

CASO ESTUDIO

CLINICA ODONTOLOGICA UNIVERSITARIA

Carolina Botero Vallejo

Lida Constanza López Palomar

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración con énfasis en mercadeo**

Director del trabajo de grado:

Germán Castellanos

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Mayo de 2012

RESUMEN

La dinámica del sector odontológico en Colombia está influenciada por una serie de factores legales, políticos, económicos y sociales que han puesto en riesgo la rentabilidad del sector; sin embargo, el surgimiento del pensamiento e implementación de herramientas de mercadeo ha cambiado la visión de los servicios y a su vez ha generado una fuerte competencia del sector. La Clínica Odontológica Universitaria, con 10 años de experiencia en el sector, empieza a sufrir las consecuencias de estos factores, y para el año 2011 se evidenció un descenso en las ventas del 8%. Es necesario tomar medidas correctivas y decisiones estratégicas que permitan retomar el rumbo y generar el volumen de ventas de hace 5 años atrás.

ABSTRACT

The dynamics of the dental industry in Colombia are influenced by a number of legal, political, economic and social changes that have jeopardized the profitability of the sector; however, the emergence of thought and implementation of marketing tools has changed the vision of services and has led to an intense competition in the industry. University Dental, with 10 years of experience in the industry has begun to suffer the consequences of these factors by a sales decrease of 8% in 2011. It is necessary to take corrective action and strategic decisions that would put the business back assuring its profitability in the long run.

PALABRAS CLAVES: SERVICIOS ODONTOLOGICOS, INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS (IPS), PLAN OBLIGATORIO DE SALUD (POS),

KEY WORDS: DENTAL SERVICE, SERVICE INSTITUTIONS, MANDATORY HEALTH PLAN.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	6
ANTECEDENTES.....	8
El Sector Odontológico Colombiano.....	10
Antecedentes de las clínicas odontológicas universitarias	15
LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA UNIVERSITARIA	20
Infraestructura	20
Marca.....	21
Gestión de relaciones con los clientes	21
Recurso humano	23
Materiales	23
Precio.....	24
Consumidor	24
COMPETIDORES	24
Sonría S.A.	24
Dentilaser S.A.	25
Clínica Nueva Sonrisa S.A	25
ANEXOS	27
ANEXO 1. La Clínica Odontológica Universitaria.....	27
BIBLIOGRAFIA	29
GUIA PEDAGOGICA.....	30
Resumen	30
Listado de palabras claves	30
Listado de los temas claves	31
Objetivos pedagógicos del caso	31

Preguntas para la discusión	32
Respuestas sugeridas	32
Amenazas de posibles entrantes	34
Barrera de entrada.....	34
Recomendaciones a la empresa	40

LA CLINICA ODONTOLOGICA UNIVERSITARIA

CASO DE ESTUDIO

INTRODUCCION

El surgimiento de tendencias regionales como la red de Clínicas Odontológicas en todo el país (franquicias) y la socialización de los servicios odontológicos, producto de factores de carácter legal e incorporación de herramientas de mercadeo, definen la forma en la que actualmente se prestan los servicios odontológicos en Colombia. El mercado de los servicios odontológicos se ha desarrollado en torno a leyes de educación, sanitarias y de privatización de la salud, que han generado un panorama de competencia fuerte e intensa, como menciona el doctor Carlos Fernando Ortiz, Profesor Asociado y Vicedecano Académico de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Colombia: “el ejercicio de la odontología, iniciado como liberal o independiente, se ha convertido en algo totalmente dependiente, obedeciendo a leyes de mercado, de control de calidad, de urbanización y de industrialización”¹

El incremento de la competencia producto de la proliferación de profesionales y la masificación de los servicios asistenciales odontológicos, además de cambios en el entorno que obedecen a legislaciones como la ley 100 de 1993, así como cambios en las necesidades de los pacientes (Salud y Belleza), ha llevado a las empresas a tener una visión

¹ Arroyave I (2003). ¿En qué está el ejercicio de la práctica odontológica?. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 de <http://www.periodicoelpulso.com/html/mar03/general/general-09.htm>

global y considerar alianzas o asociaciones que permitan captar mayor mercado, y el manejo de economías de escala para ser más eficientes. Las Clínicas Odontológicas, se han convertido en un fenómeno de negocio en rápido crecimiento en el país, dirigido a poblaciones de estratos bajo y medio, con un servicio de calidad a precios muy favorables. La Clínica Odontológica Universitaria entra a formar parte de este mercado de sociedades de servicios odontológicos en la ciudad de Cali en el año 2002, cuando decide no solo brindar espacios y equipos para la práctica clínica a los estudiantes del programa de odontología, sino también como Institución Prestadora de Servicios (IPS) a la comunidad; de esta forma, la Clínica Universitaria presta los servicios asistenciales de odontología general y especializada a toda la comunidad caleña de los diferentes estratos socioeconómicos (1, 2, 3, 4 y 5), a través de sus dos tipos de servicios asistenciales ya mencionados. Esta estrategia funcionó inicialmente, bajo el apalancamiento de la institución Universitaria, y cuando apenas el fenómeno de red de clínicas odontológicas dirigidas a estratos bajo y medio era incipiente.

Pero la realidad cambió, cuando en el año 2011, las ventas de La Clínica Odontológica Universitaria disminuyeron en un 8% con relación al año anterior, debido a la fuerte competencia del sector odontológico y a factores internos que facilitaron estos efectos negativos.

De acuerdo al tipo de sector en el que se desarrolla el caso se hace necesario entender la naturaleza de los servicios: “los servicios habitualmente se venden antes de producirse (contrario a los bienes), los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, los servicios no se pueden tocar, ni oler, ni probar antes de comprarlos lo que genera mayor percepción de riesgo en los clientes, los servicios están dominados por

cualidades de experiencia- atributos que solo pueden evaluarse significativamente después de la compra y durante la producción-consumo y por ultimo en los servicios tanto el *mercadeo postventa* como la *comunicación de boca a boca* tienen mucha importancia para ganar la lealtad de la clientela”²

El objetivo del presente proyecto de grado es llevar al estudiante a analizar una serie de fenómenos y tendencias del sector de los servicios odontológicos con la realidad de una empresa caleña, con el propósito de proyectar el direccionamiento estratégico que la empresa requiere.

ANTECEDENTES

La Universidad de Cali, es una Corporación de carácter civil, privada, sin ánimo de lucro, fundada hace 50 años; cuenta con las facultades de ciencias económicas y empresariales, comunicación y publicidad, derecho, Ingeniería, educación, ciencias básicas y salud, ofreciendo programas de pregrado y postgrado. (Ver Gráfico 1)

Como parte fundamental en la formación académica a los estudiantes del programa de Odontología de la Facultad de Salud de la Universidad, nace en el año 2002 la Clínica Odontológica Universitaria, brindándoles un espacio para el desarrollo de su práctica

² Berry L. Parasuraman A. (1993.)Marketing en las empresas de servicios Compita mediante la Calidad. (pp. 8) Bogotá: Grupo Editorial Norma.

clínica. Además, vislumbra la posibilidad de una fuente de ingresos para la Universidad, facilitando sus instalaciones como Institución Prestadora de Servicio (IPS), y es así como en la actualidad cuenta con 72 consultorios, 60 de ellos destinados a la práctica clínica de los estudiantes de pregrado (Programa de Odontología) y 12 a la consulta particular como IPS por parte de los Odontólogos Profesionales (OP), ofreciendo los servicios de: Odontología General, Promoción y Prevención, Periodoncia, Endodoncia, Ortodoncia, Cirugía Oral y Maxilofacial, Odontopediatría, Rehabilitación Oral, Implantología Oral y Diseño de Sonrisa, para la población caleña y la comunidad Universitaria. Como parte de su compromiso social, la Clínica crea un Programa de Responsabilidad Social (PRS), con el objetivo de atender a las comunidades en estado de marginalidad y extrema pobreza a nivel local. Este programa atiende aproximadamente 33 mil consultas anuales y realiza 3 brigadas mensuales de promoción y prevención a quienes lo soliciten. De esta manera La Clínica Odontológica Universitaria, va más allá del tratamiento de las enfermedades orales y de la práctica clínica, y avanza en el concepto empresarial global el “compromiso social”.

