

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



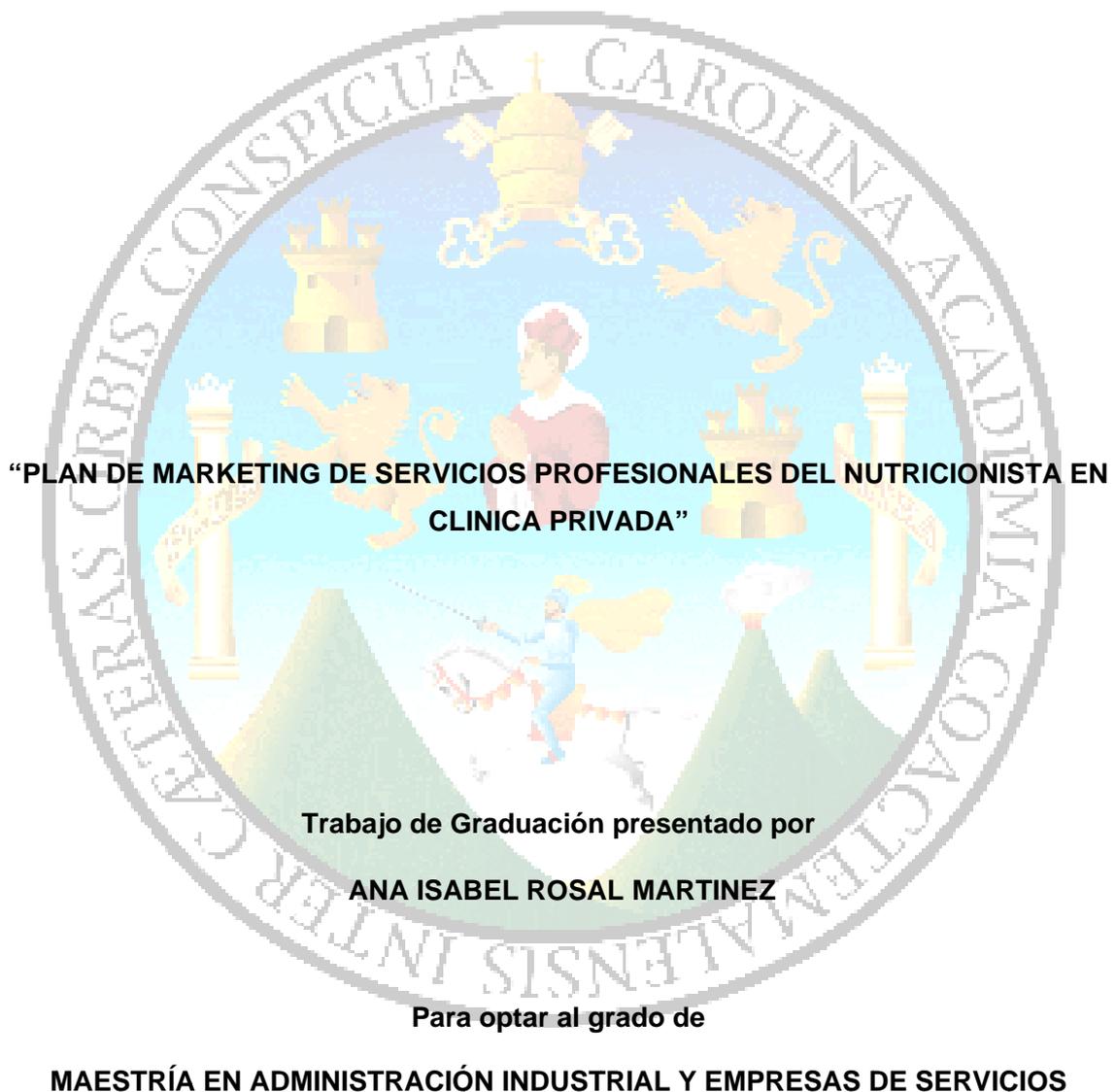
**“PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES DEL NUTRICIONISTA EN
CLINICA PRIVADA”**

ANA ISABEL ROSAL MARTINEZ

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS

Guatemala, noviembre de 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



Guatemala, noviembre de 2010

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MAUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A	SECRETARIO
LICDA. LILLIAN RAQUEL IRVING ANTILLÓN	VOCAL I
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GÁLVEZ SANCHINELLI	VOCAL III

CONJEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
LICDA. ANNE MARIE LIERE DE GODOY, MSc.
DR. JORGE LUIS DE LEÓN ARANA
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ
LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.

ACTO QUE DEDICO

A Dios: Por ser una luz en mi camino, un signo de esperanza y brindarme su amor y bendición en mi vida.

A mis Padres: A mi madre, por ser un ángel que me envió Dios para cuidarme y a mi padre por cultivar en mi el deseo de superación.

A mis hijas: Mis grandes tesoros que le han dado mayor valor a mi vida y son motivación para seguir adelante.

A mi esposo: Por acompañarme y apoyarme en la culminación de la Maestría.

A mi Asesora: Por su sabiduría y consejos a lo largo de mi carrera profesional y por su valiosa amistad y cariño.

A la Universidadde San Carlos de Guatemala:

Mi casa de estudios desde la carrera de Nutrición, donde pase momentos inolvidables.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCION	3
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER.....	4
3. JUSTIFICACION	5
4. MARCO TEORICO	6
4.1.Servicios Profesionales.....	6
4.2 Historia de los servicios profesionales.....	8
4.3.Marketing de Servicios Profesionales.....	9
4.4. Organización y Planeación para el Mercadeo de Servicios Profesionales.	12
4.5. Perfil Ocupacional del Nutricionista.....	14
4.6 . Normas y reglamentos del Colegio de Farmacéuticos y Químicos de Guatemala Relacionados con la Promoción de los Servicios Profesionales.....	15
4.7. Evolución de la carrera de Nutrición en Guatemala.....	16
5. OBJETIVOS	19
5.1. General.....	19
5.2. Específicos	19
6. AREAS A INVESTIGAR.....	20
7. METODOS Y MATERIALES	21
7.3. Recursos.	24
8. RESULTADOS.....	25
8.1. Características de la Población en estudio	25
8.2. Identificación de necesidades.....	32
8.3. Perfil del profesional Nutricionista en práctica en clínica privada.....	33
8.4. Plan de marketing.	36
9. DISCUSION DE RESULTADOS	76
9.1. Necesidad sentida por parte de las nutricionistas del plan de marketing.	76
9.2. Perfil del nutricionista en la práctica clínica.....	79
9.3. Plan de marketing	80
10. CONCLUSIONES	87
12. BIBLIOGRAFIA	88
13. ANEXOS	89

RESUMEN EJECUTIVO

La carrera de Nutrición ha cobrado auge en los últimos años; lo cual es evidente debido al aumento en el número de egresados, que en su mayoría radican en la ciudad capital (93,7%) según un estudio realizado por Kroker¹ en el año 2007.

Esto obliga a los profesionales que se dedican al ejercicio de la nutrición en clínica privada a buscar estrategias que contribuyan a mantener y/o aumentar la demanda de sus servicios.

El desarrollo de una estrategia exitosa de marketing, pretende la búsqueda de oportunidades para ofrecer los servicios y llegar de un modo eficaz a los clientes potenciales en este mundo cambiante y con varias alternativas.

Es por esto, que se realizó un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada. Previo a la elaboración del mismo se determinó la necesidad sentida por los profesionales, encontrando que el 88% considera importante un plan de marketing y el 92% de encuestadas desea contar con uno en la clínica.

En el plan de marketing se incluye el perfil del nutricionista en el ejercicio privado de la carrera de Nutrición, que se considero importante, destacando en este, competencias como la visión empresarial, habilidades directivas, conocimientos y experiencia en Nutrición, así como los valores y Ética; de tal forma que se cumpla con el reglamento del Colegio de Químicos y Farmacéuticos de Guatemala, y lograr una "competencia leal"².

Además dicho plan tiene la ventaja de ser práctico y factible de aplicar, ya que permite individualizar el mismo y adaptarlo a los recursos físicos, recursos financieros (presupuesto) y al a creatividad para el desarrollo de estrategias.

¹ KROKER, María Fernanda (2007). Mercado laboral del Nutricionista en Guatemala.

² Luchar por el logro del posicionamiento en el mercado, haciendo uso de estrategias lícitas.

Por último se recomienda que se socialice dicho plan a través de la Asociación de Nutricionistas de Guatemala- ANDEGUAT- y contar con jornadas de actualización sobre temas de marketing para mejorar o innovar constantemente.

1. INTRODUCCIÓN

La profesión de Nutricionista³ ha evidenciado en los últimos años, un fuerte crecimiento de la práctica clínica privada, derivada de los cambios sociales en todas sus formas, pero específicamente de los asociados al cuidado de la salud y nutrición como una forma de bienestar social. Esto ha dado lugar al surgimiento de nuevas formas y estilos de brindar atención clínica privada.

En base a lo anterior, para los y las profesionales en nutrición que brindan servicios en el ámbito privado, es importante tener presente que el mismo, conlleva una serie de responsabilidades propias del desempeño profesional y mercadeo de servicios de acuerdo a las normas y leyes vigentes en el país.

El marketing en sus inicios, se desarrolló en el ámbito de empresas que producen bienes tangibles, a escala y de consumo masivo. Luego, aunque con un ritmo lento se siente la necesidad de aplicar dichos principios a los servicios-bienes intangibles- reconociendo que ninguna empresa o profesional subsiste sin clientes o compradores, independientemente que sea el bien o servicio que se ofrezca⁴.

En el caso de servicios profesionales, aunque es importante el conocimiento del mercado para desarrollar planes de acción enfocados a captar clientes; se considera indispensable tomar en cuenta que toda acción debe enmarcarse dentro de las regulaciones del colegio que avala dicha profesión y lograr un plan exitoso, dentro de normas éticas.

³ ANDEGUAT (2002). Perfil Ocupacional del Nutricionista: "Condición profesional con grado de Licenciatura, cuya preparación Moral -sobre la base de códigos de ética profesional de carácter universal- y Científica -en disciplinas de las ciencias exactas, biológicas y sociales- le habilita para desempeñar con calidad, efectividad y criterio moral el papel profesional propio en las Ciencias de la Alimentación y Nutrición" p 3.

⁴ La situación actual nos muestra a profesionales exitosos que son permeables a las necesidades del mercado, demostrando una nueva disposición para cambiar su servicio a modo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Es así como el presente trabajo presenta una propuesta de marketing que sirva de guía para el profesional nutricionista cuyo desempeño es en clínica; así como las herramientas de aplicación práctica para la planificación, implementación y evaluación del mismo.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

La forma en que una empresa en general, y una clínica de Nutrición en particular, se posiciona en su nicho de mercado permite asegurar el grado de longevidad y trascendencia de la misma. El posicionar correctamente un servicio de esta naturaleza en el mercado, consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Para el caso de un servicio profesional en Nutrición -como lo es la práctica clínica privada- al estar bien posicionado, hace que los usuarios lo identifiquen perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores. Esto a la vez, hace que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por la competencia.

Es así como para el profesional nutricionista que se desempeña en este campo, es de suma importancia identificar las necesidades del cliente/paciente, identificar sectores de mercado y crear una ventaja competitiva que lo diferencie de otros profesionales; siendo esto de vital importancia ya que el tema de la Nutrición y la Salud ha tomado relevancia en estos últimos años. Además, se ha visto un aumento en el número de instituciones de nivel superior que tienen la carrera de Nutrición entre las opciones que ofrecen; esto quiere decir que se tendrá más oferta de los servicios de Nutrición a futuro. Esto hace necesario contar con un plan de Marketing con lineamientos claros y acordes a las necesidades particulares de los servicios ofrecidos para cohesionar con éxito las funciones propias de la práctica clínica privada en el marco de la ética y responsabilidad profesional que debe caracterizar este tipo de servicios.

3. JUSTIFICACIÓN

El auge de la alimentación saludable, el temor a la obesidad y al riesgo a sufrir enfermedades cardiovasculares, diabetes, hipertensión y síndrome metabólico como consecuencia de una mala alimentación por exceso, ha obligado a la población a buscar ayuda profesional que contribuya a mejorar su condición de salud.

Se ha observado que esta situación se aprovecha por personas inescrupulosas que con poco o nada de conocimiento en el área, se atreven a recomendar “dietas” o tratamientos innovadores con un plan de mercadeo tan atractivo que lleva a la población a acudir a estos servicios sin detenerse a pensar si son o no lo que realmente necesitan de acuerdo a sus características particulares y/o si son o no brindados por profesionales en la materia.

Por otro lado, por ser tratamientos cuyos resultados son ofrecidos largo plazo, no se piensa en los daños o beneficios que el mismo conlleva, pues lo que el cliente quiere son resultados inmediatos, sin importar los efectos posteriores.

Sin embargo por el tipo de servicio que se presta y las implicaciones que tiene en la salud de las personas, es necesario que el mismo, sea brindado por un profesional especialista en el campo de la nutrición.

Por lo tanto con el presente trabajo se busca establecer el perfil básico del profesional que brinde el servicio nutricional a nivel de clínica privada, así como proponer una guía básica para el marketing de dichos servicios profesionales.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Servicios Profesionales.

