

3. DIAGNÓSTICO

3. DIAGNÓSTICO

Antes de formular una propuesta de mejora, es necesario presentar un panorama de la situación en la que se encuentra la institución analizada, dado que este análisis debe ser la base de lo que se quiera emprender en el futuro.

En este capítulo se presenta la información más importante en cuanto a la operación actual del Instituto Nuevo Amanecer, analizando su problemática y sus posibles áreas de oportunidad, que pueden dar pie a proponer un programa de mercadotecnia exitoso.

Asimismo, se presentan los resultados de una encuesta realizada con el fin de determinar la imagen que tiene actualmente la institución entre la sociedad nuevoleonesa.

Esto será la base para que en el siguiente capítulo se desarrolle el plan de mercadotecnia, que será la parte central, y por lo tanto, la más importante de esta investigación.

3.1 ANÁLISIS DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN

Establecer metas para la organización es el primer paso para cualquier esfuerzo de mercadotecnia, ya que dichas metas proveen la dirección en la que la institución deberá continuar su camino.

Además, indican cómo alcanzar el éxito y ayudan a fijar el foco de atención en lo importante, en lo trascendental, en lo que realmente se quiere obtener, evitando con esto la pérdida de tiempo y esfuerzo en acciones superfluas.

Si revisamos las metas que se propuso el instituto al celebrar su vigésimo aniversario y al establecer su *Misión INA 2005*, encontramos que de los dos tipos de metas

posibles: de acción y de imagen, la institución contempla solamente a las primeras, pero ninguno de sus propósitos se preocupa de la imagen organizacional que están presentando y que la sociedad está percibiendo.

En ellas hablan de contar con el equipo óptimo; técnicas y sistemas modernos; actualizar el equipo de cómputo; ser centro formador de recursos humanos; ser un modelo a desarrollar, para el surgimiento de nuevas instituciones similares; contar con sistemas de auto enseñanza, para que la familia participe más en la integración de sus hijos; comprometer más la relación con universidades, clubes y hospitales; desarrollar la especialización en parálisis cerebral con valor curricular, en coordinación con instituciones educativas; y fomentar la creación de un marco legislativo.

Aunque todas estas acciones implican un funcionamiento eficaz y por ende una mejor imagen de la institución, tanto en pacientes y posibles donadores, como en el público en general, ninguna de estas metas se refiere directamente a la imagen que quieren proyectar.

No hablan de cómo les gustaría ser percibidos por parte de los integrantes de sus dos mercados: pacientes y donadores, ni si tienen pensado emprender algunos cambios para mejorar en este aspecto.

Solamente en los objetivos institucionales hablan de "proyectar la imagen del Instituto Nuevo Amanecer como la mejor institución especializada en la atención de Trastornos Neuromotores No Progresivos", pero hasta ahí, no se dice cómo, cuándo, con quién, ni de qué manera se va a lograr esto. Es solamente un deseo, una buena intención, pero no está "aterrizada" en algo concreto, definido, plasmado de alguna manera en el papel para poder llevar a cabo su realización.

3.1.1 Imagen percibida por la comunidad

En una encuesta formal realizada entre la comunidad nuevoleonense, se encontraron serios problemas de imagen para el Instituto Nuevo Amanecer, por lo que cualquier esfuerzo por obtener mayores donativos o diversificar nuevos mercados de donadores, debe considerar sin duda este aspecto.

La encuesta (ver cuestionario en Anexo A) incluyó a 266 personas mayores de edad, pertenecientes a niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto del área metropolitana de Monterrey. Se contó con un error máximo aceptable del 6 % y un nivel deseado de confianza del 95 %; fue realizada en las colonias Cumbres, Contry, Valle, Colinas de San Jerónimo y Anáhuac. Para la determinación de la muestra se consideraron las cifras de población proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

A continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos en forma de gráficas tipo pastel y en cada una de ellas se incluye una breve explicación:

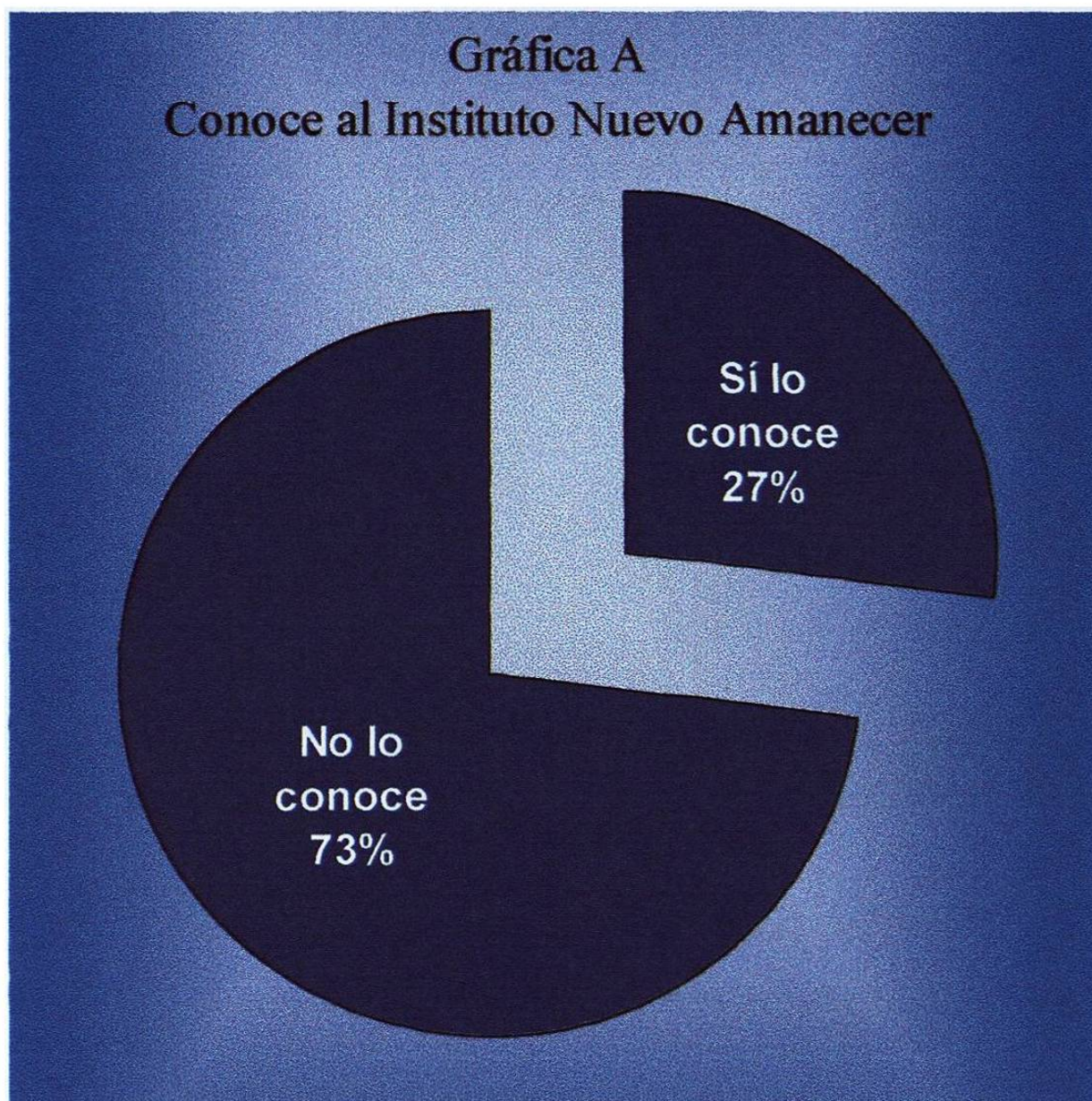


Figura 8. Conocimiento del Instituto Nuevo Amanecer

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, la comunidad nuevoleonesa conoce muy poco a la institución. El porcentaje llega a ser casi de que cada cuatro personas, solamente una afirmó tener conocimiento de ella.

A ese 27 por ciento de personas que dijeron tener conocimiento del instituto se les preguntó el origen del mismo, y estos fueron los resultados:

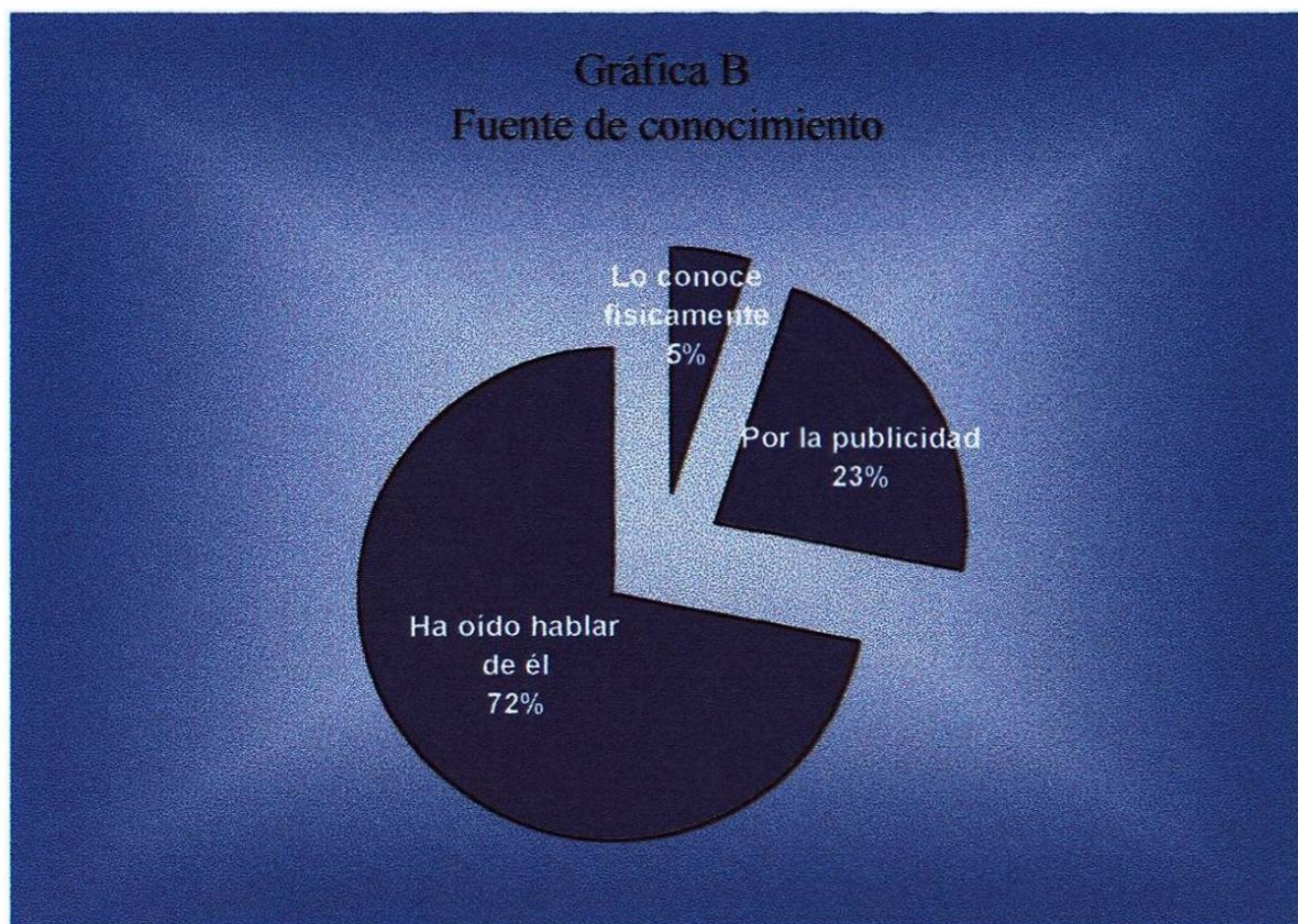


Figura 9. Fuente de conocimiento de la institución

El conocimiento de la institución se ha dado principalmente por comentarios escuchados a otras personas y la publicidad, que apenas se ha venido utilizando en los últimos meses, es la segunda fuente de que las personas sepan de su existencia. Apenas un 5 % de los entrevistados ha estado físicamente en las instalaciones del instituto.

Si comparamos estos datos con los obtenidos por otro tipo de organizaciones no lucrativas y que también se dedican a la asistencia privada, los resultados son altamente contrastantes:

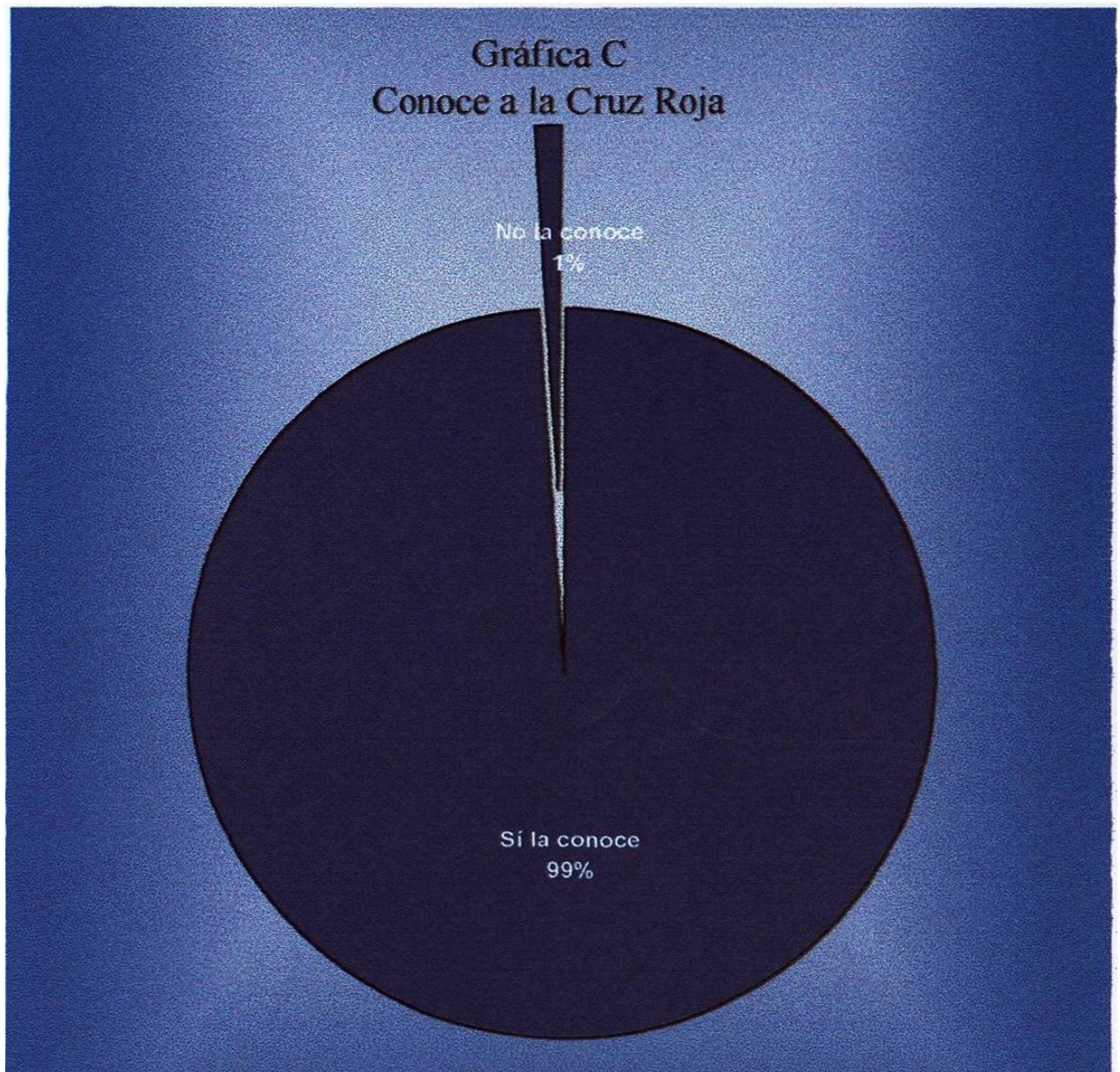


Figura 10. Conocimiento de la Cruz Roja

Esta institución de beneficencia es sin duda la más reconocida, tanto a nivel nacional, como internacional, pero también se cuestionó sobre otras instituciones de índole local y las cifras, aunque no tan dramáticas como en el caso anterior, se mantuvieron altas.