La Clínica Odontológica Universitaria, por su forma de constitución, es un apéndice de la Universidad, y al ser esta última una entidad sin ánimo de lucro, donde su prioridad es el compromiso social; la clínica no es más que la extensión de su objetivo, por ello se presenta una estructura centralizada y jerarquizada, donde cualquier decisión que desee tomar la Clínica debe ser consultada y aprobada por la Universidad (Ver Anexo 1).

Gráfico 1. Esquema de la Universidad de Cali.



Fuente: Los Autores

El Sector Odontológico Colombiano

El sector odontológico en Colombia está enmarcado por una serie de fenómenos legales, económicos, políticos, sociales y tecnológicos, que hacen incierto su futuro. Dentro de los aspectos legales, existen dos reglamentaciones que han afectado el sector:

1. *Ley 30 de 1992*, “la cual faculta a las Universidades y a los particulares a crear con requisitos mínimos programas académicos de pre y postgrado”. Con esta Ley, se desata una expansión de facultades y egresados de odontología, sin ningún tipo de regulación o control por parte del estado. En Colombia en el año 1970 existían cinco (5) Facultades de Odontología y al 2010 “habían 38.000 Odontólogos egresados de 36 Facultades de Odontología y cerca de 20.000 estudiantes en formación.” Según el último reporte del

análisis de recursos humanos en salud, el desempleo entre Odontólogos recién egresados es del 20% y el subempleo es cercano al 36%”³.

2. *Ley 100 de 1993*, con la que, “se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud (S.G.S.S), se aumenta la oferta de servicios asistenciales y se extiende a la familia del trabajador (crea las EPS, ARS, IPS, y ESE). Ingresan al sector salud las Teorías Económicas Modernas (todas las entidades prestadoras de servicios de salud, deben contar con un Sistemas de costos); disminuye la demanda de la Odontología particular que antes de la Ley 100 de 1993 era del 70% de la población, además se presenta un crecimiento en el número de programas de salud por parte de las instituciones Universitarias antes y después de la ley 30 de 1992”⁴

En lo económico, el sector odontológico presento una serie de variables que se relacionan entre sí, influenciadas por efectos de las directrices monetarias, el papel de política fiscal, los ciclos económicos, el funcionamiento del mercado del trabajo y el grado de apertura de la economía; dentro de ellas:

- Sobreoferta de profesionales de la salud: El sector Salud presentó una sobreoferta de profesionales que el mercado no pudo absorber. Este desequilibrio de oferta y demanda generó disminución de los salarios, subempleo, guerra de precios y competencia desleal. Según la tabla Sobreoferta de odontólogos en Colombia, la tasa de desempleo estimada en el año 2010 era del 70% (Ver Tabla 1), compara con la “tasa de desempleo de Colombia

³ Contreras A. (2011) El ejercicio de la Odontología en Colombia. Revista Estomatología facultad de salud, universidad del valle 19 (1) 5

⁴ Savater F. (2005). Situación Actual de la Odontología en Colombia. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 de <http://univallefundamentos.blogspot.com/2011/02/modulo-i-situacion-actual-de-la.html>

que cerró el 2010 en 11,8%”⁵. Además dentro de las políticas de salarios, elemento polémico a nivel del sector odontológico por el tipo de contratación “prestación de servicios” (PS), manejado a través de tarifas que se ajustan a porcentajes entre el 20 y 25% del valor del tratamiento es considerado por los odontólogos cómo algo injusto debido a la inversión realizada en su formación profesional. Como figura en el artículo de la Revista de Estomatología facultad de Salud de la Universidad del Valle, el odontólogo en estas condiciones salariales, recuperaría toda su inversión en 11 años⁶.

Tabla 1. Sobreoferta de Odontólogos en Colombia

Año	Proyección de Población DANE *	Oferta de Odontólogos **	Odontólogo/ Hab	Recomendación OMS Un Odont/3500 hab	Tasa de desempleo estimada***
2005	42.888.592	35.592	1.205	12.254	66%
2010	45.508.205	42.873	1.061	13.002	70%
2015	48.202.205	50.163	961	13.772	73%
2020	50.912.429	57.452	886	14.546	75%

*http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

**Modelo de Oferta y Demanda de recurso humano en Salud en Colombia, nars-mxs. Universidad de Antioquia. Calculo CENDEX

*** Calculo del autor

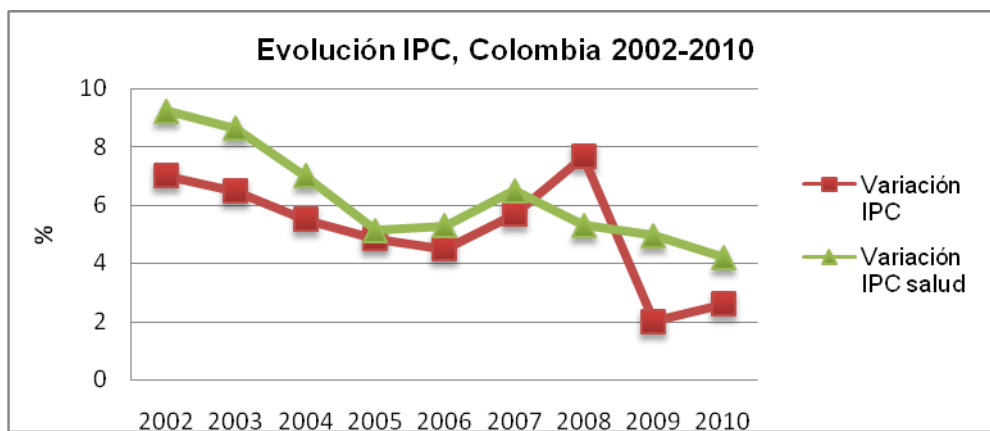
Fuente: Ternera J.H (2009). Sobreoferta de odontólogos en Colombia. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 de <http://www.periodicoelpulso.com/html/0906jun/general/general-11.htm>

⁵ Periódico el País (2011). Tasa de desempleo en Colombia cerró al 2010 en 11,8%. Recuperado el 23 de Junio de 2012 de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/tasa-desempleo-en-colombia-cerro-2010-en-118>

⁶ Notas de clase Universidad del Valle. Modulo I: Situación actual de la odontología en Colombia. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 de <http://univallefundamentos.blogspot.com/2011/02/modulo-i-situacion-actual-de-la.html>

- El IPC: De acuerdo con los cálculos del DANE al año 2010, el IPC salud era apenas el 2% del gasto total de la canasta básica⁷ (Ver Gráfico 2). Según el Reporte Anual 2010, Como va la Salud en Colombia, “Una explicación para este fenómeno pudo ser que los servicios de salud en muchos casos son vitales y de primera necesidad (carácter inelástico de la demanda de productos de salud), lo cual facilita las condiciones para que los proveedores de servicios o medicamentos incrementen los precios para maximizar sus beneficios a costa de la necesidad del comprador”⁸

Gráfico 2. Evolución IPC, Colombia 2002-2010



Fuente: DANE, ANIF.