Servicio viene de servus-siervo- su origen fue bélico y se refiere a los ganadores de la guerra que dejaban algunos vencidos para que sirvieran a los conquistadores o ganadores.

Se entiende por servicios a todas aquellas actividades identificables, intangibles que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores y que involucra un esfuerzo humano y organizacional. El servicio no es una moda o algo decorativo; es la principal ventaja frente a la competencia (Aguirre 2000, Arellano 2001).

Entre las características que nos ayudan a diferenciar bienes y servicios se encuentran:

4.1.1. Intangibilidad - Imposibilidad de ser tocado o desvirtuado.

4.1.2. Inseparabilidad - los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor; es decir que estos se venden y luego se producen y consumen por lo general de forma simultánea. A diferencia de los bienes que son producidos y luego consumidos.

4.1.3. Heterogeneidad - es difícil estandarizar servicios debido a que la prestación de éstos varía, dependiendo de cada unidad y de las características del cliente.

4.1.4. Perecibilidad - los servicios son susceptibles de perecer y no se almacenan.

4.1.5. Propiedad – es la característica que diferencia a una industria de productos y servicios, ya que un cliente solamente puede tener acceso a un servicio determinado. El pago por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos (Arellano 2001, Toledo 2006).

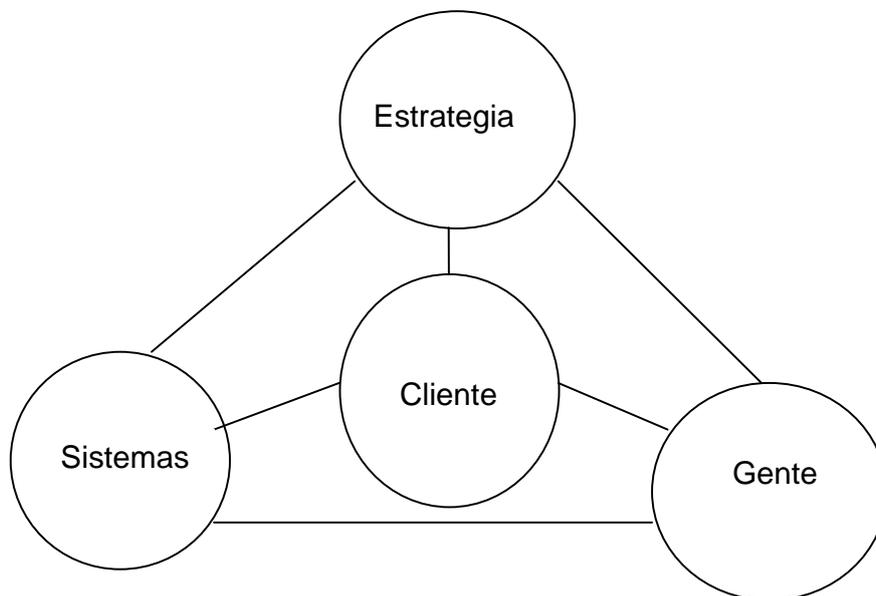
La gerencia de servicio ha llegado a ser un término popular en todos los niveles gerenciales y se considera un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio, la cual sugiere que todo el mundo tiene

que desempeñar algún papel y asegurarse que todas las cosas salgan bien para el cliente (Arellano 2001).

Para comprender las percepciones del cliente se considera importante identificar los momentos de verdad que son episodios en los cuales los clientes entran en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Estos se clasifican en ideales y críticos⁵. El momento ideal es aquel donde se dan todas las condiciones apropiadas para atención del cliente. El momento crítico es aquel donde se requiere de atención y precauciones especiales.

Además se deben tomar en cuenta los elementos fundamentales del modelo de gerencia, denominado por algunos autores como “el triángulo del servicio” donde la gente, la estrategia y los sistemas se estructuran de tal forma en función del cliente tal como puede apreciarse en la figura No. 1 (Putman 1991, Toledo 2006).

Figura 1
Triángulo del servicio

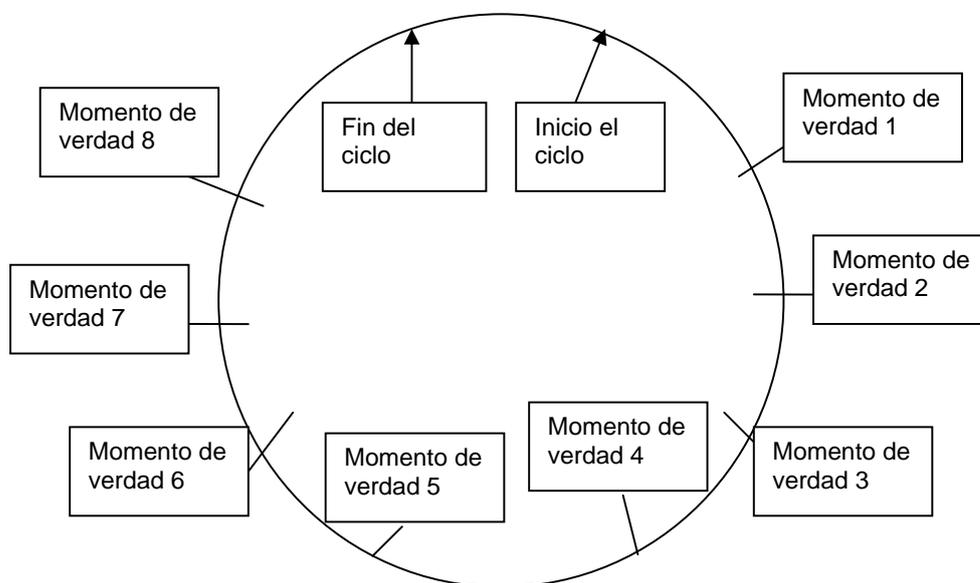


Fuente: (Toledo 2006).

⁵“Los Momentos de la Verdad son las experiencias que los Clientes perciben en todos los tramos de los Puntos de Contacto”.

Este modelo del ciclo del servicio es un conjunto de los distintos momentos de verdad que componen un servicio y el cual tiene un inicio y un final. Para una mejor claridad en la comprensión de dicho modelo, en la figura No. 2 se presenta el ciclo de servicio y los diferentes momentos de verdad o episodios en los cuales los clientes entran en contacto con cualquier aspecto de la organización lo cual puede generar determinada impresión sobre la calidad del servicio que en el mismo tienen lugar.

Figura 2
Modelo del ciclo del servicio



Fuente: (Toledo 2006).

4.2 Historia de los servicios profesionales.

4.2.1 Edad Media –En esta etapa se remontan los servicios profesionales; en especial a las profesiones relacionadas con la ley. Los miembros de profesiones dentro del ámbito judicial, la iglesia y el ejército gozaban de un alto prestigio, tenían el status de caballeros, sinónimo del concepto de profesional.

4.2.2 Siglo XVI - Ocurre una expansión de los servicios y forma parte de estos la Medicina y Contabilidad como resultado del capitalismo y la aplicación de la

tecnología industrial. Las profesiones consiguieron un lugar privilegiado en un mercado regulado en las que no era necesario prácticas competitivas.

4.2.3 Siglo XXI - El concepto de “supervivencia de lo existente, ya no se aplica a servicios profesionales; actualmente existe una competencia intensa, cuyos cambios se han visto afectados por la revisión continua de marcos legales y éticos, oferta excesiva de profesionales, desaparición de fronteras entre profesionales, descontento creciente con profesionales y las tecnologías de información y comunicación que cambian rápidamente (Aguirre 2000, Arellano 2001, Peter 2002, Putman 1991).

4.3. Marketing de Servicios Profesionales.

El marketing es una filosofía que nació en las empresas productoras de bienes tangibles, posteriormente fue adoptada por los servicios profesionales.

Al inicio los productores de servicios se negaban a aplicar el marketing aduciendo que era aplicable sólo a productos y que sin él podían lograr negocios exitosos.

Después descubren que su público potencial es el mismo al que se enfrentan las empresas productoras de bienes tangibles; es decir que reaccionan anteestímulos, responden a las mismas motivaciones y además cuando un consumidor adquiere lo que necesita para satisfacer su necesidad no se detiene a dividir en producto o servicio.

Finalmente se consolida la relación marketing-sector de servicios adaptándolo específicamente a servicios.

Cuando se habla de marketing aplicado a los servicios se puede decir que es *“La especialidad de marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente”*. Esto se refiere al intercambio de un producto intangible desde su concepción hasta la comercialización del mismo(Toledo 2006).

Aplicar los métodos de marketing significa elegir mercados objetivo, en lugar de hacer un intento de servir a todos los mercados y todas las necesidades; es decir que

distinguen entre segmentos posibles y deciden a cuales servir, sobre la base de las dimensiones del mercado, el beneficio potencial, la misión de la empresa entre otros.

Para lograr el resultado que se desea en el mercado objetivo se utiliza la mezcla de marketing que es un conjunto de herramientas tácticas y controlables que la empresa combina y en el caso de servicios profesionales la más conocida es la conocida como “7 P’s del marketing de servicios”:

4.3.1. Producto.

Significa la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece a los mercados objetivos a fin de satisfacer sus necesidades (Toledo 2006).

4.3.2. Precio

Consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el servicio junto con los costos no financieros como el tiempo y el esfuerzo entre otros. Se considera uno de los elementos de mayor importancia. El precio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing. La limitante en la fijación de precios al igual que en los productos es la dificultad de generalizar debido a la diversidad en el sector de servicios (Toledo 2006).

4.3.3. Plaza

También llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura. Este factor se refiere a cómo poner a disposición de los usuarios la oferta y hacerla accesible a ellos. En el caso de servicios profesionales en nutrición ha recibido poca atención debido a que siempre se le ha tratado como un servicio de apoyo al tratamiento médico donde la mayoría de veces es el médico tratante quien sugiere al paciente consultar al nutricionista.

Aquí se incluye el estatus socioeconómico, lugar de residencia así como la localización de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios (Toledo 2006).

4.3.4. Promoción

Concierne a aquellas actividades que destacan los méritos del

servicio y persuaden a los mercados objetivos a adquirirlo.

La promoción tiene como propósito crear conciencia e interés en el servicio y en la organización del servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio; es decir vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo. Se puede realizar a través de cuatro formas tradicionales: publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas(Toledo 2006).

4.3.5. **Personal**

Está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes (operarios, empleados de bancos, jefes de cocina en restaurantes, recepcionistas en los hoteles, guardias de seguridad, personal de reparaciones, servicio y camareros entre otros). Su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio como el comportamiento de un personal de ventas. Por eso es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente; ellos son un importante elemento de marketing de la empresa.

El contacto del cliente con el personal puede ser alto o bajo, y dependerá del porcentaje del tiempo total que el cliente está en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo.

El tipo de servicio que un cliente recibe puede constar de dos elementos:

- **Calidad Técnica** - se refiere a "lo que" el cliente recibe en sus interacciones con la empresa de servicios.
- **Calidad Funcional**: se refiere a "como" se trasladan los elementos técnicos del servicio, donde cobran vital importancia las personas que participan en el sistema por sus actitudes, relaciones entre personal y cliente, apariencia personal y la propensión general del personal hacia el servicio (Toledo 2006).

4.3.6. **Evidencia física (Physicalevidence)**

Puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc. (Toledo 2006).

4.3.7. **Procesos**

Aluden a los procedimientos operativos de una organización. Estos pueden ser complejos o simples; divergentes o coherentes.

Se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de marketing: la especificación del producto y el diseño del producto, área de logística del mercadeo, debido a que ambas están interesadas por el transporte, entrega, niveles de inventario y servicio al cliente.

Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional.

Los tres procesos aplicables a las empresas de servicios son las operaciones en línea, operaciones combinadas y operaciones intermitentes⁶ (Toledo 2006).

4.4. Organización y Planeación para el Mercadeo de Servicios Profesionales.

La auditoria de servicios profesionales es un examen integral, sistemático y profundo sobre cómo estamos prestando nuestros servicios profesionales a nuestros clientes. Es necesario tomar en cuenta que la información obtenida es la base de un programa sólido de marketing porque permite conocer el mercado en todas sus

⁶Operaciones en línea- se refiere a la secuencia organizada de actividades

Operaciones combinadas - es la combinación de actividades que producen diferentes servicios

Operaciones intermitentes: se refiere a los proyectos de servicios que son una vez o infrecuentemente repetidos, resultando en tareas complejas

dimensiones y categorías, lo que permite mejorar la toma de decisiones empresariales.

Definir la posición actual frente al mercado, permite encarar el trabajo de desarrollar los planes de marketing, tanto estratégico como operativo.

4.4.1. Investigación del mercado y determinación del mercado objetivo.

Consiste en la identificación, acopio, análisis difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de los problemas y las oportunidades de marketing. Nos permite identificar problemas y soluciones de marketing de tal manera que puedan emprenderse acciones.

4.4.2. Planificación y organización estratégica para el mercadeo de servicios profesionales.

El conocimiento, comprensión del mercado y técnicas del marketing son requisitos para desarrollar la planificación y organización del plan de mercadeo de servicios profesionales.