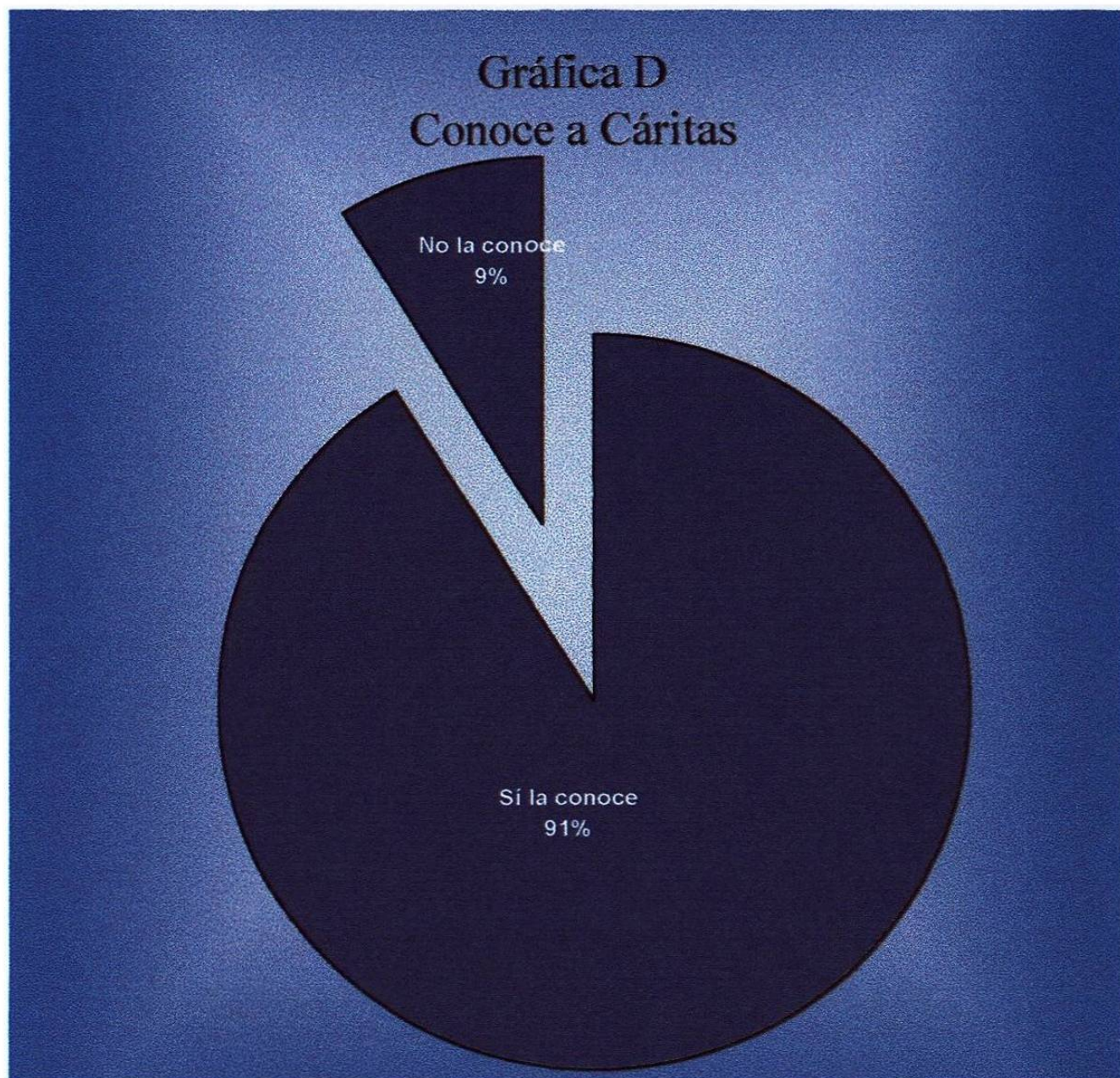


Figura 11. Conocimiento de Cáritas

Esta institución está presente en la mente de los nuevoleonese, tal vez apoyada por la incesante publicidad que despliega, tanto a nivel informativo, como por los sorteos cuatrimestrales de casas y demás premios que realiza en el estado.