“Índice de Precios al consumidor (IPC), mide el cambio de los precios de una canasta de productos con respecto a un año base. Con el IPC, se puede medir la variación de los precios de la canasta, es decir, la inflación. El IPC salud toma los precios de la canasta de productos correspondientes al grupo salud de la canasta básica familiar”⁹

⁷ Fundación Santa Fe de Bogotá, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Corona, Fundación Éxito, Fundación Saldarriaga Concha, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Universidad de Antioquia, Universidad ICESI y Casa Editorial El Tiempo. Reporte Anual 2010 Cómo va la salud en Colombia. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 de www.fundacioncorona.org.co

⁸ Fundación Santa Fe de Bogotá, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Corona, Fundación Éxito, Fundación Saldarriaga Concha, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Universidad de Antioquia, Universidad ICESI y Casa Editorial El Tiempo. Reporte Anual 2010 Cómo va la salud en Colombia. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 de www.fundacioncorona.org.co

⁹ Fundación Santa Fe de Bogotá, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Corona, Fundación Éxito, Fundación Saldarriaga Concha, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Universidad de Antioquia, Universidad ICESI y Casa Editorial El Tiempo. Reporte Anual 2010 Cómo va la salud en Colombia. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 de www.fundacioncorona.org.co

- Creación de redes clínicas odontológicas. Los profesionales han visto la necesidad de asociarse e incorporar herramientas gerenciales, administrativas y de mercadeo, de esta manera se consolida el concepto de Clínicas Odontológicas en el país, convirtiéndose en las principales entidades prestadoras de servicios odontológicos privado gerenciados. El surgimiento de franquicias como modelo de negocio abierto, permitió a la población que estaba desatendida, acceder a los servicios odontológicos especializados con calidad a precios razonables. Es el caso de las Clínicas Odontológicas Sonría, la cual cuenta con más de 70 franquicias a nivel nacional y participación internacional (México).¹⁰

En lo Social, la socialización de los servicios odontológicos, es un fenómeno que cambió los paradigmas del servicio; de esta forma el sector se ve afectado por un conjunto de situaciones de carácter social, entre ellos:

- Los estilos de vida. En Colombia solo se visita al odontólogo cuando se tiene alguna dolencia.
- Auge de la Salud y Belleza, impulsado por eventos y programas a nivel nacional e internacional, donde la búsqueda de la perfección toma importancia para el éxito social, profesional y personal.
- La odontología es considerada como un bien de lujo por sus altos costos.
- Falta de programas de promoción y prevención de la salud oral.

10 Gómez C. (2010) Crece la competencia entre las cadenas de clínicas odontológicas. Recuperado el 25 de Noviembre de 2011 de www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7986820

- Inestabilidad laboral de los odontólogos que prestan sus servicios a entidades de salud, por la forma de contratación, remuneración, jornada laboral y subempleos.
- Creciente oferta de odontólogos generales y
- Deserción de la práctica odontológica.

En lo político, los altos costos del Sistema de Salud y la corrupción, generaron que mucho dinero se quedara en los costos de transacciones e intermediación y no llegara a convertirse en servicios de salud para la gente, especialmente a nivel de promoción y prevención.

En lo tecnológico; el desarrollo de tecnología basada en técnicas, equipos y materiales para uso clínico, se convirtió en una herramienta primordial en el área de la salud puesta al servicio del bienestar del paciente, herramienta diferenciadora a la hora de brindar un servicio seguro, rápido y preciso.

La realidad es que el sector odontológico crece rápidamente, la competencia es cada vez más fuerte, y los patrones de compra de los consumidores van cambiando; muchas decisiones de los consumidores se basan en la experiencia del servicio, lo cual genera vínculos estrechos, e incluso familiares, que son difíciles de romper.

Antecedentes de las clínicas odontológicas universitarias

La Clínica Odontológica Universitaria inicio sus actividades como IPS en el año 2002. Para esta época, las herramientas gerenciales, de administración y mercadeo en el sector

odontológico estaban surgiendo. El mercado de los servicios odontológicos se desarrollaba dentro de un marco de leyes sanitarias y de privatización de los servicios especializados de la Odontología (La Ley 100 de 1993), y de esta forma la práctica odontológica se fue normatizando. Además, el cambio en la percepción de los servicios odontológicos en la mente del consumidor hizo que la odontología empezara a tener un posicionamiento más cercano con el consumidor, generándose una relación directa y estrecha entre el profesional de la salud y su paciente.

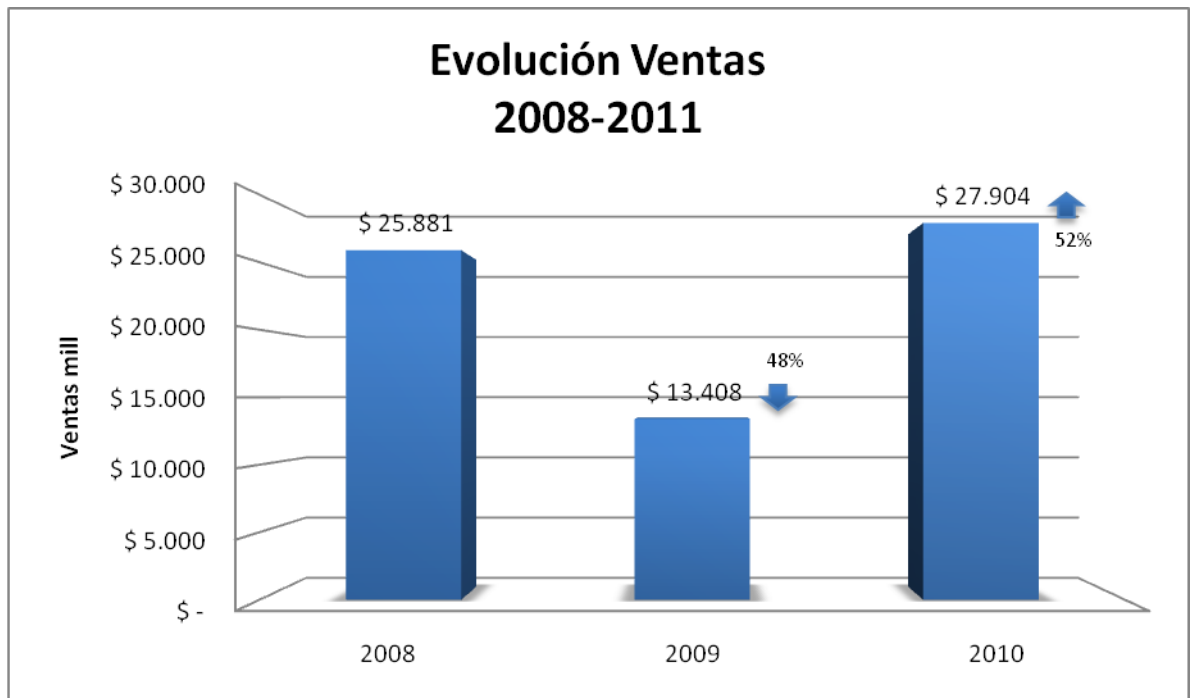
Este periodo, en el que apenas se visualizaba el desarrollo de toda una industria de servicios de salud oral especializados, le permite a La Clínica Odontológica Universitaria crear mecanismos para cautivar el mayor número de consumidores de servicios odontológicos en su comunidad estudiantil, docente, egresados, colaboradores, y a través de estos a la comunidad Caleña, mediante el apalancamiento en la institución Universitaria.