4.4.3. Preparación de un plan de marketing de servicios profesionales.

Etapa que consiste en el diseño y la aplicación de un plan de marketing adaptado a las necesidades de los clientes y la empresa.

4.4.4. Control del marketing de servicios profesionales.

La implantación y evaluación de actividades de marketing requieren de un sistema, técnicas y un proceso de control que implica tres pasos: establecimiento de normas y planes, medición del desempeño con base a esas normas y planes y la corrección de desviaciones respecto a las normas y planes (Aguirre 2000, Arellano 2001, Ichten 2002, Putman 1991, Toledo 2006).

4.5. Perfil Ocupacional del Nutricionista.

Como perfil ocupacional se define al “conjunto de rasgos esenciales que caracterizan a los grupos profesionales e incluyen valores, actitudes, destrezas, conductas, hechos y productos que se identifican y expresan como competencias de las personas individuales y de los grupos de personas”. En el caso del(la) profesional en Nutrición resulta ser una herramienta valiosa para evaluar el campo de la atención en clínica privada y otros campos como Educación, Nutrición Aplicada, Mercadeo, Industria alimentaria (Ardón 2002).

En Guatemala, en mayo del 2002 se publicó “El perfil ocupacional del Nutricionista en el grado de Licenciatura” iniciativa de la Asociación de Nutricionistas de Guatemala- ANDEGUAT- y se contó con la consultoría de MSc. María Ernestina Ardón Quezada. Dicho documento consta de 20 capítulos en los que describe de forma detallada el perfil ocupacional según campos de acción del profesional (Ardón 2002)

Según dicho estudio, el campo de acción enfocado al ejercicio privado en clínica consiste en la “previsión, conducción, orientación, seguimiento, evaluación y soporte individualizado a pacientes hospitalizados, pacientes ambulatorios, en su domicilio y aislados que requieran un tratamiento nutricional adecuado según edad, sexo, estado fisiológico y condición patológica, trátese de un tratamiento preventivo, curativo, de recuperación o mantenimiento” (Ardón 2002).

Para emprender un negocio propio - en este caso una clínica de Nutrición- es importante conocer qué se necesita para ser un empresario exitoso. Esto se refiere a las características personales y profesionales requeridas para un buen desempeño. Estas a su vez se dividen en hábitos y actitudes que se poseen de forma natural. No es necesario poseer todas, sino más bien contar con la posibilidad de evaluar las fortalezas personales y debilidades y ser capaz de solicitar ayuda cuando sea necesario (American Dietetic Association 2004).

4.5.1. Hábitos.

La Asociación Americana de Dietética -ADA- por sus siglas en

inglés- en el año de 1994 adapto para el ejercicio profesional de nutrición los 7 hábitos de las personas altamente efectivas entre los que se incluyen ser proactivo, tener metas bien definidas y claras; además establecer prioridades (American DieteticAssociation 2004).

4.5.2. Habilidades

Entre las habilidades se toman en cuenta el sentido común empresarial, las habilidades organizacionales, buena comunicación y experiencia en el campo de la nutrición clínica.

Además la ADA y su agente acreditador, la Comisión de Registro de Dietética consideran necesario contar con un código de Ética que provea una guía para el ejercicio de la profesión y conducta cuya adopción es voluntaria; aunque dicho código se realizó para los profesionales registrados en esta Asociación se considera que todo Nutricionista debe tomar en cuenta principios como la honestidad, integridad, imparcialidad, confidencialidad, objetividad, respeto, trabajo basado en información actualizada y el desarrollo de competencias que mejoren la atención nutricional (American DieteticAssociation, 2004).

4.6. Normas y reglamentos del Colegio de Farmacéuticos y Químicos de Guatemala Relacionados con la Promoción de los Servicios Profesionales.

El Colegio de Farmacéuticos y Químicos de Guatemala es la entidad que representa a los graduados universitarios de las carreras de Nutrición, Biología, Química Farmacéutica, Química Biológica y Química, la cual tiene entre sus funciones enaltecer el ejercicio de las profesiones manteniendo fraternidad, disciplina y decoro, mejorando los aspectos culturales, morales y materiales. Además establece el normativo para el ejercicio profesional de forma ética.

En el documento Leyes y Reglamentos del Colegio se presentan las Normas de Ética Profesional que deben tomarse en cuenta para determinar las estrategias de marketing de servicios profesionales, entre las cuales se incluye:

4.6.1. No dar remuneración o comisión a otro profesional por la referencia realizada,

4.6.2. No ofrecer servicios gratuitos a una persona que es atendida por otro profesional de la misma especialidad.

4.6.3. Dar un diagnóstico real y no exagerarlo para obtener beneficios económicos,

4.6.4. La publicidad que realice debe ser honrada y verídica,

4.6.5. Está prohibido hacer promoción al público en volantes o tarjetas sin destinatario, en desacuerdo con la dignidad de la profesión, así como la promoción de descubrimientos que no estén autorizados por entidades nacionales e internacionales (Colegio de Químicos y Farmacéuticos, 1994).

4.7. Evolución de la carrera de Nutrición en Guatemala.

El nutricionista es un profesional capacitado, con estudios y conocimiento para trabajar en la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles y trasmisibles y desarrollar las políticas necesarias para el cuidado de la población en los diversos ámbitos de acción. Dentro de los campos de acción del nutricionista se puede mencionar nutrición clínica, administración de servicios de alimentación, nutrición aplicada en la comunidad e industria de alimentos, docencia e investigación (De León, 2007).

El interés por el establecimiento de una Escuela Regional de Nutrición se expuso en la VII Reunión del Consejo Directivo del INCAP, realizada en 1956. En dicha reunión se planteó que la solución a los problemas nutricionales del área centroamericana solamente podía lograrse por medio de la formación de un profesional especializado en nutrición, que fuera capaz de desarrollar programas de nutrición orientados a resolver los problemas específicos de dicha región con base en los conocimientos científicos desarrollados por el INCAP. La planificación para el establecimiento de la Escuela Regional de Nutrición se concretó en 1965 cuando el Consejo Superior Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala examinó en forma preliminar los planes para el establecimiento de la Escuela de Nutrición (De León, 2007, Kroker ,2007).

La Escuela de Nutrición de la USAC inició sus actividades en 1966, ubicada en las instalaciones del INCAP y administrada por el mismo. Durante este mismo año se terminó la formulación del plan de estudios a desarrollar. En la “I Conferencia sobre Adiestramiento de Nutricionista de Salud Pública de Latinoamérica”, el plan de estudios de la Escuela se reconoció como el de referencia para el área centroamericana. El 29 de septiembre de 1969, la Escuela fue adscrita a la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. El 8 de noviembre del mismo año, el Consejo Superior Universitario autorizó conceder el título de Nutricionista en el grado académico de Licenciado. En la década de los años 70 y a principios de los 80, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua fundaron sus propias escuelas, por lo que la razón de ser Escuela Regional se perdió. En 1981 se iniciaron los trámites para que la Escuela de Nutrición tuviera un carácter nacional. De esta forma, logró integrarse a la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, proceso que concluyó en 1987 (De León, 2007, Kroker ,2007).

Actualmente, en Guatemala existen cinco Escuelas de Nutrición, una con sede en la universidad estatal (Universidad de San Carlos de Guatemala) y cuatro en universidades privadas (Universidad Francisco Marroquín, Universidad Rafael Landívar, Universidad del Valle de Guatemala y Universidad Galileo).

El enfoque de la carrera en la actualidad, se ha diversificado a otros campos de acción además de la Nutrición Pública, que pretende la solución y/o erradicación de la desnutrición. Hoy en día se incluye el campo puramente clínico, debido a que la sociedad está luchando con los costos de salud, y busca cómo evitar las enfermedades crónicas no transmisibles- ECNT- consecuencia de un exceso en la alimentación.

Esto siempre ha sido un trabajo enfocado al área médica (médicos), no obstante, la lucha que está teniendo en este momento el profesional nutricionista es justo lo contrario; ya que busca ganar reconocimiento en dicho campo. Para ello, es necesario crear una relación con el gobierno, las instituciones, escuchar los problemas y trabajar en conjunto, así como la promoción de los servicios profesionales(De León, 2007, Kroker ,2007).

En el año 2007, Kroker realizó un estudio sobre el mercado laboral del nutricionista encontrando que el 94% (135) de nutricionistas son de sexo femenino, el 31.7% (41) se

encuentran entre 26 a 30 años y el 28.7%(45) en el rango de 20 a 25 años; el 89.5% (128) nació en la ciudad de Guatemala, el 93.7% (134) radica en la ciudad capital, el 40% (57) cuentan con estudios de Post grado , el 47% (56) cuentan con clínica privada, y el 55% (61) ejercen la nutrición en el campo de la clínica privada o pública (Kroker 2007).

5. OBJETIVOS

5.1. General

Desarrollar un plan de marketing para servicios profesionales del nutricionista en la práctica de clínica privada.

5.2. Específicos

5.2.1. Determinar la percepción del nutricionista sobre la importancia de un plan de marketing

5.2.2. Establecer el perfil necesario del profesional en Nutrición que se dedica a la práctica en clínica privada.

5.2.3. Orientar al nutricionista en práctica privada sobre las estrategias a seguir para el marketing en la práctica clínica.

6. AREAS A INVESTIGAR

Dada la relevancia del tema en estudio, la aplicación de las 7 P's-producto o servicio, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física (P por sus siglas en inglesPhysicalEvidence), y procesos de un plan de marketing que sea dirigido a la práctica privada del nutricionista es una de las áreas abordadas con mayor detalle en el mismo. Con dicho estudio se busca brindar herramientas sencillas y prácticas para facilitar la planeación, ejecución y mantenimiento de un plan de marketing.

Previo al desarrollo del plan se pretende la realización de un estudio exploratorio que permita detectar las necesidades identificadas por el nutricionista en relación a mercadeo profesional y los factores que inciden en el mercado de la práctica clínica para lograr el diseño de un plan acorde a las necesidades sentidas por la población investigada a fin de asegurar la factibilidad del mismo.

7. METODOS Y MATERIALES

7.1. Tipo de estudio.

Descriptivo. Modelo de trabajo profesional

7.2.1 Técnicas/Instrumentos.

7.2.2 Encuesta sobre la importancia del plan de marketing para las nutricionistas que ejercen en clínica privada.

7.2.2.1 Instrumento- Se diseñó una encuesta para identificar la importancia de contar con un plan de marketing para el ejercicio de la Nutrición en clínica privada, según la percepción de los y las profesionales que actualmente se desempeñan en dicho campo.

La encuesta diseñada, incluye dos partes: la primera relacionada con los datos generales como edad, escolaridad y el campo de acción; la segunda se relaciona con los aspectos específicos de la clínica privada y el plan de marketing.

La mayoría de las preguntas incluye una opción de respuesta; a excepción de las preguntas 3, 4 y 5 que hacen relación al campo de acción en el que labora, tipo de clínica y tipo de paciente que atiende el nutricionista respectivamente - Ver Anexo 1-.

7.2.2.2 Para la selección de la muestra – dadas las características del presente estudio, el muestreo se realizó por conveniencia, aprovechando la oportunidad de reunión de un grupo de nutricionistas que asistieron al programa de Educación Continua del mes de junio 2010, el cual realiza la Asociación de Nutricionistas de Guatemala- ANDEGUAT-.

El total de las nutricionistas activas de la Asociación de Nutricionistas de Guatemala – ANDEGUAT- son 350, y la muestra fue de 35 profesionales; es decir que se obtuvieron los resultados de un 10% de la población en estudio.

Como criterio de inclusión se decidió tomar los siguientes aspectos:

- Nutricionista graduada.
- Desempeño en el campo de la Nutrición Clínica y /o Clínica Privada.
- Atención a pacientes en clínica propia, clínica de organización no lucrativa y organización lucrativa.

Los criterios de inclusión se tomaron en cuenta para las respuestas de la sección II del instrumento de encuesta. Dicha sección está relacionada con los aspectos específicos de la clínica privada y el plan de marketing.

En el Anexo 2 se presenta la solicitud a la Asociación de Nutricionistas de Guatemala, para la autorización correspondiente.

7.1.1. Para la recolección de datos- al final de la actividad de Educación Continua, la investigadora solicitó la colaboración de las nutricionistas para llenar la encuesta, sin discriminar su participación por el campo de acción. Al terminar de contestarlas fueron devueltas a la investigadora.

La recolección de datos de la encuesta se realizó en día miércoles 9 de junio.

Para la depuración y análisis de los datos- se revisaron y se clasificaron las encuestas, identificando y separando aquellas que cumplieron con los criterios de inclusión para la sección II.

El número de encuestas totales fue de 35, de las cuales se excluyeron 10 por no cumplir con los criterios de inclusión para la segunda parte de la encuesta.

Cabe mencionar que el 100% de las entrevistadas fueron de sexo femenino.

Se utilizó el software SPSS para el procesamiento de los datos. En el caso de aspectos generales de la encuesta como edad, escolaridad y campos de acción del

nutricionista incluyen la información del 100% de encuestadas; mientras que los aspectos específicos de la clínica privada incluyen solo las boletas que cumplieran con los criterios de inclusión.

