones de mercadeo.

Tomaremos como referencia el modelo empresarial de la organización Globaldent s.a.s, la cual se constituye como una entidad de carácter privado que ofrece servicios de salud oral a nivel nacional y está catalogada dentro de las más grandes y con mayores ingresos en el sector odontológico actualmente,

Dentro del objetivo particular de este ensayo está conocer la orientación de la organización blanco en cuanto a la temática de mercadeo basándonos en los componentes misionales y su visión, y de manera general realizar un análisis elaborado desde la perspectiva de la alta gerencia que le permita optimizar su actividad comercial.

El mercadeo de servicios de salud en Colombia

La salud como derecho fundamental y bien social supone que se debe mantener al máximo en su calidad, es por esta razón que se instaura en Colombia la ley 100 de 1993, que configura el sistema general de seguridad social en salud. Debido a las falencias de dicho sistema para la cobertura de los usuarios, se ha dado vía libre a las instituciones prestadoras de servicios de salud para la competencia enfocada a la oferta de servicios y promoción de la salud y es así como el mercadeo definido por Cowell (1991) “como la forma en que una organización equipara sus propios recursos humanos financieros y físicos con los deseos de sus clientes”, se constituye en un recurso fundamental para el crecimiento empresarial.

Un estudio realizado por el Ministerio de salud en 2011, con respecto al modo de la gestión de salud en el país afirma que: “si la persona desea otro servicio con diferente calidad o diferente costo, no es deber del Estado satisfacer esta necesidad particular ya que al garantizar una calidad preestablecida que satisfaga la necesidad de la persona, la libertad pasa de ser un asunto vital a un lujo particular. Adicionalmente, esta libertad puede atentar de forma directa contra la sostenibilidad del sistema. Por ende, promoviendo la sostenibilidad y el beneficio general, la libertad no se vuelve una prioridad”. Lo anteriormente descrito indica que el sistema de seguridad social no está diseñado para otorgar tratamientos diferentes a los contemplados en el Plan obligatorio de salud así estos no satisfagan la necesidad del usuario y es allí donde las clínicas privadas aprovechan para ofertar servicios de calidad; Aunque es muy difícil hablar de calidad en este tipo de servicios ya que como se indica en este estudio “los gestores privados no se ven afectados directamente por los poderes locales, pero su ánimo de lucro -o cuando menos de sostenibilidad económica- genera incentivos perversos en pro del sistema financiero y en contra de la operación.”¹

Con el propósito de que la competencia entre las IPS no se salga de control: “El esquema planteado por la Ley 100 confía en la competencia para promover la calidad y la eficiencia.

¹ 2011. Estudio sobre cómo gestionar la salud en Colombia. Ministerio de salud. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Estudio%20sobre%20el%20modo%20de%20gestionar%20la%20salud%20en%20Colombia.pdf>

Para que esto se lleve a la práctica, el Gobierno deberá intervenir en el mercado otorgando información a los usuarios del sistema, sancionando la elección de riesgos por parte de los aseguradores (selección adversa de los asegurados) y previniendo la formación de carteles y monopolios dentro de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las IPS” (Santamaría, 2011). No obstante con la llegada al país de empresas en salud, la demanda de estos servicios se ha diversificado y las opciones para el usuario le permiten poder entrar en un proceso de toma de decisiones donde el factor económico no se convierte en la única variable al momento de la toma del servicio; las facilidades que se presentan y las estrategias de penetración utilizadas por los mismos hacen que su participación en el mercado aumenten y que tanto el gobierno como las IPS locales establezcan una serie de medidas normativas y regulatorias por parte de los entes estatales y de mercadeo y sistemas de calidad direccionados al servicio.