Para el año 2007, se consolida el concepto de Clínicas Odontológicas para la prestación de servicios asistenciales en el país y se inicia una competencia fuerte del sector. El análisis del mercado se convierte en la herramienta de planeación de estas empresas de servicios, ya que permite estudiar y entender al consumidor, así como los cambios del entorno y tendencias, para la toma de decisiones exitosas. Todas aquellas empresas que visualizaron anticipadamente estos cambios, replantearon sus objetivos y estrategias, y lograron posicionamiento en el mercado.

Para el 2010, la oferta de servicios odontológicos (empresas privadas) en la ciudad de Cali se prestaba a través de 548 establecimientos odontológicos registrados en Cámara de

Comercio, con ventas de \$27.904 millones de pesos, presentando un incremento del 52% comparado con las ventas del año 2009 (\$13.408 millones), y un 12% de crecimiento en el número de establecimientos, producto de la masificación de los servicios odontológicos. (Ver Gráfico 3).

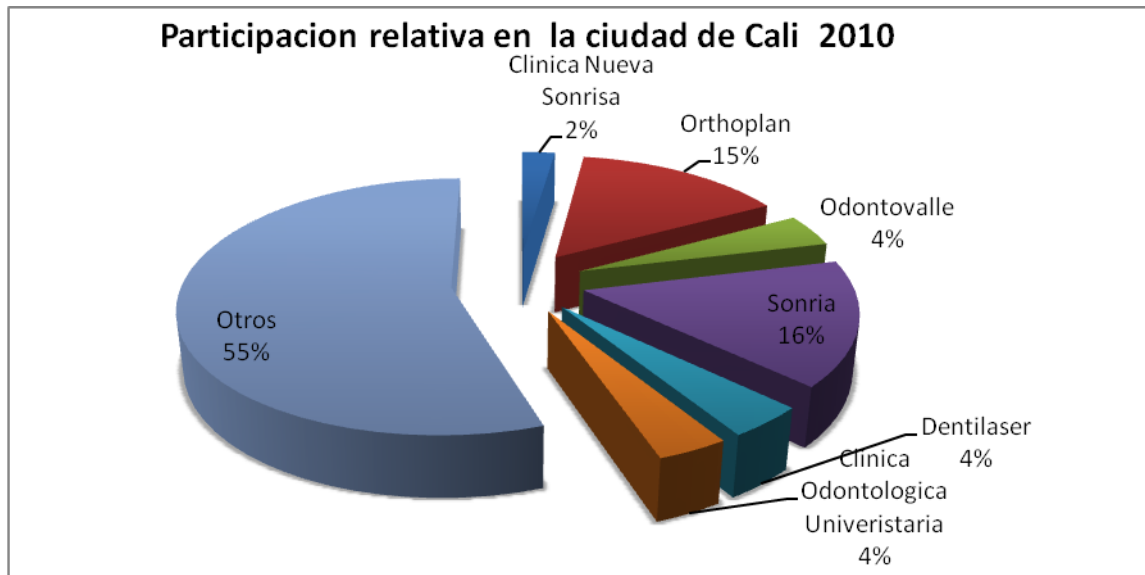
Gráfico 3. Evolución de ventas del sector odontológico en la Ciudad de Cali



Fuente: Cámara de Comercio de Cali, información obtenida a través de la base de datos de la Universidad ICESI 2008-2010 y la DIAN

A nivel de participación del mercado, dentro de los principales actores se encontraban: Inversiones Dama Salud S.A. (SONRIA) con un 16%, Odontovalle S.A. con un 4%, Orthoplan todavía con los dientes torcidos Cali S.A.S. con un 15%, Clínica Nueva Sonrisa S.A. con un 2%, y Dentilaser Cali S.A. con un 4% (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Participación relativa de los principales competidores de La Clínica Odontológica en la ciudad de Cali

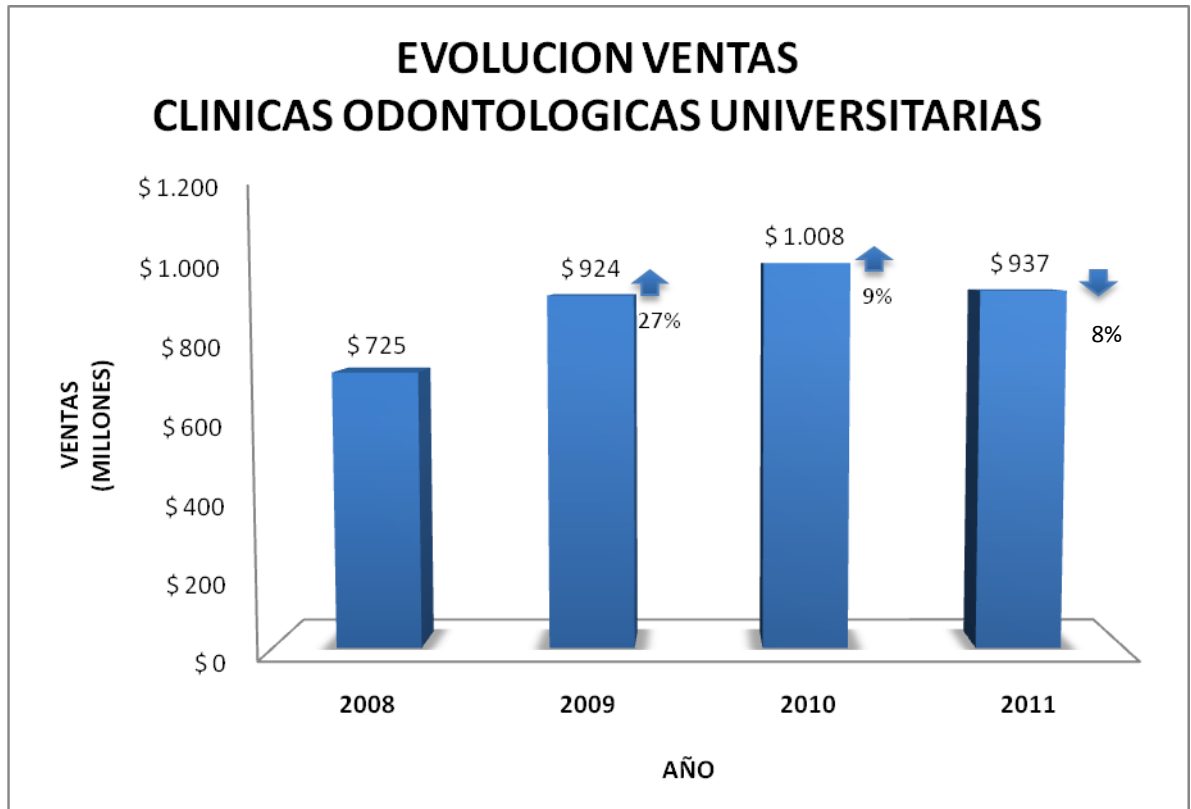


Fuente: Las Autoras con datos de Cámara de Comercio de Cali obtenidos de la base de datos de la Universidad ICESI 2010 y DIAN