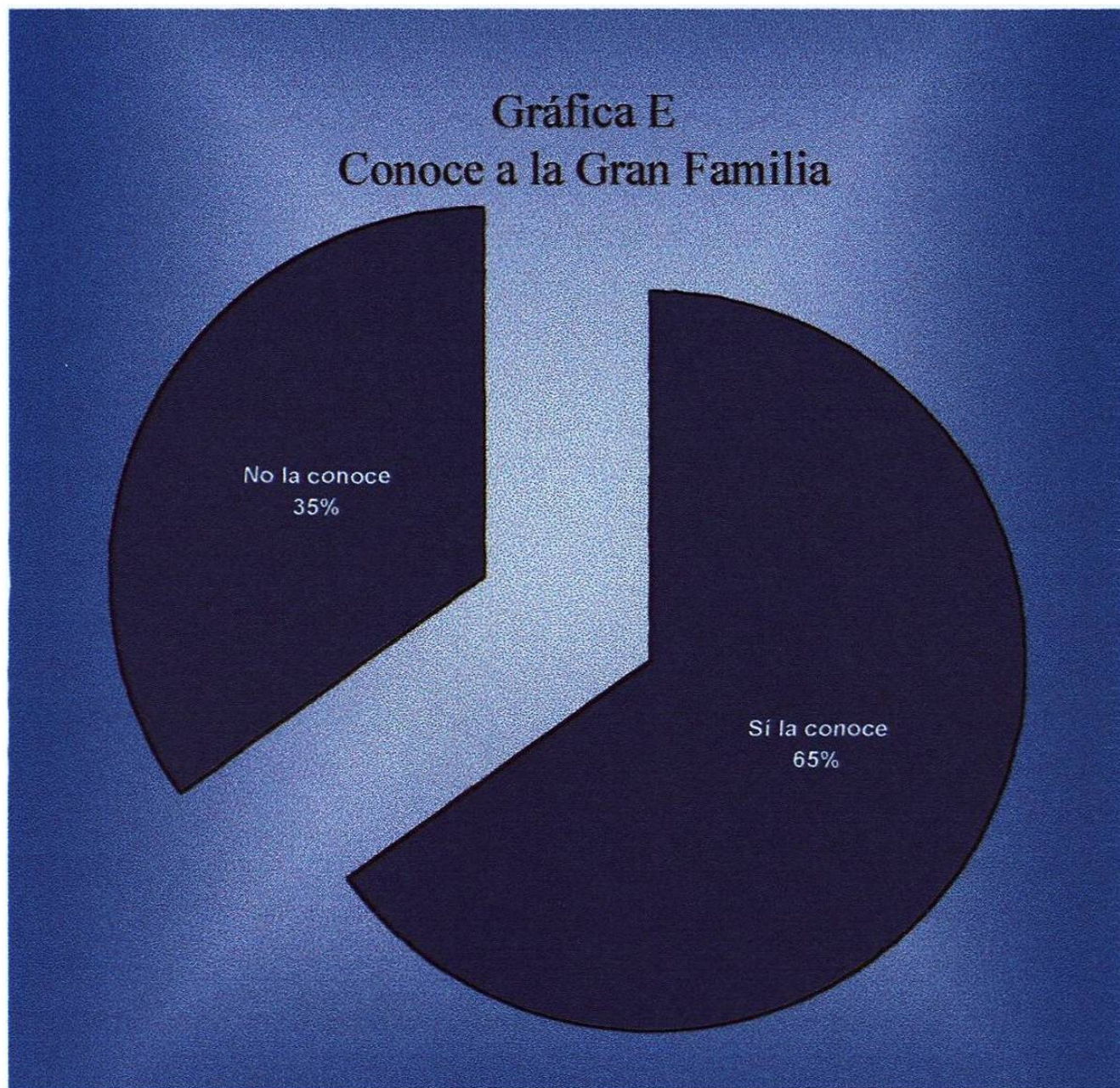


Figura 12. Conocimiento de la Gran Familia

La Gran Familia es una de las instituciones que no aparece mucho en los medios publicitarios, sin embargo la encuesta arrojó que el nivel de conocimiento que tiene la gente sobre ella es bastante alto.

Este nivel de conocimiento se ve reflejado en los donativos que realizan las personas, dado que el nivel de los mismos fue proporcional a los resultados del