De acuerdo con Peñaloza y col. (2012) “Toda organización que realiza sus actividades dentro del sector salud, requiere de herramientas gerenciales con las cuales debe buscar permanentemente su supervivencia, crecimiento y desarrollo organizacional, y es ahí donde las estrategias de mercadeo se convierten en un elemento indispensable para el sostenimiento de las empresas”; la toma de decisiones basadas en la experiencia permite a la alta gerencia maximizar el valor de sus actividades comerciales y buscar alternativas lógicas en pro del sostenimiento de la empresa.

El mercadeo en odontología

La salud oral es un tema de impacto en la población, ya que en la actualidad las personas son un poco más conscientes de que es indispensable para mantener su salud general, allí radica el hecho de que haya una mayor demanda de los servicios a pesar de que las políticas de promoción y prevención en nuestro país se ajusten a modelos determinados por la normativa vigente, siendo la especialidad una condición adicional al Plan Obligatorio de Salud, donde la oferta nace por la necesidad expresa del usuario.

La mayoría de los profesionales de la salud no ha considerado el mercadeo de sus servicios como parte fundamental de su ejercicio laboral, posiblemente por la falta de capacitación o por falta de interés en el área administrativa y comercial que no evidencia este tema como una necesidad estratégica, es allí donde el gremio no dimensiona la utilidad que pueden lograr para ellos mismos y para la sociedad que les rodea, a pesar de esto la odontología ha tomado ventaja en los últimos tiempos en este tema con la creación de redes de clínicas por toda Colombia que invitan al acceso de los servicios, el mercado es altamente competitivo lo cual implica para el profesional como empresario el análisis de diferentes variables como por ejemplo:

- Segmentación de los mercados.
- Selección de mercados.
- Análisis de la competencia.
- Análisis del entorno.
- Auditoría de marketing.
- Posicionamiento de valor.

Según Nava (2015) “El proceso de Marketing odontológico consiste en planificar y ejecutar la concepción del servicio odontológico, la fijación y el manejo de los honorarios profesionales, la comunicación que se da en el consultorio dental y la distribución del servicio dental, para crear procesos de intercambio que satisfagan las necesidades, expectativas y deseos de los pacientes, así mismo la actitud que tienen los odontólogos, para relacionarse con sus pacientes (marketing externo) y el personal de la empresa-consultorio (marketing interno), buscando siempre el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.” Según Mendieta (2010) “Sin un plan de marketing nunca sabrá cómo se han alcanzado los resultados del empresa (consultorio dental), y por tanto, se está expuesto a las convulsiones del mercado.”

Según Morales (2008) “la oferta odontológica, es cada vez más competitiva; los pacientes o clientes están más informados, son selectivos y exigentes y en este sentido suelen plantearse lo siguiente: Quieren saber qué se les ofrece y a qué precio, Cómo es el servicio, Analizan, Comparan y Deciden.” Según lo descrito anteriormente la tarea de la alta gerencia en el sector odontológico esta en establecer las ventajas competitivas de sus servicios que le permitan mantenerse en el mercado y lograr nuevos retos, teniendo en cuenta que los ciclos de vida de los productos y /o servicios son cada vez más cortos.

Globaldent SAS: Plan misional, orientación hacia el mercadeo de servicios de salud