El año 2011, no fue alentador para muchas Clínicas del sector odontológico, este es el caso de La Clínica Odontológica Universitaria, que tuvo una disminución en sus ventas del 8% con respecto al 2010 (Ver Gráfico 5). En el primer trimestre del 2011, la Universidad enfrentó una crisis administrativa, financiera y contable, que afectó a la Clínica, a través de recortes en los presupuestos de publicidad, infraestructura y mercadeo. En ese mismo año, La Clínica Odontológica Universitaria diseñó un plan de acción para implementar estrategias de comunicación, acogiéndose al presupuesto y lineamientos de la Universidad; pero los resultados no fueron alentadores; se presentó una disminución del indicador de satisfacción del cliente, el cual pasó de un 98% en el último trimestre del 2010 a un 51% en

el primer trimestre del 2011 (dato obtenido del reporte de auditoría realizado por Coomeva, a comienzos del 2011).

Gráfico 5. Las ventas de La Clínica Odontológica



Fuente: La Clínica Odontológica Universitaria

Los cambios del entorno, los cambios en las tendencias y necesidades del consumidor, además de problemas internos a nivel de la Universidad, empezaron a perjudicar a La Clínica Odontológica Universitaria directamente. El rector de la Universidad es despedido, hubo bloqueos para entrar a las instalaciones universitarias, entrevistas y un sin fin de noticias que reflejan una realidad muy triste en el sector educativo de la universidad, que

impide a La Clínica Odontológica Universitaria prestar los servicios asistenciales, y lo más importante la percepción negativa que genero en el consumidor todo lo relacionado con la institución educativa.

Es relevante destacar, que La Clínica Odontológica Universitaria había tratado de beneficiarse de toda su comunidad universitaria, como mercado fijo de sus servicios odontológicos, mediante estrategias de comunicación como el Boca a Boca, tarifas especiales y convenios con empresas privadas de la ciudad de Cali, como Carrefour y Coomeva, pero estas estrategias no estaban siendo eficaces para su objetivo de aumentar las ventas.

LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA UNIVERSITARIA

Infraestructura

La Clínica Odontológica Universitaria cuenta con una infraestructura propia dentro de las instalaciones de la universidad, consta de setenta y dos cubículos distribuidos en cuatro filas, todos debidamente numerados, independientes, con una dotación básica, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Secretaria de Salud. Doce de esos cubículos están destinados a los servicios asistenciales como IPS, los cuales son identificados a través de una placa con el nombre del Odontólogo Profesional, los sesenta cubículos restantes son para la práctica clínica de los estudiantes de pregrado de odontología. Todos los cubículos comparten el mismo espacio físico, además de la sala de espera, recepción, servicio de caja, archivo, rayos x y central de esterilización.

Marca

Los elementos de la marca de La Clínica Odontológica están apalancados por la universidad, de esta forma comparten su logo, colores distintivos y publicidad.

Gestión de relaciones con los clientes

Todo cliente que llega a La Clínica Odontológica Universitaria pasa por un momento de verdad, que consta de siete contactos (Ver Gráfico 6):

Primer contacto: Solicitud de cita, telefónica o personalmente. El cliente es atendido por el personal de recepción, quien saluda e indaga sobre el tipo de servicio asistencial que prefiere (estudiante o profesional) según su necesidad. Una vez identificado el cliente, se asigna cita en agenda electrónica para la atención por parte de un Odontólogo Profesional.

Segundo contacto: Al ingreso de la instalación universitaria, el cliente es recibido por el guarda de seguridad privada localizado en la portería principal, quien revisa sus pertenencias y entrega instrucciones de la ruta para acceder a la Clínica Odontológica Universitaria.

Tercer Contacto. Presentación ante recepción: el cliente se acerca a la recepción, e informa que tiene agendada una cita con el odontólogo profesional, esto es verificado por la recepcionista, quien informa al odontólogo la llegada del paciente, e invita al cliente a la sala de espera.

Cuarto Contacto: Espera de turno. El odontólogo profesional invita al cliente al consultorio para ser atendido.

Quinto Contacto: El odontólogo realiza una valoración clínica al paciente, diligencia la Historia y entrega el plan de tratamiento y presupuesto de forma manual. Una vez han sido negociadas y aceptadas las condiciones y formas de pago (paciente y odontólogo), el cliente es responsable del odontólogo, en la gestión de programación y confirmación de citas, control de pagos y manejo de información del paciente. Toda esta información es consignada en la Historia Clínica, la cual es manejada a través de un archivo central.

Sexto Contacto. Pagos realizados por el cliente en la caja registradora.

Séptimo Contacto: Salida

Gráfico 6: Momentos de Verdad de una consulta odontológica en la Clínica Odontológica Universitaria



Fuente: Las Autoras

Recurso humano

La Clínica Odontológica Universitaria cuenta con profesionales especializados en cada una de las áreas de la odontología, permitiendo brindar un servicio integral, donde la calidez humana es lo más importante del servicio.

Los profesionales contratados fueron previamente evaluados y nombrados por el gerente de la clínica. Una vez pasa a formar parte del equipo, se legaliza mediante un contrato realizado por la universidad, en el cual se establecen el tipo de contratación y los porcentajes del pago de sus servicios. Para este caso se habla de una contratación por evento (prestación de servicios) donde al profesional le corresponde el 70% y a la clínica el 30% del valor del tratamiento. Es responsabilidad del odontólogo la disposición de los materiales e instrumentos para la atención de los pacientes.

Materiales

La selección de los materiales e insumos para la atención y ejecución de los diferentes tratamiento a los pacientes se basa en los criterios y conocimientos del odontólogo en su práctica profesional. La Clínica Odontológica Universitaria, no maneja ningún tipo de proceso de estandarización de materiales e insumos por lo tanto no realiza seguimiento y control en este aspecto.

Precio

La Clínica Odontológica Universitaria maneja precios competitivos, además ofrece sistemas de financiación a través de convenios realizados con entidades Financieras, y se reciben todas las tarjetas de crédito.

Consumidor

La Clínica Odontológica Universitaria presta dos tipos de servicios asistenciales; un servicio asistencial brindado por los estudiantes de pregrado del programa de odontología, dirigido a clientes de estratos 0, 1 y 2. La clínica ofrece tarifas especiales a este tipo de cliente, y en muchos casos estos tratamientos son subsidiados por el estudiante con el fin de cumplir con los requisitos en su práctica clínica y así obtener su título universitario. El segundo servicio asistencial es brindado por odontólogos profesionales (OP) de la IPS (La Clínica Odontológica Universitaria) a los clientes de estratos 2,3, y 4 de la ciudad de Cali. Este es un cliente, de edades entre los 17 y los 70 años, que desea ser atendido por profesionales, donde la seguridad y confianza es vital, y donde el servicio es de calidad a precios favorables. El porcentaje de distribución de clientes para estos dos tipos de servicios asistenciales es del 50/50.

COMPETIDORES

Sonría S.A.