Para la interpretación y análisis de resultados se utilizó estadística descriptiva, medidas esta tendencia central, tal como se describe en el capítulo de resultados.

7.2.3 Para la elaboración del perfil del nutricionista.

La descripción del perfil del nutricionista está fundamentado en el referente teórico partiendo de las siguientes propuestas: “El perfil ocupacional del Nutricionista en el grado de Licenciatura” elaborado para La Asociación de Nutricionistas de Guatemala por la MSc. María Ernestina Ardón Quezada y publicado en mayo del 2002; la adaptación que hizo la Asociación Americana de Dietética -ADA- por sus siglas en inglés- en el año 1994 sobre los 7 hábitos de las personas altamente efectivas y el código de Ética de la ADA y la Comisión de Registro de Dietética.

La propuesta de perfil se presento haciendo adaptación del modelo de perfil de competencias que establece las normas ISO 9000.

7.2.4 Para la elaboración del plan de marketing.

El plan de marketing y las estrategias para la elaboración del mismo, fueron diseño de la investigadora tomando como base para su adaptación las etapas de un plan de marketing, estrategias para la promoción en servicios profesionales de la Asociación Americana de Dietética-ADA – y la experiencia de atención en clínica.

La propuesta se realizó partiendo del referente teórico y la experiencia profesional de la investigadora, la cual incluye los siguientes aspectos.

Las etapas del plan abarcaran las siguientes actividades:

- Análisis del contexto interno y externo.
- Definición de la estructura organizacional: misión visión, principios, valores, objetivos corporativos, estructura organizacional.

- Sistematización del proceso de marketing
- Monitoreo y evaluación

7.3 Recursos.

7.3.1 Humano

Asesora – MA. María Isabel Orellana de Mazariegos
Investigadora – Ana Isabel Rosal Martínez

7.3.2 Materiales

Bibliografía consultada, documentos en formato electrónico de publicación reciente, libros de texto, revistas, documentos de curso sobre marketing de servicios profesionales, computadora y material de oficina.

8. RESULTADOS

8.1. Características de la Población en estudio

El tamaño de la muestra estudiada fue de 35 profesionales, lo que representa un 10% de los miembros activos de ANDEGUAT (actualmente el total de miembros activos de es de 350 socios).

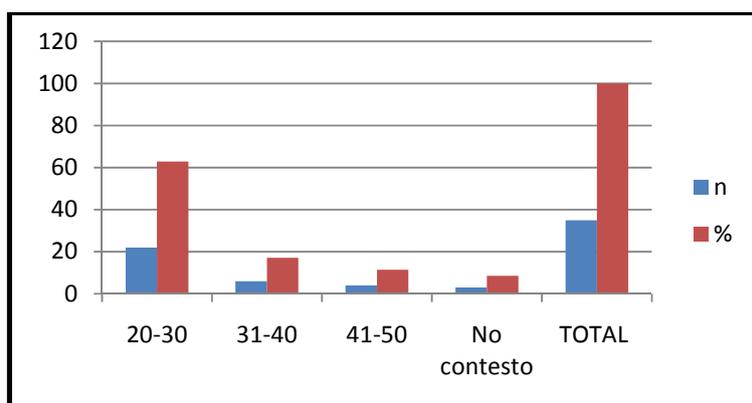
En el cuadro y grafica No 1 se presentan los rangos de edades de las encuestadas, siendo en su mayoría entre las edades de 20 a 30 años. Luego el siguiente grupo de mayor porcentaje es el de 31 a 40 años. Del total de entrevistadas, el 9% (3) no contesto dicha pregunta.

CUADRO No1
RANGO DE EDADES DEL GRUPO DE NUTRICIONISTAS ENCUESTADAS

Edad en años	N	%
20-30	22	63
31-40	6	17
41-50	4	11
No contesto	3	9
TOTAL	35	100

Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

GRAFICA No 1
RANGO DE EDADES DEL GRUPO DE NUTRICIONISTAS ENCUESTADAS



Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

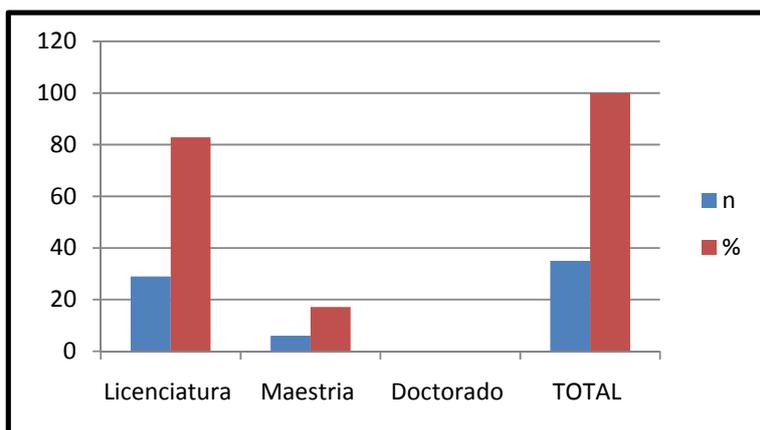
Según el cuadro y grafica No 2, la escolaridad de las nutricionistas que mayor porcentaje obtuvo es la licenciatura. Entre las maestrías que han realizado el 17% de las encuestadas se encuentran: Gestión de calidad con Especialidad en Inocuidad de alimentos, Productividad en Ciencias de la Salud, Docencia, Recursos Humanos, Salud Pública, post grado en ingeniería de Negocios y un diplomado en Marketing.

**CUADRO No 2
ESCOLARIDAD DE NUTRICIONISTAS ENCUESTADAS**

Escolaridad	n	%
Licenciatura	29	83
Maestría	6	17
Doctorado	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

**GRAFICA No 2
ESCOLARIDAD DE NUTRICIONISTAS ENCUESTADAS**



Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

Los campos de acción que más reportan las nutricionistas encuestadas según el cuadro y grafica No 3 son: la Nutrición clínica y clínica privada; aquellos con menor frecuencia son la industria de alimentos y el mercadeo. Además hubo casos en los que no contestaron la encuesta; otra profesional actualmente no labora y otro caso en el que anoto la palabra ninguna a la par de las opciones.

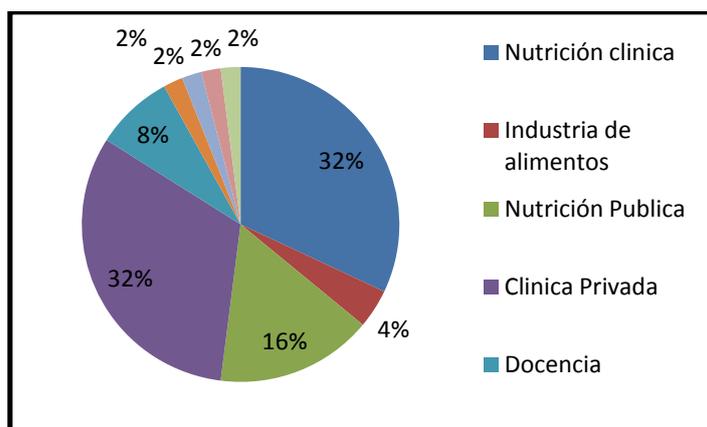
**CUADRO No 3
CAMPOS DE ACCIÓN DEL NUTRICIONISTA***

Campo de acción	n	%
Nutrición clínica	16	32
Clínica Privada	16	32
Nutrición Publica	8	16
Docencia	4	8
Industria de alimentos	2	4
Mercadeo	1	2
No trabajo	1	2
Ninguna	1	2
No contesto	1	2
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

* En esta pregunta las nutricionistas tuvieron la opción de marcar varias respuestas.

**GRAFICA No 3*
CAMPOS DE ACCIÓN DEL NUTRICIONISTA**



Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

* En esta pregunta las nutricionistas tuvieron la opción de marcar varias opciones.

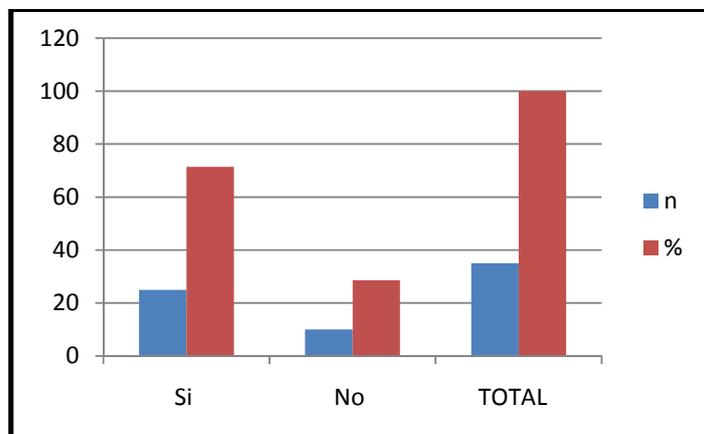
Se observa en el cuadro y grafica No 4 que el 71% de nutricionistas atiende en clínica privada.

**CUADRO No 4
NUTRICIONISTAS QUE CUENTAN CON CLINICA PRIVADA**

Atención en clínica	n	%
Si	25	71
No	10	29
TOTAL	35	100

Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

**GRAFICA No 4
NUTRICIONISTAS QUE ATIENDEN EN CLINICA**



Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

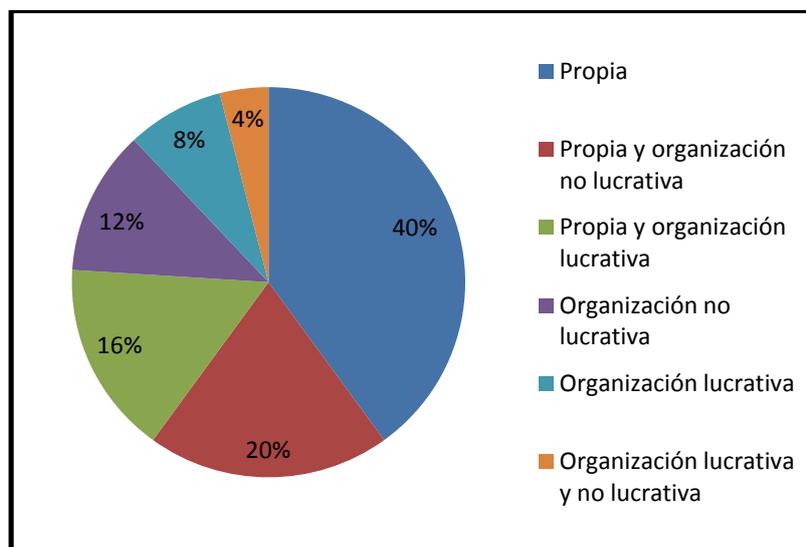
Al analizar el cuadro y grafica No 5 se encontró que las nutricionistas que se dedican a la atención nutricional cuentan con clínica propia. También se observó que otro grupo de ellas, además de contar con clínica propia, atiende en organizaciones lucrativas y no lucrativas. El 24% atiende únicamente en organización lucrativa y no lucrativa.

**CUADRO No 5
TIPO DE CLINICA QUE ATIENDEN**

Tipo de clínica	n	%
Propia	10	40
Propia y organización no lucrativa	5	20
Propia y organización lucrativa	4	16
Organización no lucrativa	3	12
Organización lucrativa	2	8
Organización lucrativa y no lucrativa	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

**GRAFICA No 5
TIPO DE CLINICA QUE ATIENDEN**



Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

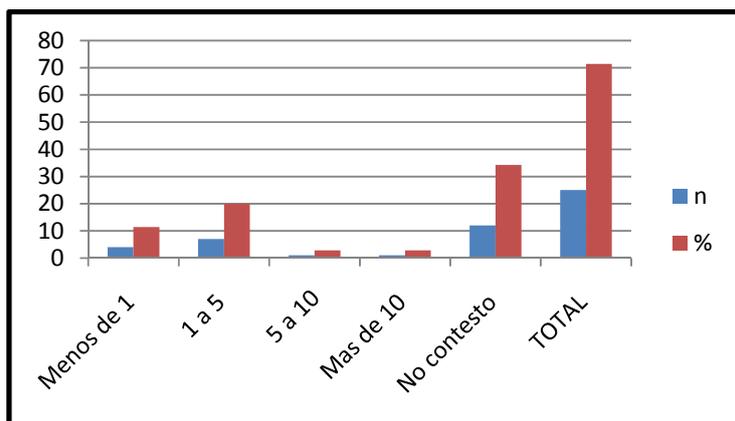
Los datos que se reportan en el cuadro y grafica No 6 indican el tiempo de ejercer la profesión en clínica propia. Se observa que la mayoría de nutricionistas que tienen clínica propia no contestaron y luego el mayor porcentaje se ubica en la categoría de 1 a 5 años.