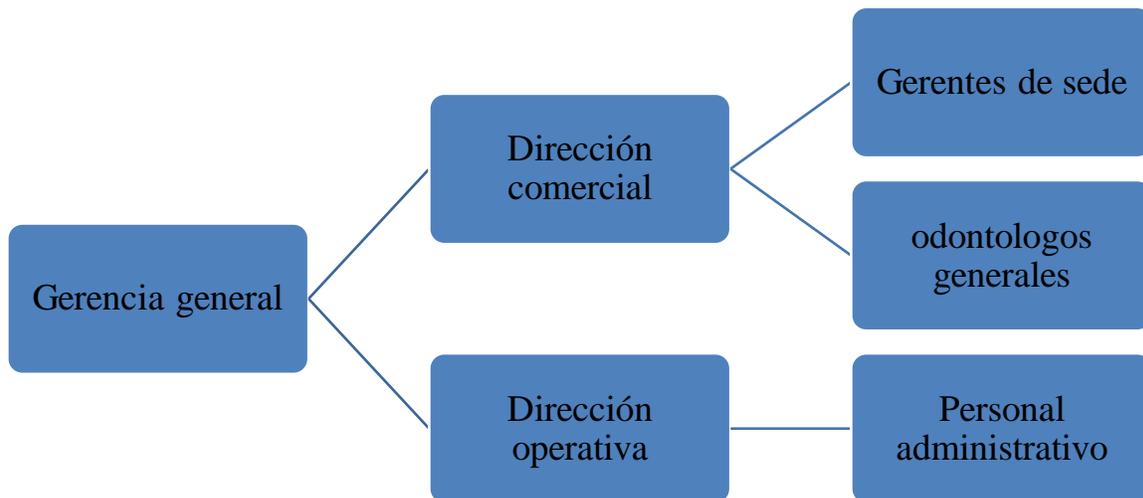
Misión, visión y estructura:

Globaldent nace en el 2001 con la creación de clínicas odontológicas Odontofamily, cuenta actualmente con 24 sedes, 23 de las cuales se encuentran en la ciudad de Bogotá y una en Medellín, cuenta con más de 300 empleados.

Dentro de su misión se encuentra trabajar por la salud oral, siendo la organización líder en la prestación de servicios odontológicos preventivos en la ciudad. Ofreciendo una red de clínicas, productos y servicios de excelente calidad, con adelantos tecnológicos, adecuados científicamente, para lo cual contamos con un equipo humano seleccionado. Compuesto en su gran mayoría por mujeres. Garantizando higiene, bioseguridad y tratamientos confiables a nuestros pacientes, con precios justos acorde con el nivel socioeconómico de nuestra ubicación geográfica.

Su visión diseñada para el año 2016 odontofamily no solo contara con 20 sedes acá en Bogotá sino también habrá realizado apertura a sedes en otras ciudades de Colombia. Así mismo todo el personal de la clínica se compromete a trabajar para contar con altos estándares de calidad, cumpliendo con requisitos exigidos para la acreditación de las clínicas y con la aplicación de las normas ISO en calidad y de esta manera seguir brindando un excelente servicio a sus pacientes.

Estructura para el desarrollo comercial:



La gerencia general en la organización se encarga de liderar la gestión estratégica, alinear las direcciones a su cargo (comercial y operativo), definir las políticas generales, dirigir y controlar el desempeño de las áreas.

La dirección comercial se encarga de definir el plan estratégico de mercadeo el cual está definido acorde a los objetivos empresariales, establecer un modelo de evaluación para el cumplimiento de las metas, realizar el análisis del sector o del mercado (clientes, proveedores, competencia), abrir convenios, Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios, elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados, Publicitar y Promocionar los diferentes servicios que presta la organización.

Los gerentes de sede que en su totalidad está liderado en esta organización por mujeres acorde a sus objetivos misionales, las gerentes se ubican en cada una de las sedes y se encargan de verificar y velar por el cumplimiento de las metas tanto de ventas como de calidad propuestas por la organización, para ello deben dirigir su grupo de trabajo el cual incluye a todo el personal administrativo de la clínica, odontólogos y auxiliares.

La actividad comercial de los odontólogos en esta organización se basa en que ellos son quienes perciben las necesidades de los usuarios y en base a ello le brinda los servicios ofertados por la organización, sus honorarios se dan gracias a las ventas que realicen y a los tratamientos instaurados.

La dirección operativa juega un papel importante ya que es quien Formula e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.