Sonría es una clínica que inicia en el año 1992 desarrollando uno de los modelos más exitosos, “cadenas de clínicas odontológicas” a nivel nacional y regional, dirigidas a

sectores medio y bajo de la población, con servicios de calidad profesional, a costos favorables y con formas de financiación. Actualmente cuenta con 76 clínicas distribuidas en las principales ciudades del país. Su crecimiento también se ha visto reflejado en sus ingresos, gracias a las economías de escala que lograron alcanzar. Esta organización tiene actividades en México, donde opera con 8 clínicas localizadas en la Ciudad de México. Sus operaciones las hace de manera directa y a través de franquicias. Además es una de las empresas que integra herramientas de mercadeo y publicidad agresiva, para posicionar la marca en el mercado nacional.

Dentilaser S.A.

Cuenta con 20 centros de atención, en las diferentes ciudades de Colombia. Su mercado objetivo son las personas de estratos 3, 4 y 5, ofreciendo servicios en todas las especialidades de la odontología, sobre los cuales ofrece financiación a 24 meses. Uno de sus aspectos fuertes, es la incorporación en los almacenes Carrefour, lo cual ha potencializado su crecimiento y participación en el mercado caleño.

Clínica Nueva Sonrisa S.A

La Clínica Nueva Sonrisa es la clínica odontológica con más sedes en la ciudad de Cali, 12 en total, su razón de ser “CAMBIAR VIDAS DEVOLVIENDO SONRISAS”. Manejan un modelo de franquicias a nivel local, y se ha incorporado en centros comerciales y los almacenes la 14. Además de los servicios odontológicos especializados, la clínica ofrece métodos para adelgazar como la malla adelgazante lingual (procedimiento médico-quirúrgico) y el tratamiento para el ronquido (ronquistop). Todos sus servicios están dirigidos a personas de estratos 2,3 y 4 de la ciudad de Cali.

Sin duda el panorama del sector odontológico es muy complejo, la toma de decisiones requiere de información, para saber cómo moverse, anticiparse a las tendencias y considerar acciones o movimientos estratégicos que marquen el rumbo a la sostenibilidad. La Clínica Odontológica Universitaria, tienen un gran reto, recuperar las ventas, aumentar su cuota de mercado, volver a ganarse la confianza y credibilidad de sus clientes, y lograr posicionamiento en el mercado de la ciudad de Cali.

ANEXOS

ANEXO 1. La Clínica Odontológica Universitaria

Misión

Trabajar de manera permanente para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población en el Suroccidente Colombiano, a través de la prestación de servicios de Salud oral desde promoción y prevención hasta tratamiento y rehabilitación, con los más altos niveles de calidad.

Visión

La Clínica Odontológica Universitaria será reconocida en 5 años a nivel regional, como una institución líder en la prestación de servicios de salud, cuya base sea el compromiso social y su característica principal la calidad en la atención, y por haber contribuido en la generación de una mejor calidad de vida de la población.

Valores Corporativos

ETICA: Nuestros actos tienen como base los principios y normas morales que garantizan nuestro propio bienestar y el de los demás.

SOLIDARIDAD: Apoyamos el interés común y trabajamos por las necesidades de los demás, compartiendo las responsabilidades y obligaciones de la sociedad.

HONESTIDAD: Actuamos con rectitud, coherencia y veracidad, generando credibilidad y confianza.

RESPECTO: Escuchamos, entendemos y valoramos a nuestros usuarios y colaboradores, reconociendo que todos tenemos diferentes ideas y creencias pero las mismas necesidades y derechos.

RESPONSABILIDAD: Estamos comprometidos en asumir y cumplir nuestros deberes y obligaciones para alcanzar los propósitos de la organización.

Principios Corporativos

COMPROMISO: Asumimos nuestras actividades con esfuerzo, dedicación y empeño, para cumplir a cabalidad con los atributos ofrecidos.

ACTITUD DE SERVICIO: Actuamos con disposición permanente hacia nuestros clientes para ofrecer servicios con oportunidad, amabilidad y eficacia, que logren la satisfacción de sus necesidades.

TRABAJO EN EQUIPO: Somos un equipo humano con vocación de servicio que trabaja de manera integral para aunar esfuerzos y fortalecer los conocimientos e iniciativas individuales, para el logro de nuestros objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Barry L. Parasuraman A. (1993.) Marketing en las empresas de servicios Computa mediante la Calidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Fred R.D (2008). Conceptos de administración estratégica (Undécima edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Hoffman K. Batenson J.E. (2002) Fundamentos de Marketing de Servicios (2da edición). México : Thomas International

Keller K.L (2008) Administración estratégica de marca Branding. (3ª edición). Naucalpan de Juárez, México : Pearson Educación

Kerin, Berkowitz, Hartley, Rudelius (2004). MARKETING. (Séptima edición) México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

Kotler P. Armstrong G. (2008) Principios de marketing. (12ª edición) Madrid : Pearson Prentice Hall

Kotler P. Lane K. (2006) Dirección de Marketing (12 Edición). Madrid : Pearson Prentice Hall,

Malhotra N.K. (2008) Investigación de mercados. (Quinta edición) Naucalpan de Juárez, México : Pearson Educación

Zeithaml, Bitner, Gremler. (2009) Marketing de servicios (5 edición) México : McGraw-Hill

GUÍA PEDAGÓGICA

Resumen

La dinámica del sector odontológico en Colombia está influenciada por una serie de factores legales, políticos, económicos y sociales que han puesto en riesgo la rentabilidad del sector; sin embargo el surgimiento del pensamiento e implementación de herramientas de mercadeo ha cambiado la visión de los servicios y a su vez ha generado una fuerte competencia en el sector. La Clínica Odontológica Universitaria, con 10 años de experiencia en el sector empiezan a sufrir las consecuencias de estos factores, y para el año 2011, se evidencia un descenso en las ventas del 8%. Es necesario tomar medidas correctivas y decisiones estratégicas que permitan retomar el rumbo y generar el volumen de ventas de hace 5 años atrás. El objetivo del presente proyecto de grado es llevar al estudiante a analizar una serie de fenómenos y tendencias del sector de los servicios odontológicos con la realidad de una empresa caleña, con el propósito de proyectar el direccionamiento estratégico que la empresa requiere, a través de estrategias de la mezcla de mercadeo, permitiéndole a las empresa su sostenibilidad en el largo plazo.

Listado de palabras claves

- Servicios Odontológicos
- Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS)
- Plan Obligatorio de Salud (POS)
- Odontólogos Profesionales (OP)

Listado de los temas claves

1. Administración de Marca
2. Mercadeo de Servicios
3. Mezcla de mercadeo
4. Planeación estratégica
5. Análisis Cualitativos
6. Tipos de Información

Objetivos pedagógicos del caso

La finalidad de este caso es lograr que el estudiante, entienda y analice el sector odontológico e identifique la planeación como la principal herramienta de decisión, a través de una situación empresarial por la cual atraviesa una Clínica de Servicios Odontológicos de la Ciudad de Cali, mediante la implementación de herramientas metodológicas como DOFA o el análisis de Porter de las cinco fuerzas; para definir los problemas, contestar las preguntas que surgen del análisis del negocio y sector para así tomar decisiones.