**CUADRO No 6
TIEMPO DE EJERCER EN CLINICA PROPIA**

Años de atender la clínica	n	%
Menos de 1	4	11
1 a 5	7	20
5 a 10	1	3
Más de 10	1	3
No contesto	12	34
TOTAL	25	71

Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

**GRAFICA No 6
TIEMPO DE EJERCER EN CLINICA PROPIA**



Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

Según el cuadro y grafica No 7 el tipo de pacientes que se atienden son adultos con alguna patología asociada como diabetes y obesidad. Además reportaron la atención de otras enfermedades como Hipertensión, Hiper e Hipotiroidismo, Enfermedades renales, Síndrome metabólico y Dislipidemias.

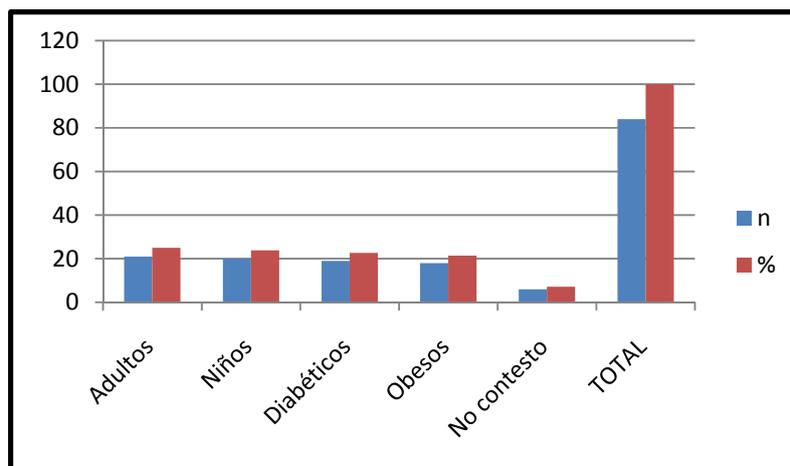
CUADRO No 7
TIPO DE PACIENTES QUE ATIENDE EN LA CLINICA *

Tipo de pacientes	n	%
Adultos	21	24
Niños	20	22
Diabéticos	19	21
Obesos	18	20
No contesto	6	7
Otros	5	6
TOTAL	89	100

Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

* En esta pregunta las nutricionistas tuvieron la opción de marcar varias opciones.

GRAFICA No 7*
TIPO DE PACIENTES QUE ATIENDE



Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

* En esta pregunta las nutricionistas tuvieron la opción de marcar varias opciones.

En relación a los aspectos específicos del plan de marketing presentados en el cuadro y gráfica No 8, se observa que de 25 nutricionistas encuestadas y que atienden en clínica privada el 72% no cuenta con un plan de marketing, el 88% lo considera necesario y a un porcentaje mayor a 90% le gustaría contar con un plan en su clínica.

Además se estableció que un porcentaje mayor al 50% de las entrevistadas conocen a sus competidores; aunque el 60% desconocen el motivo por el cual los clientes prefieren a la competencia y las causas por la cuales cambiarían sus servicios por la competencia.

La atención nutricional por la mayoría de profesionales se considera estacional- aumenta o disminuye según la época del año-.

8.2. Identificación de necesidades

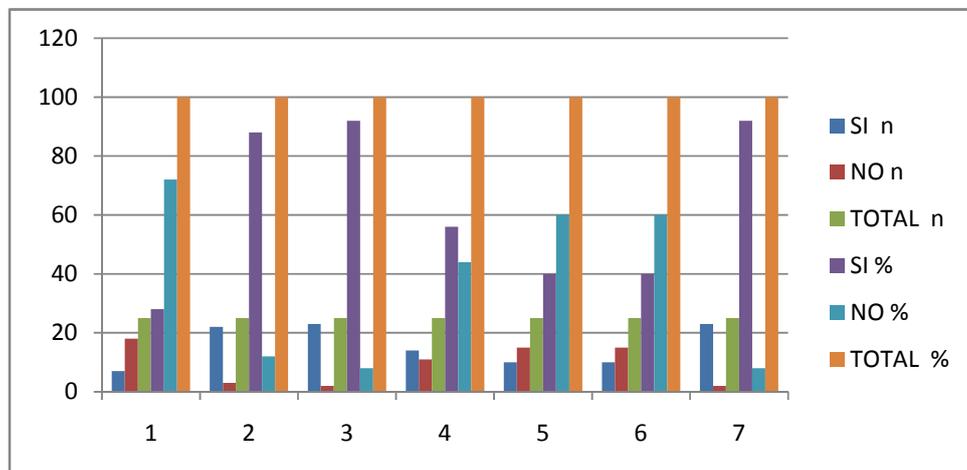
La exploración de aspectos específicos del plan de marketing, generó los siguientes resultados:

**CUADRO No 8
ASPECTOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE MARKETING**

ASPECTOS EVALUADOS	SI		NO		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
¿Cuenta con un plan de marketing?	7	28	18	72	25	100
¿Considera necesario contar con un plan de marketing?	22	88	3	12	25	100
¿Le gustaría contar con un plan de marketing?	23	92	2	8	25	100
¿Conoce a sus principales competidores?	14	56	11	44	25	100
¿Conoce el motivo por el que los clientes prefieren a sus competidores?	10	40	15	60	25	100
¿Sabe usted la razón por la que sus clientes lo abandonarían?	10	40	15	60	25	100
¿Considera que hay meses en que aumenta o disminuye la demanda de servicios del nutricionista?	23	92	2	8	25	100

Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.

GRAFICA No 8
ASPECTOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE MARKETING



Fuente: Encuesta: Importancia de un plan de marketing para el profesional nutricionista en clínica privada.⁷

8.3. Perfil del profesional Nutricionista en práctica en clínica privada.

El perfil del nutricionista en práctica privada propuesto en el presente estudio, se enfoca en las competencias requeridas según la naturaleza del trabajo. El mismo incluye competencias técnicas, gerenciales, experiencia profesional integrada, actitudes y valores tal como se puede apreciar en el siguiente esquema:

CUADRO No 8
DESCRIPCION DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Competencia profesional integrada	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en clínica • Formación académica en Nutrición y Marketing. • Practica su profesión basado en principios científicos e información actualizada.

⁷ 1 ¿Cuenta con un plan de marketing?, 2 ¿Considera necesario contar con un plan de marketing?, 3 ¿Le gustaría contar con un plan de marketing?, 4 ¿Conoce a sus principales competidores?, 5 ¿Conoce el motivo por el que los clientes prefieren a sus competidores?, 6 ¿Sabe usted la razón por la que sus clientes lo abandonarían?, 7 ¿Considera que hay meses en que aumenta o disminuye la demanda de servicios del nutricionista?

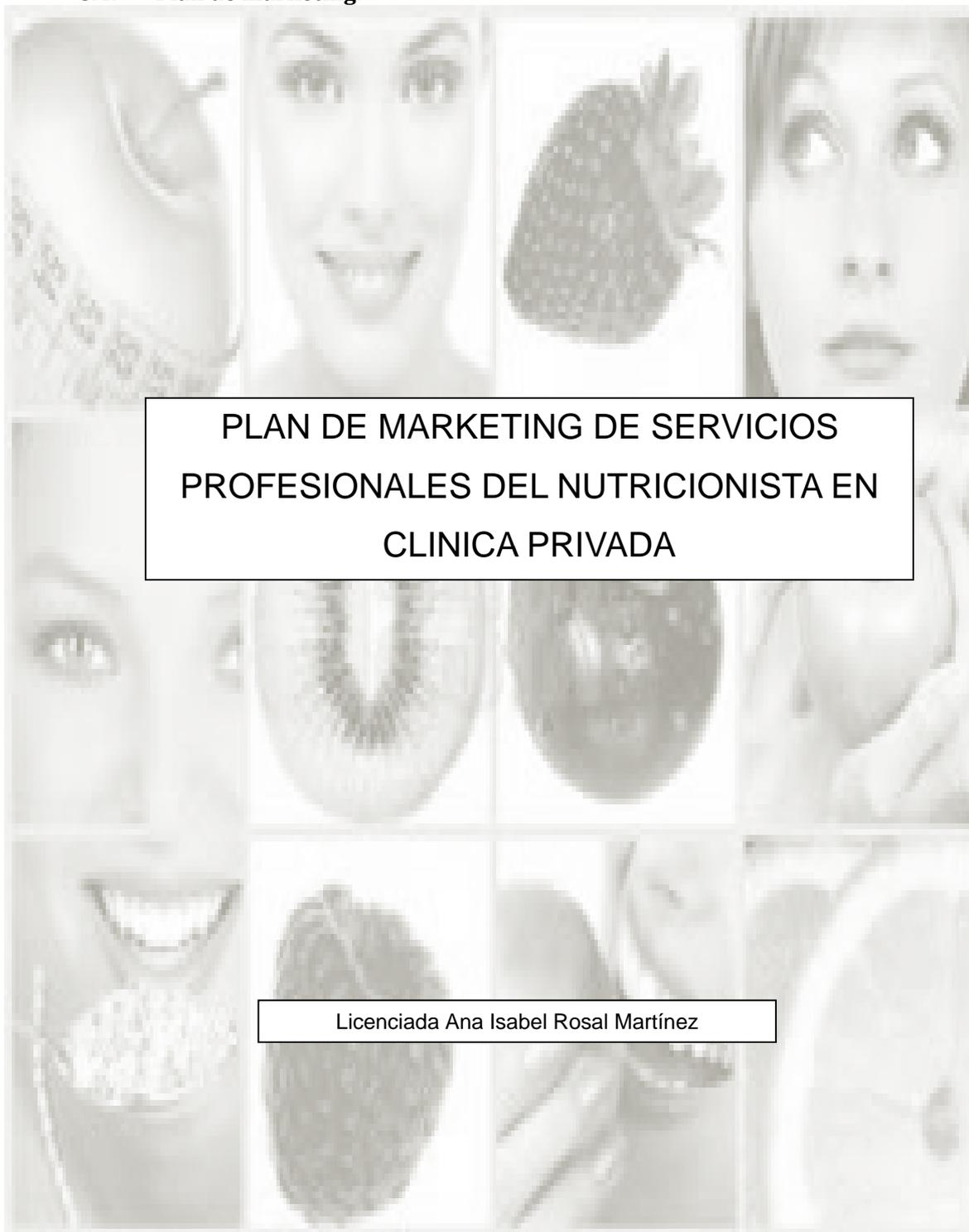
Visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia cada día con la visión hacia la dirección y destino que desea llegar • Piensa en la innovación, el desarrollo y el futuro. • Establece prioridades • Piensa en una relación ganar-ganar • Crea un balance entre los aspectos físicos, mentales, sociales y emocionales para lograr la eficiencia
Competencias directivas	<p>PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe escuchar • Auto-Motivado: responde a profundas necesidades internas, inicia nuevos proyectos en forma proactiva, y se auto recompensa internamente por los esfuerzos. • Perseverante: persistente y trabajador, gerencia nuevas ideas con tenacidad, comprometido a seguir adelante y con los resultados. • Desafía el status quo: Insatisfecho con la realidad actual, cuestiona la autoridad y la rutina. • Actúa con inteligencia emocional⁸ <p>INTERPERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se comunica de forma firme y positiva. • Proveer suficiente información para permitir al cliente y a otros a tomar sus propias decisiones. • Logra la empatía con los pacientes.

⁸Inteligencia emocional “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (Goleman 2007, p. 385).

	<p>GRUPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Sabe delegar • Administra efectivamente al recurso humano • Genera un ambiente que favorece y potencia al personal para el logro de las metas específicas (liderazgo)
Autocontrol y Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria. • Distinguir entre lo más importante y lo que no es relevante. • Ponerse en el lugar del otro
Principios y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Se conduce con honestidad, integridad e imparcialidad • Asume responsabilidad en el desarrollo de las competencias personales. • Protege información confidencial y revela cualquier limitación en la habilidad para guardar total confidencialidad. • Provee servicios profesionales con objetividad y respeto hacia la persona, así como el Colegio de Químicos y Farmacéuticos de Guatemala. • Proveer el servicio tomando en cuenta las diferencias culturales, evitando discriminación por raza, etnia, credo, religión, discapacidad, género orientación sexual y nacionalidad. • Presenta el título y credenciales.

Fuente: (American Dietetic Association, 2004, Ardón 2003, Bernain 1998, Goleman 2007, Goleman 2008, Lazzati 2003).

8.4. Plan de marketing.



**PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS
PROFESIONALES DEL NUTRICIONISTA EN
CLINICA PRIVADA**

Licenciada Ana Isabel Rosal Martínez



INDICE

8.4.1. INTRODUCCIÓN	38
8.4.2. OBJETIVOS	39
8.4.3. DESARROLLO DEL PLAN	40
8.4.4. BIBLIOGRAFÍA	64
8.4.5. ANEXOS	
Anexo 1. Estrategias de promoción	67
8.4.6. GLOSARIO	69



8.4.1. INTRODUCCIÓN

El marketing se define según Peter Drucker como “el conjunto de actividades necesarias para convertir el poder de compra del consumidor en demanda efectiva”⁹

Es importante tomar en cuenta que el mercadeo se basa en las necesidades, deseos, y demanda del grupo de clientes objetivo, para lo cual debe establecerse una relación “ganar-ganar” con el cliente y se debe tener y/o desarrollar la habilidad de lograr relaciones a largo plazo.