Orientación de la organización:

La estrategia comercial de la organización se centra o se orienta en los siguientes aspectos:

- **Orientación al producto:** Consiste en preparar un producto que en este caso son los tratamientos odontológicos y prepararlos de modo tal que las personas los busquen y quieran acceder a ellos, tratamientos de calidad ofrecidos por profesionales calificados o algún tipo de tecnología en alguno de los procedimientos por ejemplo endodoncias con sistemas rotatorios lo cual agiliza el tiempo de consulta y deja menos afectación en el paciente.
- **Orientación a las ventas:** Estimular el interés de clientes potenciales haciendo uso de las ofertas existentes en la organización por ejemplo la organización utiliza métodos como no cobrar la consulta inicial y dar su plan de tratamiento para captar pacientes nuevos.
- **Orientación al mercadeo:** según Torres 2006 “Determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y satisfacerlos a través del diseño, precio, comunicación y presentación de ofertas adecuadas y viables desde el punto de vista competitivo”. La organización en la mayoría de sus sedes tiene la competencia al lado por eso estudiar el mercado, el entorno y la población blanco de su estrategia comercial es el quehacer diario para ello, desde los altos niveles de la organización se estimula a los profesionales a vender poniéndoles metas y dándoles beneficios frente a estas.

Plan de mercadeo:

1. **Análisis del sector económico:** la organización se centra dentro del sector terciario de la economía, brindando servicios odontológicos orientados a la población de estrato 1, 2 y 3 dentro de todos los grupos etarios.
2. **Análisis de la competencia:**

CITYDENT-Grupo empresarial p y p	
Tamaño	Consta de 25 clínicas en Bogotá, 210 empleados.
volumen de la oferta	10,7 millones anuales de ingresos
Grado de especialización en los productos	El diagnostico se realiza a través de la MINI CAM una cámara de alta definición que permite

	observar el estado de los dientes.
Portafolio de productos	<p>Ortodoncia: Autoligado, MBT, Mini Roth, Roth y Estándar.</p> <p>Blanqueamiento: Equipos de luz fría que logran desmanchar y devolver el color natural del diente.</p> <p>Implantes: SIN, ZIMMER.</p> <p>Odontología general: Resinas de fotocurado, profijet, ultrasonido, sellantes.</p>
Debilidades y Fortalezas	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abarca la mayor parte de los sectores en Bogotá. • Cuenta con adecuada infraestructura y tecnología. • Tiene una posición en el mercado <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se ejecutan actividades de educación ni promoción de la salud bucal, ni se organizan jornadas, campañas u otros mecanismos para atraer la atención y conseguir nuevos pacientes. • No se tienen convenios empresariales • No manejan métodos de financiación
Objetivos estratégicos definidos	<p>Entregar a nuestros pacientes y a sus familias atención integral en Odontología, con altos estándares de Seguridad, excelencia técnica, con el fin de mejorar su calidad de vida gracias a la recuperación de la salud oral y de la estética.</p> <p>Como empresa, el GRUPO EMPRESARIAL P&P S.A.S., está comprometido mediante el cumplimiento cabal de su misión y el respeto del orden jurídico, a su consolidación y fortalecimiento. Logrará tal propósito mediante la prestación adecuada y eficiente del servicio a su cargo, que garantice la satisfacción de las razonables expectativas de sus usuarios. A partir de ello, generará los rendimientos operacionales que le permitan su capitalización, la consolidación del servicio y la racional y justa repartición de utilidades.</p>

3. Análisis de mercado:

Cada uno de los planes y procedimientos ofrecidos están diseñados para el acceso de personas del estrato 1,2 y 3 clase media trabajadora por eso cada una de las sedes se ubican en zonas populares y comerciales, adicional a ello todos los meses hay promociones sobre los tratamientos lo que permite mayor acceso. Dentro de las necesidades de la población blanco se han identificado:

Necesidades específicas o por especialidad: se ofrece lo que el paciente necesita para resolver una situación concreta.