La Gestión de la información es disponer de la mayor cantidad de información que se pueda obtener a nivel interno y externo, pero lo más importante, es analizarla y poder relacionarla con todas las variables del estudio, que permita filtrar la información verdaderamente valiosa para la toma de decisiones.

La segmentación del mercado es crear segmentos que agrupen consumidores con características similares a quienes la empresa pueda atender con la misma mezcla de mercadeo. La aplicación de herramientas de análisis cualitativo, permite identificar las

necesidades y deseos de clientes, favoreciendo el proceso de segmentación, y poder ofertar servicios diferenciados, siendo eficiente a la hora de la entrega de la promesa de valor.

Preguntas para la discusión

1. Realice una evaluación de la situación de la organización a través de la metodología DOFA y del Modelo de las cinco fuerzas de Porter, para recomendarle una dirección estratégica a la Clínica Universitaria.
2. Ayúdele al nuevo gerente a definir el perfil del cliente de la IPS
3. ¿Con base en el direccionamiento estratégico recomendado en la pregunta uno, cual considera usted que debería ser la estrategia de mercadeo que debería seguir la Clínica?

Respuestas sugeridas

1. Realice una evaluación de la situación de la organización a través de la metodología DOFA y del Modelo de las cinco fuerzas de Porter, para recomendarle una dirección estratégica a la Clínica Universitaria.

R/ Análisis DOFA para La Clínica Odontológica Universitaria

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano con competencias y conocimientos propios de su campo. - Personal multidisciplinario para la prestación de un servicio integral. - Calidez humana - Infraestructura propia. - Amplio portafolio de servicios. - Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con procesos de selección del personal profesional - La Clínica no cuenta con espacios independientes para la atención de los clientes de los estudiantes y de los odontólogos de planta (OP) - No existen control en los materiales e insumos utilizados por los odontólogos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con Entidades crediticias para facilitar al paciente la financiación del procedimiento o tratamiento clínicos necesarios. - Respaldo de la Universidad, al ser una Institución Educativa genera confianza en el consumidor - Programa de Responsabilidad Social 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay seguimiento de los momentos de verdad por parte de la Clínica. - No hay un manejo de indicadores de gestión de calidad y servicio - Falta de procesos de publicidad y mercadeo. - No hay identidad de marca de la Clínica. - La Clínica no ejerce ningún tipo de manejo y control de su contabilidad, es manejado por la Universidad. - Centralización de todas las operaciones, a través del ente Universitario.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con empresas públicas y privadas - Tendencia mundial por el mejoramiento de la imagen personal y la estética dental. - Colombia cuenta con reconocimiento mundial en temas de salud y belleza, esto lo convierte en un destino para extranjeros que desean realizarse tratamientos o procedimientos estéticos dentales, además los precios de estos son menores en comparación a otros países. - La globalización ha llevado a un pensamiento asociativo, lo que se traduce que la odontología deja a un lado la práctica individualizada (consultorios), y se nacen las clínicas odontológicas multidisciplinarias. - Constantes investigación y desarrollo en materia de la ciencia de la salud, que permite disminuir tiempos, costos y mejorar los niveles de calidad del servicio. - Inconformismos con el nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores que afectan el mercado. - Guerra de precios - Crisis económicas, que generan reducción de gastos en servicios de salud. - Altas inversiones de la competencia en publicidad y mercadeo - Entorno político que afecta las estrategias y acciones por parte de la Universidad - A nivel cultural en Colombia no hay concepción de la promoción y prevención en salud oral que estimule la utilización de los servicios odontológicos - Poco análisis del sector salud y del subsector odontológico. - No hay ente con poder político que represente y regule este sector.

R/ Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicadas al sector odontológico en la Ciudad de Santiago de Cali.

Amenazas de posibles entrantes

Las cadenas de clínicas odontológicas son un fenómeno en crecimiento a nivel del sector de servicios odontológicos. De esta manera para poder competir, es necesario brindar un servicio multidisciplinario, donde la tecnología y la constante capacitación forman parte esencial del servicio. Constituyéndose en barreras de entrada.

Barrera de entrada

Diferenciación del servicio: Debido al rápido crecimiento y expansión del sector odontológico y la presión de la competencia, el logro de fidelización de marca se convierte en una barrera de entrada. Muchas decisiones de los usuarios se basan en la experiencia del servicio, lo cual genera vínculos estrechos, e incluso familiares, que son difíciles de romper.

Requerimientos de capital: Aunque para la prestación de los servicios odontológicos generales, solo se requiere una unidad odontológica, instrumentos y materiales, este tipo de barrera se hace intensa en la prestación integral de los servicios odontológicos. Las especialidades de salud oral, requieren un alto nivel de tecnología, herramienta clave del proceso de evolución del servicio, que lo hace, uno de los factores de toma de decisión de compra del cliente.

Respuesta de los competidores establecidos: Debido a la creciente oferta de profesionales odontólogos, se generó una presión en el sector que trajo como resultado la incursión de clínicas que ofrecen todos los servicios de especialidad, las cuales introducen continuamente variaciones en su manera de ofertar los servicios, con el objetivo de ganar cuota de mercado. Se ha podido evidenciar una estrategia de liderazgo en costos. Con precios bajos, donde solo los que manejan un alto volumen pueden competir.

Rivalidad entre competidores existentes: Como se mencionó anteriormente, la alta oferta de profesionales de servicios odontológicos, ha generado una rivalidad fuerte entre los competidores, no solo en precios, también las herramientas de mercadeo promocional y en publicidad, le permiten obtener mayor cuota de mercado.

Productos sustitutos: Por las características de los servicios de salud, este es un servicio que no presenta productos sustitutos. Se podrían considerar como sustitutos todos los materiales y equipos que ofrece el mercado para realizar la higiene en casa (auto cuidado), pero, es indispensable la visita al odontólogo dos veces al año, como control y prevención de enfermedades orales, ya que es muy difícil que el paciente realice una higiene muy exhaustiva por sí solo.

Poder de negociación de los compradores: La capacidad de negociación de los usuarios de los servicios odontológicos es alta. Este poder lo ha dado el mismo sector ante el exceso de oferta de los servicios y la competencia por mercado, provocando un usuario altamente sensible al precio. Además la disponibilidad de información, hace que el usuario se documente y conozca más acerca del servicio, y pueda exigir aún más. El cliente no tiene

ninguna barrera de salida y solo continuara su tratamiento si percibe ventajas diferenciadoras y existe una fuerte relación médico-paciente.

Poder de negociación de los proveedores: En cuanto a los proveedores; el sector de servicios odontológicos cuenta con diversidad de distribuidores de productos, materiales y equipos odontológicos a nivel local y nacional, lo cual, disminuye el poder de negociación de los proveedores. Además, se cuenta con una variada gama de productos para cada procedimiento acorde a las necesidades requeridas por el profesional, y el paciente en cuanto a costos.