El contar con un plan de marketing para servicios profesionales -como es el presente caso, permite: conocer al grupo objetivo, reactivar clientes del pasado, atraer a personas que no conocen el servicio y medir respuestas de forma inmediata, entre otros.

Esto se considera necesario para todo profesional que desee una ventaja competitiva y que espera permanecer en el mercado hasta el momento en que decida retirarse.

A continuación se presenta un modelo de plan de marketing dirigido a nutricionistas que ejercen en clínica privada que le permita el crecimiento empresarial y posicionamiento en el mercado con fines de competitividad.

⁹<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/markconc.htm>



8.4.2. OBJETIVOS.

General

Satisfacer adecuadamente las expectativas del cliente, lograr un crecimiento adecuado y posicionamiento en el mercado con fines de competitividad.

Específicos.

- Posicionarse en el mercado del ejercicio privado de la Nutrición.
- Acreditar la clínica actual.
- Lograr la máxima satisfacción del cliente.

|



8.4.3. DESARROLLO DEL PLAN

8.4.3.1. Etapas del plan de marketing

A continuación, en la Figura 2, se presentan los pasos a seguir para elaborar el plan de marketing.



<p>PASO 1 ANALISIS DEL CONTEXTO</p> 	<p>EXTERNO</p>
---	-----------------------

En la primera parte del paso 1, se establece en qué negocio se encuentra, quienes son los competidores y se identifican las leyes que afectan el funcionamiento de la clínica nutricional; es decir que nos ofrece el marco general sobre el cual se elabora el plan de marketing.

1. ¿Qué leyes o legislaciones afectan al negocio?

2. ¿Qué ocurre en el medio local, regional, nacional o mundial que nos pueda afectar?

3. ¿Quiénes son nuestros competidores en el campo de la Nutrición privada?

FUERZA COMPETITIVA	DESARROLLO EN RELACION A SU EMPRESA
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="783 423 1310 591"> Diferencias en servicio: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <li data-bbox="783 613 1310 781"> Identidad de marca: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <li data-bbox="783 804 1310 972"> Diversidad de competidores: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <li data-bbox="783 1028 1310 1196"> Barreras a la salida: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <li data-bbox="783 1218 1310 1386"> Barreras de entrada: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/>
Proveedores – poder de negociación-	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/>
Compradores o clientes-poder de negociación-	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/>
Sustitutos	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 0.5em;"/>

	<hr/> <hr/>
Amenaza de nuevas empresas-entrantes-	<hr/> <hr/> <hr/>

4. ¿Quiénes pueden ser nuestros modelos profesionales dignos de imitar?

5. ¿Por que acude la gente a ellos y porque son buenos?

6. ¿A que se dedican con más intensidad?

7. Por qué los clientes les compran a los competidores? Por qué motivo los abandonarían?

<p>PASO 1</p> <p>ANALISIS DEL CONTEXTO</p> 	<p>INTERNO</p>
--	----------------

En la segunda parte del paso 1 se recopila, analizan y evalúan los aspectos internos que inciden en el funcionamiento de la clínica. Dicho análisis o auditoria permite establecer la situación actual y poder tomar acciones o desarrollar estrategias que sean efectivas en el plan de marketing.

1. ¿Que sabemos hacer?

2. ¿Qué hacemos por nuestros pacientes?

3. ¿Qué necesidad o deseo satisfacen con nuestros servicios?

4. ¿Qué soluciones podemos ofrecer a sus problemas relacionados con la Alimentación y Nutrición?

5. ¿Cuál es nuestra especialidad, la formación y experiencia profesional que la acredita?

6. ¿Cuáles son nuestras características únicas con independencia de la especialidad?

7. ¿Por que el paciente debería venir a nuestra clínica antes que a otras?

8. ¿Por qué somos diferentes?

9. ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?

10. ¿Por que deberían llegar a nuestra clínica y buscar nuestros servicios y no los de un competidor?

11. ¿Qué tipo de pacientes o actividades son las que nos gusta hacer y en las que nos encontramos más cómodos?

12. ¿Qué es lo que nos gusta hacer?

13. ¿Hay algún concepto, idea o tendencia “de moda” en la población que podamos relacionar con nuestra especialidad ?

14. ¿Cuáles son los escenarios posibles (positivos o negativos) en los que se pueden abordar oportunidades para la atención nutricional a pacientes?

Escenarios positivos	Escenarios negativos

15. ¿Qué nichos de mercado hay , que no los ocupa nadie o muy poca gente o en los que la gente que hay no lo hace bien?

Niñ@s	Adolescentes
Adulto	Adulto mayor

16. ¿Qué oportunidades y amenazas hay para el ejercicio de la nutrición en la clínica privada?

Oportunidades	Amenazas

17. ¿Cuáles son nuestros puntos débiles?

18. ¿Cómo se puede corregir o minimizar los efectos de nuestros puntos débiles?

19. ¿Quién nos conoce?

20. ¿Cómo nos perciben a nosotros y a nuestros servicios?

21. ¿Están satisfechos de nuestros servicios?

22. ¿Qué cualidades de nuestros servicios gustan o disgustan a los clientes?

23. ¿Qué tipo de pacientes acude a nuestra clínica?

24. ¿Quién nos recomienda?

25. ¿Qué personas o grupos de personas tienen mayor probabilidad de necesitar o solicitar los servicios del nutricionista?

26. ¿Por qué solicitan la atención nutricional?

27. ¿Hay algo más que deseen o soliciten? ¿Podemos ofrecérselo? (encuesta)

28. ¿Cómo podemos acceder de forma rápida, fácil y económica a estas personas o grupos?

29. ¿Dónde queremos estar profesionalmente dentro de unos años?

<p style="text-align: center;">PASO 2</p> <p>DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores
---	--

1. La misión de mi clínica es:

2. La visión es:

3. Los valores son:

- ---
- ---
- ---
- ---

PASO 2 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 	Principios Objetivos corporativos Estructura organizacional - organigrama.
---	---

4. Los principios son:

- _____
- _____
- _____
- _____

5. Los objetivos corporativos de mi clínica son:

- _____
- _____
- _____
- _____

Mi clínica tiene la siguiente organización- elaborar un organigrama-

<p>PASO 3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE MARKETING</p> 	<p>Las 7 P`s</p> <p>1. Producto o servicio</p> <p>2 Precio</p>
--	---

Las 7 P`s	Elementos a incluir	
Producto o Servicio	Calidad de la atención nutricional	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Características de la atención nutricional	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Opciones de tratamientos	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Horarios de atención	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

	Garantía de la atención nutricional	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Identificación de la clínica-marca, logotipo-	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Precio	Precios de la consulta	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Opciones de pago	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Descuentos	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>PASO 3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE MARKETING</p> 	<p>Las 7 P's</p> <p>3. Plaza, 4. Promoción</p>
---	--

<p>Plaza</p>	<p>Ubicación de la clínica</p>	<hr/>
	<p>Disponibilidad de parqueo</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<p>Disponibilidad de servicios básicos y otros</p>	<p>Agua</p> <hr/> <hr/> <p>Electricidad</p> <hr/> <hr/> <p>Teléfono</p> <hr/> <hr/> <p>Internet</p> <hr/> <hr/>

Promoción Ver estrategias de promoción en Anexo 1	Publicidad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Venta personal	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Relaciones públicas	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	Promoción de ventas	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

PASO 3
SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE
MARKETING



Las 7 P's

- 5. Evidencia física-
physicalevidence-**
- 6. Procesos**
- 7. Personas**

Evidencia física- PhysicalEviden ce-	Formato de la papelería	_____
	Materiales a entregar al paciente	_____
	Aspectos tangibles- instalaciones, decoración, mobiliario-	_____

Procesos	Políticas para la atención al paciente:	Recepción de llamadas
		Recibimiento del paciente
		Atención nutricional del paciente
		Pago de consulta
		Despedida del paciente
		Solución de dudas del paciente
	Procedimientos para:	Recepción de llamadas
		Recibimiento del paciente
		Atención nutricional del paciente
		Pago de la consulta
		Despedida del paciente
		Solución de dudas del paciente
	Capacitaciones al personal de atención al paciente	_____

	Compensación y evaluación del personal de contacto directo con el paciente	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Personas	Personal de atención al cliente	<p>Saludo</p> <hr/> <hr/> <p>Uniforme</p> <hr/> <hr/> <p>Actividades secretariales-organizar y confirmar citas, llevar agenda, resolución de dudas respecto a citas y horarios de atención, etc.-</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Relaciones interpersonales</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>PASO 4 MONITOREO Y EVALUACION</p> 	<p>Indicadores de evaluación Indicadores de crecimiento</p>
--	---

OBJETIVO	META	INDICADOR	DEPTO RESPONSABLE	PERIODICIDAD

8.4.4. BIBLIOGRAFIA

1. American Dietetic Association. (2004). Guide to private practice: An introduction to starting your own business. USA; Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.Pp. 231.
2. ARDON, María Ernestina. (2002) Perfil Ocupacional del Nutricionista con grado de Licenciatura. Guatemala; Asociación de Nutricionistas de Guatemala. Pp. 78.
3. ARONSON, Dina. Using technology to help start up your business. Pp 12-13
4. ECK MILLS, Linda. Realities of starting your own business. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs.Pp 9.
5. GREAGAN, Kate. (2002). Creating a paper image. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs.En volumen XVIII. Spring No 2. pp 6-7.
6. ICHTEN, Joan.(2002). 1,2,3...Useful tools to market yourself. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs.Volumen XVIII. Spring No 2. pp 5-6.
7. LAZZATI, S y E. SANGUINETI (2003). Gerencia y Liderazgo. Macchi Grupo Editor. 1ª. Ed. México D.F.
8. MUSK, Maye. (2003). Spin-offs from a private practice. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs.Pp 3.
9. PANGAN, Teresa. (2003). Pursuing a more Developed Online marketing plan. Venture:Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs. En volumen XIX. Spring. No 2. pp 4-5.

10. PANGAN Teresa. (2003). Laying down the Foundation of a successful website. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs. En volumen XIX. Summer. No 3. pp 3-4.
11. PINSKE, Raleigh. (1997). 101 Ways to promote yourself. USA: AVON Books. Pp 391.
12. PUTMAN, Anthony O & Jesus Villamizar. (1991). Cómo mercadear sus servicios: Guía para profesionales y pequeños empresarios. Editorial LEGIS
13. RINKE, Wolf. (Spring 2002). Your image is determined by your attitude. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs. En volumen XVIII. No 2. pp.12-13.
14. TOLEDO, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica: Los 6 principios del Marketing viral. Pp. 3.
15. TOLEDO, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica. Sección Marketing Ideas. PP. 3.
16. TOLEDO, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 3. Curso Marketing de servicios profesionales. Pp 5.
17. TOLEDO, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 4. Curso Marketing de servicios profesionales. Pp 3.
18. TOLEDO, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 5. Curso Marketing de servicios profesionales. Pp 5.
19. TOLEDO, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 6. Curso Marketing de servicios profesionales. Pp 7.
20. TOLEDO, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 7. Curso Marketing de servicios profesionales.

21. WHETTEN, D.; CAMERON, K. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson ed. 6ª. edición. México. 720 p. ISBN-970-26-0579-2.
22. WISE, K. (2003) Opening the door to corporate wellness. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs Pp 4-5.

8.4.5. ANEXOS

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

La promoción de un servicio tiene como objetivo dar a conocerlo con el nicho de mercado, para lo cual se puede hacer uso de la publicidad, que es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia su compra.

Según Kletzkin¹⁰ en un artículo publicado sobre “Palabras de sabiduría del marketing”:

- Si no puede describir su servicio en cinco segundos, podría perder a un cliente potencial
- El cambio es constante, por lo que se debe identificar nuevos estilos de vida y tendencias
- La percepción del cliente es todo.
- Siempre existirá una mejor manera de hacer las cosas, se tenaz y creativo.
- Lo que fue bueno este año, no necesariamente será bueno para el siguiente año
- Investigue con tus clientes nuevas ideas para implementar en la clínica
- Piensa en grande, es mejor que pensar en pequeño

A continuación se presentan algunos medios que se pueden hacer uso para la promoción de los servicios.

MEDIO ESCRITO	OBSERVACIONES
Bifoliar o trifoliar	Permite que los pacientes conozcan en detalle sus servicios.
Correos personalizados	Ayuda a conectarse directamente con su paciente. Dicho medio incluye: postales, boletines, tips nutricionales, anuncios de nuevos servicios o promociones. También puede enviar un recordatorio de su cita, o información para apoyar el plan nutricional.
Pagina web	Contribuye a una mejor comunicación con el nicho de mercado. Hay que tomar en cuenta el presupuesto y las habilidades que se tienen para desarrollar la pagina web. Otra opción es contratar a un profesional Se pueden incluir además de los servicios que ofrece la clínica, recetas saludables, Menú del día, Tips para vestirse y disimular

¹⁰American Dietetic Association(2004).