- Necesidad de Extracciones: Cirugía u odontología general según la complejidad
- Necesidad Sustituir obturaciones defectuosas: Odontología general
- Necesidades protésicas: Rehabilitación o Implantología
- Anomalías dentofaciales: Ortodoncia y Cirugía maxilofacial

Necesidades de capricho: Lo que el paciente compra por gusto (Blanqueamientos- Estética)

La cuantificación de la demanda se establece teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Mercado Potencial: Cooperativas o agremiaciones de trabajadores, se realizan brigadas donde se hace la valoración de manera gratuita y se ofrecen los servicios a través del pago de las cooperativas, son clientes seguros.
- Mercado disponible: Todas aquellas personas que residen en el sector.
- Mercado objetivo: Todos aquellos que acceden a una valoración y tienen interés en el servicio, con el profesional se quiere lograr que estas valoraciones sean efectivas es decir que inicien tratamiento, y con el telemarketing por parte del gerente de sede se quiere lograr el regreso y la reventa.
- Mercado penetrado: El que ya es cliente de la empresa la mejor forma de mantenerlo es mediante el seguimiento, ver cómo va su proceso o plan de tratamiento, es más común este tipo de acciones en los pacientes de ortodoncia ya que son pacientes de largo plazo.

En cuanto al análisis de la demanda se hace una proyección de ventas respecto a la demanda total categorizando cada sede de la siguiente manera:

Clínicas tipo A: Niveles de ventas entre \$80.000.000 -105.000.000.

Clínicas tipo B: Niveles de ventas entre \$45.000.000-79.000.000

Clínicas tipo C: Niveles de ventas entre \$25.000.000-40.000.000

Clínicas tipo A: Medellín, portal, Restrepo implantes, santa helenita, fontibon adultos, fontibon implantes, Restrepo 2

Clínicas tipo B: Funza, Restrepo 1, Patio Bonito, Piamonte, Venecia 2, Kennedy Hospital, H Simón Bolívar, Quirigua, Libertad

Clínicas tipo C: Ferias, Casa Blanca, Venecia 1, Roma, Kennedy centro

Según el tipo de clínica se establece la meta que debe cumplir la clínica durante el mes y su meta diaria, al igual que las metas por procedimientos así:

PRODUCTO/META	TIPO A	TIPO B	TIPO C
MONTAJES	35	25	15
IMPLANTES	4	3	2
RADIOGRAFIAS	70	50	30
BLANQUEAMIENTOS	15	10	7

Tomado del libro de inducción y reinducción-clinicas Odontofamily

4. Análisis de la situación:

La organización Globaldent actualmente según lo analizado anteriormente, enfoca su actividad comercial al servicio, basado en la identificación, diagnóstico y tratamiento ideal de cada paciente, ofrece tarifas cómodas, promocionales y ofertas especiales durante todo el año, maneja métodos de financiación con Sufi y BBVA y cuenta con publicidad permanente y medios de contacto como: callcenter, página web, atención en oficina principal.

Análisis de la estrategia de mercadeo en la organización

Desde la alta gerencia se desea describir las características internas y externas para el análisis de la situación de la estrategia de mercadeo de la organización Globaldent sas, para ello se va a utilizar la herramienta matriz DOFA que permite conocer la situación real de la organización en cuanto a este proceso y a partir de allí planificar una estrategia para el futuro.

	Debilidades (D)	Fortalezas
	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de ventas en algunas sedes. • No concluir o tomar acciones de los resultados. • No contar con tecnología y no tener un mantenimiento adecuado de los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • tener un precio competitivo • Bajos costos • Buena imagen entre los consumidores. • Buena capacitación • Personal competitivo