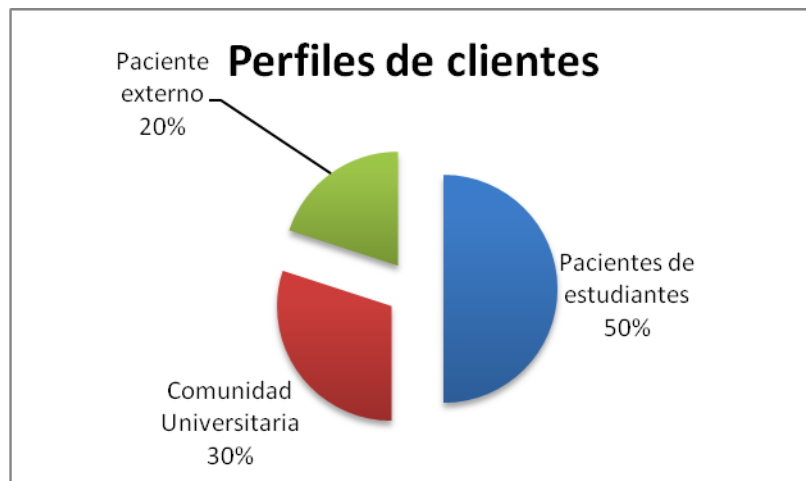
2. Ayúdele al nuevo gerente a definir el perfil del cliente de la IPS.

A través del análisis del consumidor de las clínicas odontológicas Universitarias y los diferentes tipos de servicio asistencial que prestan, podríamos definir tres tipos de perfiles de clientes:

- I. Pacientes de los estudiantes de pregrado del programa de odontología pertenecientes a los estratos 0, 1 y 2, que buscan tratamientos odontológicos sin costo o a muy bajos precios.
- II. Comunidad Universitaria, perteneciente a los estratos 3 y 4, conformados por los estudiantes, docentes y colaboradores de la Institución, quienes a través del boca a boca, atraen a sus familiares y amigos.
- III. Pacientes externos, pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4, que desean ser atendidos por profesionales, donde obtienen calidad, seguridad y servicio a precios favorables.

Donde su participación relativa de acuerdo a lo visto en el caso se podría asumir de la siguiente forma en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Segmentación de clientes de las Clínicas Odontológicas Universitarias



Fuente: Las autoras

3. ¿Con base en el direccionamiento estratégico recomendado en la pregunta uno, cual considera usted que debería ser la estrategia de mercadeo que debería seguir la Clínica?

R/ Para la toma de decisiones de tipo estratégico La Clínica Odontológica Universitaria requiere de información interna y externa de la empresa y del sector, que le permita entender el ambiente en el cual se desarrolla la empresa enfocándose en los recursos, fortalezas, y capacidades de una empresa al enfrentar problemas competitivos y con los clientes identificando sus necesidades y deseos, a través e investigación cualitativa y cuantitativa, analizando la situación del sector y sus competidores.

Con este análisis podrá generar estrategias diferenciadoras que permitan la retención y captación de clientes. Además deberá coordinar las áreas de la organización de modo que se logren y permita alineación con la misión, las metas y los objetivos de la organización.

Para la sostenibilidad en el medio y largo plazo la Clínica podría desarrollar una serie de estrategias enfocadas a la mezcla de mercadeo, para las cuales proponemos:

Estrategia de Marca: Creación de nombre e identidad para La Clínica Odontológica Universitaria. La marca deberá comunicar al mercado objetivo calidez humana y confianza en el momento de contacto de este con la marca, buscando contribuir al valor capital de la anterior. Además de la creación de un logo, eslogan y símbolo.

Estrategias de servicio: Promoción y centralización de los servicios prestados. Diseñar un programa de servicio al cliente para La Clínica Odontológica Universitaria creando una base de datos de todos sus clientes con información actualizada de identificación, con los procedimientos clínicos realizados (permitiendo identificar la fase en la que se encuentra preventa o post venta), con la lista de los pacientes que asistieron a valoración y nunca volvieron. Esta información le permitirá crear los diferentes perfiles de clientes y segmentar el mercado mediante el uso de sesiones de grupo para conocer sus necesidades, deseos y aspiraciones. El perfil de cada cliente le permitirá generar mezclas de mercadeo individuales y efectivas.

A través de la capacitación, entrenar a todo el personal que tiene contacto directo con el cliente sobre la cultura de servicio y proporcionarle estrategias de servicio que garantice la fidelidad de los clientes de la Clínica.

Implementar una agenda virtual para la asignación de citas e información de tratamientos y procedimientos clínicos, para sus clientes, que permita agilizar los procesos.

Rediseño de una encuesta de satisfacción que reúna las características de evaluación del servicio en cuanto a requerimientos y reclamos, para así realizar seguimiento y mejora continúa de los procesos.

Rediseñar los espacios de atención de los estudiantes y los profesionales, para generar diferenciación de estos servicios

Estrategia de precios: Estrategias orientados a la competencia. Para su logro La Clínica Odontológica Universitaria deberá realizar una evaluación permanente de la competencia, de las percepciones de sus clientes sobre el servicio y el precio, revisar su estructura de costos y crear campañas en las temporadas de baja demanda.

Estrategias de plaza: Posicionarse en la comunidad estudiantil mediante información relevante acerca de sus servicios y beneficios de La Clínicas Odontológica Universitaria para los estudiantes y sus familiares.

Desarrollar e implementar eventos en salud oral dirigidos a la comunidad estudiantil de la universidad en el interior de la instalación universitaria. Enviar correo directo para informar acerca de las campañas y servicios a la comunidad estudiantil, para que sean reenviados a familiares y amigos.

Implementar la herramienta web 2.0, para crear relaciones con los clientes a través de las redes sociales. Además, se deberá educar al cliente mediante la implementación

conferencias y Boletines informativos virtuales de forma semestral, sobre temas generales de la salud oral.

Estrategias de promoción: Creación de programas para fidelización de clientes.

Celebración de convenios empresariales para medianas y grandes empresas de la Ciudad de Cali, para lo cual deberá desarrollar portafolio de servicios con tarifas y descuentos especiales.

Estrategias de Promoción: Utilizar los espacios de la universidad como espacios publicitarios en lugares de alto tráfico.

Además de todas estas estrategias la empresa deberá realizar seguimiento constante a todas las estrategias y actividades generadas para verificar el cumplimiento de metas y realizar modificaciones o acciones para la sostenibilidad de la clínica, a través de herramientas de planeación.

Recomendaciones a la empresa

Clarificación de la Misión y Visión de la compañía, que se ajuste a los cambios del entorno, necesidades y expectativas de sus clientes, e informarlo a cada uno de los actores involucrados para la sostenibilidad en el largo plazo

Implementación de un Plan de Mercadeo, acompañado de una constante investigación del mercado, para conocer sus competidores y así adelantarse con estrategias diferenciadoras.

Realizar reuniones por lo menos una vez al año, con el objetivo de actualizar la estrategia, apoyado en la herramienta DOFA, y lograr el mejoramiento continuo.

Descentralización de los procesos y toma de decisiones que le permita a La Clínica Odontológica Universitaria desarrollar de manera eficaz sus estrategias de incremento de las ventas, retención y aumento de clientes.

Implementar la herramienta de planeación y seguimiento como el Cuadro de Mando Integral (BSC), que proporciona un marco visual para la integración de los objetivos de la empresa en sus cuatro perspectivas: financiera, Cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, lo que permitirá entregarle la propuesta de valor a sus clientes objetivos y promover los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera, además de generar indicadores de medición en cada uno de los procesos¹¹.

Desarrollar un modelo de valor de capital de la marca, que permita generar identidad, estableciendo su propio nombre, logo, símbolo, figura emblemática, eslogan y frase de posicionamiento.

¹¹ Kaplan & Norton. Mapas estratégicos. Capítulo 2. Strategy Maps. Harvard Business School press. 2.004, pp. 86