	<p>libras de exceso y testimonios de pacientes que han logrado cambios positivos en su peso y/o salud.</p>
<p>Periódicos</p>	<p>Es una herramienta buena para promocionarse, aunque puede resultar caro.</p> <p>Para lograr que los clientes conozcan sus servicios y no es posible pagar un espacio publicitario, ofrezca artículos pequeños de forma gratuita, pero que aparezca su nombre y teléfono para contactarlo.</p> <p>Si es posible pagar por un anuncio o artículo, elija el medio que sea dirigido a su nicho de mercado o elegir aquellos medios que sean especializados. Por ejemplo: Salud, Deportes, Nutrición y /o Alimentación.</p> <p>Es importante tomar en cuenta que se debe contar con presupuesto para varias publicaciones, porque solo con una se reduce la probabilidad de la captación de clientes potenciales.</p>
<p>Páginas amarillas</p>	<p>Promocionarse en las páginas amarillas, ayuda, ya que las personas que las consultan, es porque necesitan un servicio específico. Trate de colocar su anuncio en varias categorías. Por ejemplo: Clínicas de Reducción de peso, Nutricionistas, Especialistas en Deportes, Cuidado de la salud, etc.</p> <p>Hay que tomar en cuenta que en este medio no discriminan a personas sin licencia y también promocionan clínicas de reducción de peso que no cuentan con nutricionista o a “pseudoprofesionales” en dicho campo.</p>
<p>Medios no escritos: Televisión y radio</p>	<p>Estos medios se consideran de alto costo, y en ocasiones no se cuenta con presupuesto para los mismos.</p> <p>Investigue si hay medios que cuenten con un espacio público sin costo para anunciar sus promociones o la clínica. También si le invitan a participar en una entrevista acepte, ya que la mayoría de veces promocionan al profesional invitado.</p>

8.4.6. GLOSARIO

A

1. Amenaza

Es todo aquello del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

<http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas>

B

2. Barreras de salida

Son obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas

http://es.wikipedia.org/wiki/Barreras_de_salida

3. Barreras de entrada

Son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

http://es.wikipedia.org/wiki/Barrera_de_entrada

C

4. Competencia

Empresa o conjunto de ellas que compite con otra por fabricar o vender el mismo producto y en condiciones similares de mercado

<http://es.thefreedictionary.com/competencias>

5. Competidores

Se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor

<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=COMPETIDOR>

E

6. Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm

7. Evidencia esencial

Es aquella que no puede poseer el cliente; sin embargo puede ejercer influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de evidencia esencial (14,15).

8. Evidencia física (Physicalevidence)

Son aspectos tangibles o intangibles que pueden ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc. (29).

9. Evidencia periférica

Tipo de evidencia que se posee realmente como parte de la compra de un servicio y simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él y "aumenta" el valor de la evidencia esencial. Son ejemplos de evidencia periférica las chequeras de los bancos, un ticket para el cine, el menú que se entrega al paciente, el carnet de monitoreo y/o seguimiento del paciente, etc.

H

10. Habilidades directivas

Las Habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros.

L

11. Logotipo

Un **logotipo** o logo es un elemento gráfico, que identifica a una persona, empresa, institución o producto. Los logotipos suelen incluir símbolos claramente asociados a quienes representan.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Logotipo>

M

12. Marca

Es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado. Pueden ser marcas las palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, letras, cifras, formas tridimensionales (envoltorios, envases, formas del producto o su representación)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Marca>

13. Marketing

Según Philip Kotler (considerado por algunos *padre del marketing*¹) es “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

14. Misión

Es “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes”; es decir, la razón de ser de la empresa. Hemos de preguntarnos: ¿quiénes somos?; ¿para qué queremos que la empresa funcione?; ¿a quiénes beneficia la empresa?; ¿cómo se mide el éxito de la empresa?; ¿cuál es el resultado que se pretende?

Un ejemplo de misión es: *“Brindar atención nutricional a adultos y niños que requieran tratamiento especializado debido a: mantenimiento de un estado nutricional adecuado, reducción o aumento de peso, favorecer crecimiento y desarrollo en niños, satisfacer las necesidades nutricionales de mujeres embarazadas y madres en período de lactancia, deportistas de cualquier*

disciplina, adulto mayor; así como contribuir a la recuperación de pacientes que sufran de patologías que deterioran la calidad de vida”

N

15. Nichos de mercado

Es un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

<http://www.mitecnologico.com/Main/NichosDeMercado>

O

16. Objetivos corporativos:

Son apreciaciones cuantificables que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión de la organización. Para fijar los objetivos se debe tomar en cuenta que debe incluir los siguientes componentes:

Por ejemplo: "Aumentar un 10% la atención de pacientes en la clínica "X" en los meses de enero a marzo.

17. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización; es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

P

18. Perfil

Conjunto de rasgos esenciales que caracterizan a los grupos profesionales e incluyen: valores, actitudes, destrezas, conductas, hechos y productos que se identifican y expresan como competencias de las personas individuales y de los grupos de personas. (Ardón)

19. Personal

Está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes (operarios, empleados de bancos, jefes de cocina en restaurantes, recepcionistas en los hoteles, guardias de seguridad, personal de reparaciones, servicio y camareros entre otros). Su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio como el comportamiento de un personal de ventas. Por eso es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente; ellos son un importante elemento de marketing de la empresa.

20. Plaza

También llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura. Este factor se refiere a cómo poner a disposición de los usuarios la oferta y hacerla accesible a ellos. En el caso de servicios profesionales en nutrición ha recibido poca atención debido a que siempre se le ha tratado como un servicio de apoyo al tratamiento médico donde la mayoría de veces es el médico tratante quien sugiere al paciente consultar al nutricionista.

21. Poder de negociación de compradores

Es la capacidad que tienen los compradores de “obligar” a una compañía a bajar precios o demandar mejor calidad del servicio (lo que aumentan costo operativos) Cuando una compañía depende directamente de los compradores para llevar a cabo los negocios, pero por si mismos no dependen de esta; en esta situación los compradores representan una amenaza

22. Poder de negociación de proveedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

23. Política

Son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_5.htm

24. Precio.

Consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el servicio junto con los costos no financieros como el tiempo y el esfuerzo entre otros. La limitante en la fijación de precios al igual que en los productos es la dificultad de generalizar debido a la diversidad en el sector de servicios.

25. Procesos

Aluden a los procedimientos operativos de una organización.

26. Producto o servicio.

Significa la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece a los mercados objetivos a fin de satisfacer sus necesidades (26).

27. Promoción

Concierne a aquellas actividades que destacan los méritos del servicio y persuaden a los mercados objetivos a adquirirlo

28. Publicidad - definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

R

29. Relaciones Públicas - definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio (2).

V

30. Visión: La visión nos presenta lo que la empresa quiere llegar a ser, hacia donde se dirige la empresa, en el largo plazo. Un ejemplo de visión puede ser: *“Ser la mejor clínica de Nutrición en Guatemala”*

31. Venta personal - definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

9. DISCUSION DE RESULTADOS

9.1. Necesidad sentida por parte de las nutricionistas del plan de marketing.

Al analizar los datos de las encuestas se encontró que la mayoría de nutricionistas son menores de 30 años. Esto puede ser debido a que tienen mayor disponibilidad de tiempo y que no tienen responsabilidad de atender a familia (esposo e hijos). Otro factor que podría incidir es la necesidad de contar con horas crédito para poder mantener la categoría de activo en el Colegio de Farmacéuticos y Químicos de Guatemala. Esto debido a que luego de 25 años de estar colegiado, no es requisito las horas de educación continua; aunque esto solo aplica para personas cuya edad es mayor o igual a 48, si se asume que la edad de graduación fue de 23 años.

El número de nutricionistas que son socias activas de ANDEGUAT son 350, por lo que se determinó que el 10% de socias, acudió en esta ocasión a la actividad de actualización continua.

En el caso de la escolaridad la mayoría cuentan con título a nivel de licenciatura, lo que puede estar relacionado con la edad, ya que las asistentes en su mayoría son recién egresadas; o bien, prefieren laborar unos años antes de elegir la maestría que llene sus expectativas.

La mayoría de nutricionistas encuestadas se ubican en el campo de la nutrición clínica. Cabe mencionar que estos resultados pueden estar relacionados con la posibilidad que tienen las nutricionistas de clínicas privadas de planificar las citas con los pacientes; caso contrario para los que laboran en instituciones públicas o privadas que tienen que pedir autorización al jefe inmediato.

La atención en clínica por parte de las nutricionistas entrevistadas es la actividad que mayor porcentaje obtuvo. Esto puede atribuirse en parte al deseo de contar con un negocio propio y cumplir con el objetivo por el cual estudiaron Nutrición, así como la capacidad de planificar sus citas otros días y dejar libre el día de la actividad de Educación Continua.

El tiempo de ejercer en clínica propia es menor a 5 años, lo cual era de esperarse;

debido a que el grupo en su mayoría son jóvenes menores de 30 años recién egresadas o con pocos años de ejercer.

Los pacientes que atienden las nutricionistas son en su mayoría adultos que por alguna razón sufren de alguna enfermedad (obesidad, diabetes, hipertensión, hiperlipidemias, etc.); razón por la cual se considera que buscan la ayuda de un profesional de la Nutrición. En el caso de los niños se considera que el porcentaje podría ser menor debido a que los padres de familia buscan la atención nutricional de sus hijos si un médico Pediatra los refiere. Entre las posibles causas de referencia puede ser el bajo peso, sobrepeso u obesidad, intolerancia a la lactosa y falta de apetito.

Los resultados de los aspectos específicos de la clínica privada y plan de marketing refieren la importancia y la necesidad que tienen las nutricionistas de contar con un plan que les ayude a atraer y a mantener a los pacientes que las visitan.

Aunque refieren que conocen a sus principales competidores, la mayoría no conoce los motivos por los cuales los clientes/pacientes prefieren acudir a otras clínicas de Nutrición; tampoco conocen que aspectos deben tomar en cuenta para evitar el abandono al servicio nutricional que brindan.

El hecho que conozcan a los competidores puede ser porque oyen los comentarios de personas cuando hablan de otros nutricionistas, consultan el directorio telefónico de ANDEGUAT el cual clasifica a las nutricionistas por el campo de acción, conocen a los/as profesionales en reuniones científicas, conferencias, seminarios, tienen situada la clínica en el mismo edificio, la promoción que hacen en revistas de salud, o artículos en el periódico. Otra razón puede ser la visita de un cliente/paciente que fue atendido por otro/a profesional que no cumplió con sus expectativas.

Al hacer referencia a las preguntas ¿Considera necesario contar con un plan de marketing? y ¿Le gustaría contar con un plan de marketing?, a las cuales hubo respuestas negativas (No), se cree que fue debido a la falta de conocimiento del marketing aplicado a servicios profesionales y en el caso del deseo de contar con un plan, la respuesta negativa se dio por parte de profesionales que si contaban con un plan en la clínica; por lo que se considera que la respuesta negativa fue porque ya contaban con

uno. Al tener dicha herramienta, evidencia la importancia de dicho plan en la atención nutricional para las encuestadas. Cabe mencionar que en la encuesta no se contaba con una opción de respuesta para el profesional que ya tenía un plan.

Entre las razones que existen por las que el/la profesional desconoce los servicios que ofrece la competencia; así como las razones por las que un cliente/paciente lo abandonaría puede ser la falta de conocimientos de marketing, lo que evita la aplicación de herramientas para la recopilación y uso de la información de una manera ética. Puede ser, que el hecho de investigar el mercado, lo consideren como una intromisión en el trabajo de otro/a profesional o que lo que se está haciendo es para imitar las estrategias que usan los competidores. Otra razón puede ser la falta de presupuesto por considerar que son actividades que tienen alto costo.

En cuanto a la estacionalidad del servicio se observó que la mayoría coinciden en que la atención nutricional sufre de altibajos según la época del año; situación que puede ser una oportunidad para promocionar los servicios, penetrar en el grupo objetivo o aumentar el número de pacientes que asisten a la clínica. En relación a esta información es importante mencionar que la posible falta de conocimiento sobre planes de marketing limita esta área de oportunidad para el crecimiento y se continúa con la misma estrategia en todos los meses del año.

Al analizar los datos de la encuesta se considera que el plan de marketing diseñado va a satisfacer la necesidad sentida por parte de los(as) profesionales que atienden en clínica privada. El interés y necesidad de contar con dicho plan, podría ser debido al aumento de egresados de dicha carrera que busca integrarse al mercado laboral. Esto obliga a los profesionales a buscar estrategias para lograr una ventaja competitiva y posicionarse en el campo de la Nutrición y su ejercicio privado.

Según el estudio realizado por Kroker en el año 2007, el mayor porcentaje de los/as egresados/as se ubican en la ciudad capital, por lo que se considera que actualmente se busca destacar en dicho campo, principalmente en dicha ciudad.

Además el rango de edad en que se encuentran las egresadas se considera un

factor que beneficia para la elaboración de un plan de marketing debido a que puede existir menor resistencia al cambio.

9.2. Perfil del nutricionista en la práctica clínica

El perfil elaborado incluye las competencias para la atención al paciente (competencias profesionales integradas), aquellas que involucran las habilidades directivas, visión empresarial y aspectos relacionados con Ética y Responsabilidad social.