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta comunicación con el cliente. • No revisar los procesos de productividad y calidad de los procedimientos e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • segmentar el mercado
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Crecimiento rápido del mercado. • Demanda de sus servicios para cooperativas y entidades gubernamentales. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes estratégicos • Indispensable invertir en publicidad y comunicación. • Investigaciones de mercado para ofertar servicios en entidades medianas o pequeñas o entidades del gobierno. 	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conservar el buen desempeño del personal de la empresa para aumentar su demanda. • Acreditar servicios de calidad. • Aprovechar el personal competitivo para mayor prestigio. • Continuar con los métodos de financiación y proveer costos accesibles a la población blanco.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores • Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores • Crisis económica 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar actividades promocionales. • Pensar en más productos y sustitutivos por ejemplo el tema de implantes mostrar que cualquier persona puede acceder a ellos. • contemplar las fallas hacia el cliente y proveedor. 	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar el personal involucrado en las actividades comerciales y explotar sus competencias para fortalecer el liderazgo y la capacidad de negociación.

Resultados del Análisis y propuestas:

Objetivo	Estrategias	Políticas
DO: Incrementar las ventas en las sedes tipo B y C para el cumplimiento de la meta mensual.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los medios publicitarios para atraer clientes. • Estudio del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener constante la promoción y publicidad de la empresa.

	en cada sede, buscar necesidades y motivaciones.	
DA: Incorporar nuevos convenios a la organización para incrementar la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las brigadas de valoración a diferentes entidades de trabajadores para ofertar los servicios. • Mantener al 100% lo pactado en los contratos ya adquiridos, prestar buen servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensualmente cada gerente de sede saca un listado de las posibles cooperativas o entidades que se podrían trabajar en su ubicación geográfica. • Las brigadas se deben realizar al menos dos por sector y al menos 2 veces al mes.
FO: Incrementar la demanda de la organización y mantener el estatus.	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar el buen desempeño del personal de la empresa. • Aprovechar la competitividad del personal. 	Capacitar al personal al menos 2 veces al mes, ofrecerles seminarios y cursos de actualización.
FA: Incrementar la preferencia por parte de clientes y proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de los servicios, inclusión de tecnologías. 	El plan de mercadeo debe ser evaluado y modificado si existe la necesidad, al menos cada 6 meses según resultados de las metas.

Globaldent como organización a nivel comercial desde la perspectiva de la alta gerencia presenta fallas desde la estructuración del personal encargado para dicho fin, las gerentes de sede no se les exige la competencia suficiente para liderar el equipo de trabajo, es decir que cualquier odontólogo general puede acceder a dicho cargo, lo que genera que no exista la necesidad de capacitación. No tener clara las funciones de cada cargo en la empresa hace que todos hagan de todo, de tal manera que no se puede establecer procesos concretos con responsables en la ejecución; siendo este un inconveniente que puede surtir efectos negativos al momento de la consecución de resultados, si bien es cierto que el objetivo primordial es la captación de nuevos usuarios y aumentar las ventas, sea hace necesario concientizar que hay que vender servicios de calidad y por ende la calidad exige que cada uno de los procesos se articulen adecuadamente y cuenten con la planeación necesaria.

La inclusión de tecnologías en los servicios ofertados no se ha tomado como una opción dentro de su estrategia de mercadeo, por lo cual algunos de los servicios como por ejemplo estética dental son captados por otras empresas quienes le apuntan al boom de la

odontología. Si bien es cierto que la población a la cual están dirigidos los servicios tiene otras necesidades, hay que venderles más opciones a la vanguardia del mercado.

Dentro de las estrategias de recordación que utiliza la organización Globaldent como parte de su estrategia de mercadeo y que le permite la entrada de dinero por segundos abonos es el telemercadeo, el cual se realiza en tres tiempos, la primera llamada la realiza el odontólogo general el mismo día de la valoración, la segunda llamada la hace el gerente al día siguiente y al final del mes, adicional a ello se lleva un seguimiento por parte de las personas de recepción.

Trabajar en el tema de la financiación es un factor clave para ser competitivos, muchas de las clínicas de la competencia trabajan con opciones de crédito para los tratamientos odontológicos, si bien es cierto que en Globaldent se trabaja con herramientas como sufí, no hay un buen uso de la plataforma lo que provoca que no se oferte al paciente.

Se está empezando a implementar los convenios con instituciones como por ejemplo cascabel y servientrega, las cuales manejan la opción del pago del tratamiento a través de la nómina o a través del fondo de empleados, los convenios son el terreno que está tanteando en este momento la organización y que en caso de resultar efectivo sería muy beneficioso para los ingresos de cada una de sus sedes.

Conclusiones

Si bien los servicios odontológicos no están considerados como un bien de primera necesidad, es importante incorporar estrategias que permitan al cliente acceder a los servicios sin pensar en que son un costo adicional para su salud. La práctica odontológica no se puede limitar solo a la actividad clínica, el odontólogo debe estar en la capacidad de ser empresario, de ofertar sus servicios y de tener rentabilidad, de convertirse en líder y de gerenciar sus actividades diarias.

Con la elaboración de la matriz DOFA, como herramienta gerencial podemos a partir de los resultados analizar, inferir y generar nuevas oportunidades y planes de mejora a los procesos empresariales, en el caso concreto del ensayo, el mercadeo es tal vez uno de los puntos de rigor de toda empresa en donde se generan los mayores interrogantes como ¿Qué ofrezco al mercado?, ¿Cómo genero mayores ventas?, ¿Por qué no tengo los rendimientos esperados?, con el ejercicio instaurado se buscó proponer nuevas alternativas al plan de mercadeo ya planteado de la organización Globaldent sas, teniendo en cuenta su posición actual y como se podría proyectar en un futuro.

Se concluye que la organización blanco de estudio a pesar de tener un reconocimiento de sus servicios a nivel nacional debe trabajar más en mantener esos clientes, en introducirse en nuevos mercados, en velar por el crecimiento de todas sus sedes, apostarle al tema de financiamiento que ya viene manejando para ello capacitar al personal sobre todo del área comercial y en incorporar nuevas tecnologías e infraestructura, ya que la competencia maneja precios similares con mayores beneficios para el cliente. Apostarle a una posición de superioridad competitiva a través del mejoramiento continuo de sus prácticas de mercadeo, impulsar más la marca, reconfigurar los procesos, invertir, tantear otros terrenos y ampliar su capacidad y cobertura.

Referencias

- Álvarez, L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, 209, 5-22.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Globaldent sas. Libro de inducción y reinducción Clínicas Odontofamily. (2001) Disponible en: <http://www.clinicasodontofamily.com/home.html>.
- Gudziol (2006). *Marketing, competitividad y sostenibilidad*. Colombia: Red Estudios Gerenciales.
- Ley 100 marco normativo. (1993). Disponible en: http://www.achc.org.co/documentos/libertadEscogencia/marco_normativo.pdf
- Ministerio de salud .Estudio sobre cómo gestionar la salud en Colombia.2011. (En línea) Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Estudio%20sobre%20el%20modo%20de%20gestionar%20la%20salud%20en%20Colombia.pdf> (2017,14 de Abril).
- Nava (2015). *Marketing en Odontología*. *Revista Tamé*.4, 11-370.
- Perdomo, A y Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio.
- Rivero (1990). El mercadeo: Su concepción moderna y enseñanza. *Revista Economía*, 5, 105-112.
- Rothschild W. (1990). *Como ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios* (1ª ed.). México: McGraw Hill.
- Santamaría (2011). *Efectos de la Ley 100 en salud Propuestas de reforma*. Edita Fedesarrollo
- Peñaloza y col. (2012). *Mercadeo en salud*. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/7708/1/599379.2012.pdf>
- Webster, F. E. (1996). El nuevo concepto del marketing. *Revista Gestión*, 6 (1), 114-123.
- Valenzuela, L. M., García, J., y Blasco, M. F. (2007). Orientación al valor del cliente y la nueva métricas de marketing. *revisión y análisis*. *Panorama Socioeconómico*, 34 (25) ,70-74.