Se considera que los valores, Ética y la Responsabilidad social son fundamentales para el ejercicio profesional del Nutricionista, principalmente porque se está trabajando con vidas humanas; además incluye la responsabilidad que se tiene de cumplir con los estatutos regidos por el Colegio de Químicos y Farmacéuticos, lo cual se considera de vital importancia no solo para la atención a los clientes/pacientes; sino también para el respeto hacia otros profesionales que ejercen la profesión; en este caso en el campo de la Nutrición Clínica privada; de tal forma que se logre una competencia leal.

En cuanto a la visión empresarial y habilidades directivas se consideró importante incluirlos porque la actividad profesional en la Nutrición, no puede mantenerse estática; esto, debido a cambios en: la tecnología, la ciencia, medios de información y sobre todo, los cambios que han ido surgiendo por el estilo de vida que obligan a las personas a modificar sus hábitos, costumbres, manera de pensar y de actuar. Por ejemplo: el hecho que la mujer ha tomado un papel relevante en el campo profesional, favorece el aumento de personas que consumen alimentos fuera de casa, ya sea en comedores, restaurantes o cafeterías; que, por el volumen de clientela se ven en la necesidad de preparar comidas rápidas que en muchas ocasiones se consideran perjudiciales para el ser humano, por su alto contenido de grasa y colesterol. En este momento tiene que poner atención el profesional de la Nutrición en planificar estrategias para que sus pacientes, a pesar de comer fuera de casa, logren el éxito en su plan de atención nutricional.

Otro aspecto que se incluyó dentro del perfil es la inteligencia emocional ¹¹, ya que no sólo es importante el hecho de tener conocimientos y habilidades, sino también, como

¹¹Inteligencia emocional "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (Goleman 2007, p. 385).

se van a utilizar dichos conocimientos y habilidades con los pacientes, como lograr que las personas que trabajan en la clínica contribuyan al logro de los objetivos propuestos y como convivir dentro del equipo de trabajo.

El hecho de incluir el perfil del nutricionista radica en la necesidad que existe hoy en día de contar con habilidad para transferir el conocimiento a la práctica, para lo cual se requiere de elementos como: conocimiento, cultura de calidad, propiciar la inversión, calificar mano de obra, abrir nuevos mercados, crear nuevos productos o nuevas formas de servicio, el uso de tecnología y como incorporar la tecnología al conocimiento.

9.3. Plan de marketing

El plan de marketing elaborado se considera una herramienta práctica debido a que su estructura permite llevar un orden en los pasos a realizar, iniciando desde el análisis del entorno y finalizando en el monitoreo y evaluación del plan de marketing. Además es factible de aplicarlo en la clínica porque cada nutricionista que desee elaborar su plan, lo puede personalizar y adaptarlo a los recursos financieros, tecnología e instrumentos con los que cuenta en su clínica.

El uso del mismo requiere de conocimientos básicos de marketing, encontrando al final un glosario para que se facilite la aplicación del mismo, en caso que se desconozca algún concepto.

Entre los factores que favorecieron la elaboración del plan se encuentran la motivación que surgió a raíz de los resultados de la encuesta; ya que se percibió la necesidad de contar con un plan de marketing por parte de las encuestadas; además, el hecho de contar con experiencia en el campo de la nutrición clínica y la atención en clínica privada permitió visualizar mejor la atención que se puede brindar, como lograr la atracción del cliente/paciente y la satisfacción de las necesidades. Además también beneficio el conocimiento de marketing y su aplicación en servicios profesionales, por los estudios realizados de dicha materia.

La dificultad que se encontró fue la falta de información sobre la aplicación de un modelo de plan de marketing específico para el nutricionista en clínica privada, ya que dicha información puede servir como fundamento para el diseño de un plan propio.

10. CONCLUSIONES

10.1 El plan de marketing de servicios profesionales del nutricionista en clínica privada propuesto, constituye una guía genérica la cual debe ser adaptada a cada caso en particular de acuerdo a la misión y visión específicas.

10.2 El estudio reflejó que el 92% de nutricionistas encuestadas desean contar con un plan de marketing.

10.3 Se estableció el perfil profesional que debe tener y/o desarrollar el nutricionista para ejercer la profesión en clínica privada.

10.4 La propuesta generada permite orientar al profesional que se desempeña en este campo para la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de un plan de marketing para la clínica privada.

11. RECOMENDACIONES

11.1. En el ámbito de los servicios profesionales el posicionamiento, el reconocimiento empresarial y social, plantea el estudio de las características particulares de cada servicio ofertado y aspectos individuales sobre los cuales hay que trabajar para mejorar la posibilidad de dialogo con el mercado potencial, creando caminos complementarios para una comunicación efectiva con los clientes. Por lo tanto para la puesta en práctica de la propuesta aquí presentada es necesaria su divulgación y socialización con el gremio profesional.

11.2. Para mejorar el posicionamiento y reconocimiento profesional, tanto el joven graduado como el profesional consolidado, deben tener claridad en la comprensión de los factores determinantes en el marketing de servicios profesionales, por lo que es pertinente el desarrollo de talleres de capacitación con los profesionales interesados para la aplicación de las herramientas aquí propuestas.

11.3. Solamente con conocimiento, los profesionales del campo de la alimentación y nutrición podrán identificar y desarrollar creativamente planes de acción alternativos para captar clientes, tratar con los competidores y, finalmente, obtener el reconocimiento social y económico que merecen. Por lo tanto se debe motivar a Asociación de Nutricionistas de Guatemala – ANDEGUAT- para promover la educación continua relacionada con el desarrollo de habilidades para el marketing de los servicios profesionales.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. American Dietetic Association. (2004). *Guide to private practice: An introduction to Starting your own business*. USA; Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Pp. 231.
2. Aguirre, M. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Editorial Pirámide. Pp. 501.
3. Ardón, María Ernestina. (2002). *Perfil Ocupacional del Nutricionista con grado de Licenciatura*. Guatemala; Asociación de Nutricionistas de Guatemala. Pp. 78.
4. Arellano, R. (2001). *Marketing*. McGraw- Hill. Pp. 265.
5. Aronson, Dina (2003). *Using technology to help start up your business*. Pp 12-13
6. Bernain, A. (1998). *Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de Administradores en Chile*. Revista AVANTE, Vol. 1 No. 2.
7. Colegio de Químicos y Farmacéuticos de Guatemala. (1994). *Leyes y Reglamentos*. 4o edición. Pp 82.
8. De León, Miriam. (2007). *Desempeño del Profesional de la Nutrición en Guatemala*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
9. Eck Mills, Linda. *Realities of starting your own business*. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs. Pp 9.
10. Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Buenos Aires. 460p. ISBN 978-987-1402-03-8.
11. Goleman, D.; Boyatzis R.; McKee, A. (2008). *El líder resonante crea más*. 1ª.ed. Buenos Aires. 352p. traducido por David González Raga y Fernando Mora. ISBN-978-987-566-365-7.
12. Greagan, Kate. (2002). *Creating a paper image*. Venture: Enterprising News

Ideas for Nutrition Entrepreneurs. En volumen XVIII. Spring No 2. pp 6-7.

13. Ichten, Joan.(2002). *1,2,3...Useful tools to market yourself*. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs. Volumen XVIII. Spring No 2. pp 5-6.
14. Kroker, María Fernanda. (2007) *Mercado laboral del Nutricionista en Guatemala*. (Tesis de licenciatura).
15. Lazzati, S y E. Sanguinetti.(2003). *Gerencia y Liderazgo*. Macchi Grupo Editor. 1ª. Ed. México D.F.
16. Méndez, R. (2009). *Arquetipo Básico de Gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes*. Tesis doctoral. Escuela de Ciencias de la Administración. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica
17. Musk, Maye. (2003). *Spin-offs from a private practice*. Venture: Enterprising News Ideasfor Nutrition Entrepreneurs.Pp 3.
18. Pangan, Teresa. (2003). Pursuing a more Developed Online marketing plan. Venture:Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs.En volumen XIX.Spring. No 2. pp 4-5.
19. PanganTeresa. (2003). Laying down the Foundation of a successful website. Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs. En volumen XIX. Summer. No 3. pp 3-4.
20. Peters, Tom. (2002). *La Victoria (total) de la empresa de servicios profesionales*. España: Nowtilus. Pp. 95
21. Pinske, Raleigh.(1997). *101 Ways to promote yourself*.USA: AVON Books. Pp 391.
22. Putman, Anthony O &Jesus Villamizar.(1991). *Cómo mercadear sus servicios*:

Guía para profesionales y pequeños empresarios. Editorial LEGIS

23. Rinke, Wolf. (Spring 2002). *Your image is determined by your attitude.* Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs. En volumen XVIII. No 2. pp. 12-13.
24. Toledo, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica: *Los 6 principios del Marketing viral.* Pp. 3.
25. Toledo, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica. Sección *Marketing Ideas.* Pp 3.
26. Toledo, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 3. Curso Marketing de servicios Profesionales. Pp 5.
27. Toledo, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 4. *Curso Marketing de servicios Profesionales.* Pp 3.
28. Toledo, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 5. *Curso Marketing de servicios Profesionales.* Pp 5.
29. Toledo, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 6. *Curso Marketing de servicios Profesionales.* Pp 7.
30. Toledo, Roberto. (marzo 2006). Nota técnica No 7. *Curso Marketing de servicios Profesionales.*
31. Whetten, D.; Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas.* Pearson Ed. 6ª. Edición. México. 720 p. ISBN-970-26-0579-2.
32. Wise, Kathy. (2003). *Opening the door to corporate wellness.* Venture: Enterprising News Ideas for Nutrition Entrepreneurs Pp 4-5
33. <http://www.yturralde.com/MomentosDeLaVerdad.htm> consultado el 30 de Julio 2010

13. ANEXOS

ANEXO 1

IMPORTANCIA DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL PROFESIONAL NUTRICIONISTA EN CLINICA PRIVADA

Estimado(a) profesional nutricionista

Reciban un cordial saludo, deseándoles éxitos en sus actividades diarias.

De manera atenta solicitamos su colaboración para completar la presente encuesta que trata de medir la percepción del profesional nutricionista sobre un plan de marketing para el ejercicio profesional en clínica privada.

El estudio que se está realizando se llama **“Plan de marketing de servicios profesionales del Nutricionista en clínica privada”** y tiene como finalidad aportar lineamientos generales que sirvan de guía a las nutricionistas en práctica privada que deseen introducir cambios innovadores en su clínica.

Agradeciendo de antemano su colaboración

Licenciada Ana Isabel Rosal

Nutricionista

I. ASPECTOS GENERALES

1. Nombre: _____ 2. Edad: _____ años

2. Escolaridad

Licenciatura Maestría Doctorado

3. Si cuenta con título de maestría o doctorado. Especifique el
area _____

4. Campo de acción: en este caso puede marcar varias opciones.

Nutrición Industria Nutrición Clínica Docencia
clínica de Pública privada

II. ASPECTOS ESPECIFICOS DE LA CLINICA PRIVADA

1. Tipo de clínica que atiende

Propia

Organización
lucrativa

Organización no
lucrativa

2. Si la clínica es de su propiedad, anote el tiempo en años de atenderla:

3. ¿Qué tipo de pacientes atiende?

Adultos

Niños

Diabéticos

Obesos

Otros (especifique): _____

4. ¿Cuenta con un plan de marketing en su clínica:

SI

NO

5. ¿Considera necesario contar con un plan de marketing para promocionar sus servicios profesionales

SI

NO

6. ¿Le gustaría contar con un plan de marketing para la clínica?

SI

NO

7. ¿Conoce a sus principales competidores?

SI

NO

8. ¿Conoce el motivo por el que los clientes prefieren a sus competidores?

SI

NO

9. ¿Sabe usted la razón por la que sus clientes lo abandonarían?

SI

NO

10. ¿Considera que hay meses en que aumenta o disminuye la demanda de servicios del nutricionista?

SI NO

ANEXO 2

Guatemala, junio del 2010

Licenciada
Rebecca María Rodríguez Jarava
Presidenta
Asociación de Nutricionistas de Guatemala-ANDEGUAT-

Estimada licenciada

Reciba un atento saludo deseándole éxitos en sus actividades diarias.

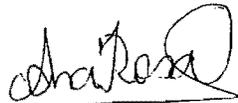
El motivo de la presente es solicitar su autorización a pasar una encuesta a los (as) profesionales nutricionistas el día de la actividad de educación continua, la cual tiene como finalidad conocer la percepción del nutricionista sobre un plan de marketing dirigido a profesionales que ejercen en la clínica privada.

Dicha encuesta consta de 13 preguntas para lo cual se necesitará un máximo de 15 minutos.

Agradeciendo de antemano su colaboración

Atentamente

Licenciada Ana Isabel Rosal
Nutricionista



Licda. Ana Isabel Rosal Martinez

AUTORA



Licda. Maria Isabel Orellana de Mazarategos MA.

ASESORA



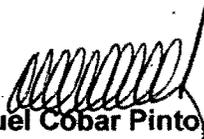
Licda. Ely Ocaña MSc.

REVISORA



Licda. Anne Marie Liere de Godoy, MSc.

DIRECTORA



Oscar Manuel Cobar Pinto Ph.D.

DECANO