conocimiento, tal y como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

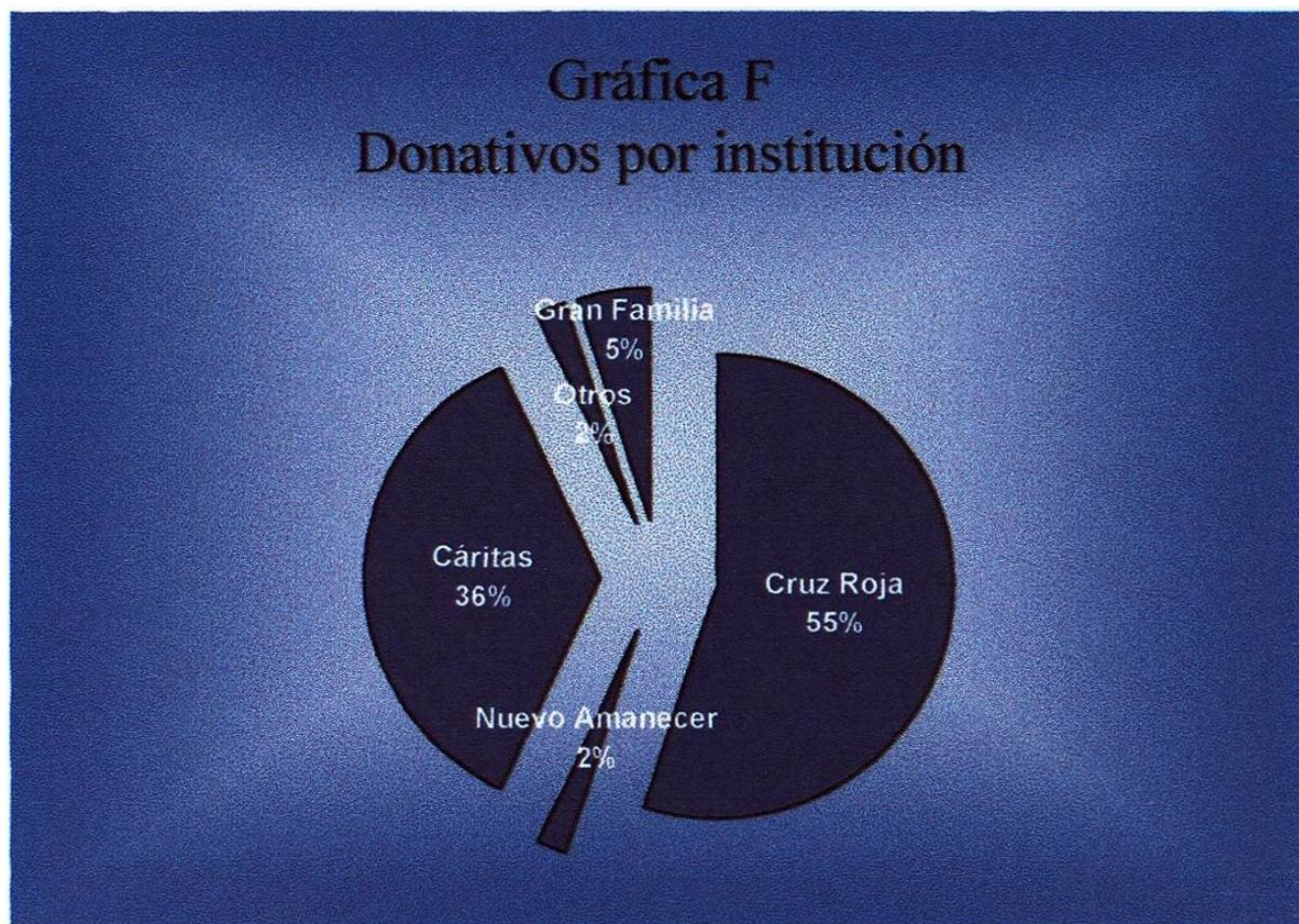


Figura 13. Instituciones y donativos

La Cruz Roja a través de sus campañas anuales es la institución que más se ve beneficiada con los donativos de los nuevoleonenses (55 %), mientras que Cáritas le sigue con un destacable 36 por ciento, la Gran Familia con un 5 %, y el Instituto Nuevo Amanecer apenas con el 2 % del total. Algunas otras instituciones complementan el 100 %, con el 2 % restante.

Un dato muy importante que se obtuvo de la muestra, fue que el 67 por ciento de los encuestados ha realizado algún tipo de donación y el 33 % restante, no ha hecho donativo

alguno. Ese 67 % fue cuestionado para saber hacia dónde dirigían sus donativos y arrojó los resultados de la gráfica anterior.



Figura 14. Donativos

Esto también nos indica que los nuevoleoneseos tienen la costumbre de realizar donativos; información muy relevante para todas las instituciones de asistencia privada que existen en el estado.

Por último, es importante mencionar que del 23 por ciento que dijo conocer al Instituto Nuevo Amanecer, la mayoría no sabe exactamente a qué se dedica y cuál es su función principal, tal y como se observa en la siguiente gráfica:

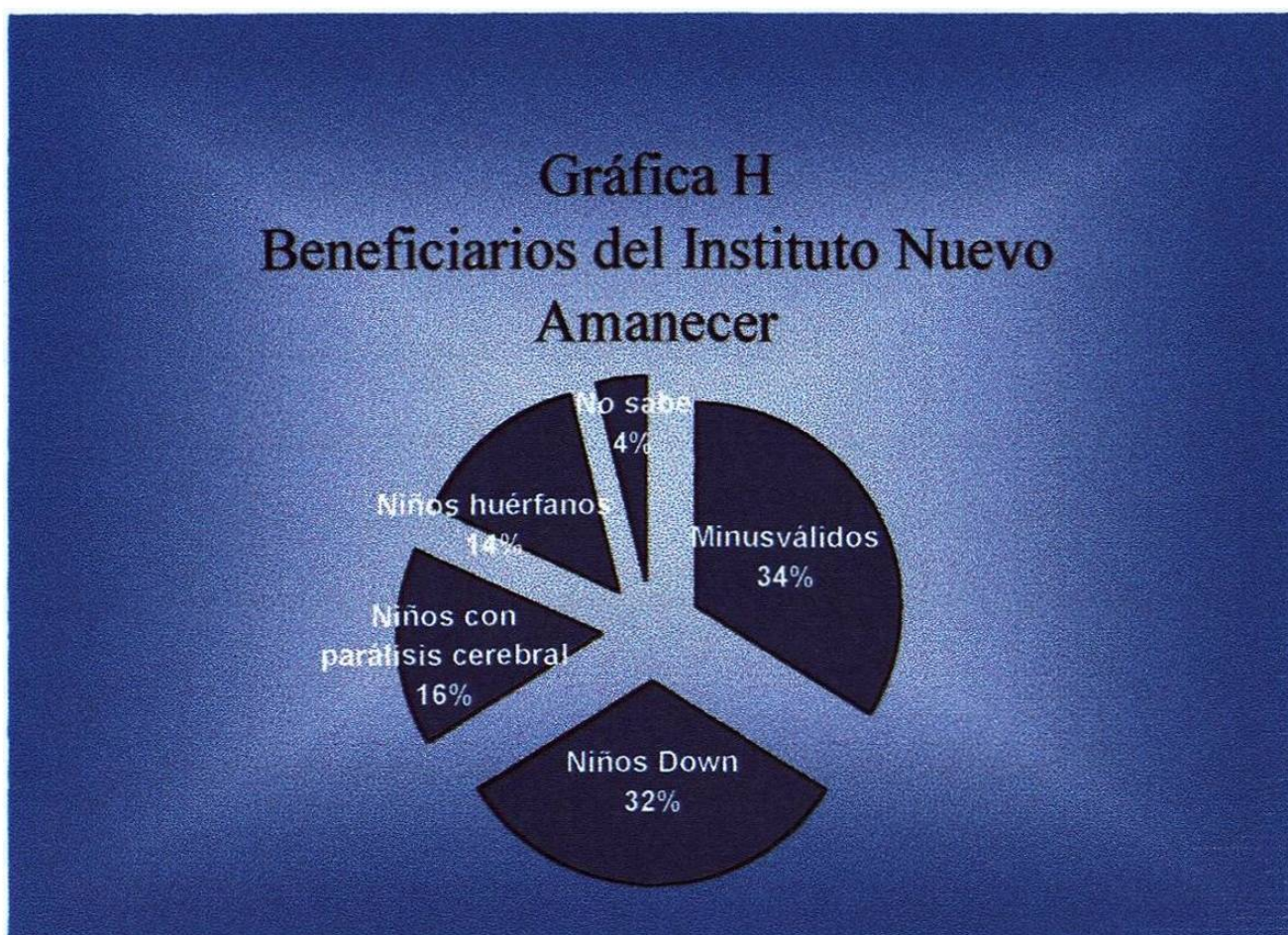


Figura 15. Beneficiarios del Instituto Nuevo Amanecer

Aunque las personas encuestadas manifestaron conocer al Instituto Nuevo Amanecer, al cuestionarles sobre qué tipo de ayuda presta, externaron distintas respuestas que fueron desde la atención a personas minusválidas con un 34 %, niños con Síndrome de Down con un 32 %, hasta niños huérfanos con un 14 %. Solamente el 19 % de las personas acertaron al tipo de atención que brinda la institución y un 4 % ni siquiera se atrevió a dar una respuesta concreta.

Los datos obtenidos sobre el Instituto Nuevo Amanecer indican que existe un

problema real y ese se llama: *imagen*.

3.2 DEMANDA VS. OFERTA

Dentro de sus políticas, el Instituto Nuevo Amanecer se ha fijado un límite en la atención a los pacientes, por lo que su población máxima no ha de rebasar los 350 alumnos. Esto con el fin de brindar una atención óptima y eficaz.

Cabe señalar que esta disposición no es más que el reflejo de la reordenación administrativa que ha emprendido el instituto en los últimos meses y que trata de mantener acorde a sus posibilidades, tanto humanas como en materia de instalaciones y equipamiento.

Actualmente se cuenta con una población total de 280 niños en todas las áreas de atención, por lo que se puede mencionar que la demanda es bastante satisfactoria y no representa una problemática de falta de "mercado", sino todo lo contrario.

El instituto se distingue por su atención integral, esmerada y bastante accesible en lo económico, por lo que en realidad no resiente la necesidad de atraer más "clientes", sino que su problema principal estriba en contar con los suficientes recursos para atender a las personas que solicitan su apoyo.

Si a eso le sumamos la crisis económica por la que actualmente atraviesa el país y por consecuencia los nuevoleonenses, todo esto ha provocado que el foco de atención sea la falta de recursos económicos.

El instituto requiere de mayores donativos por parte de los actuales benefactores y además incrementar su mercado de donadores, sin embargo, esto no lo podrá lograr si antes no soluciona su problema de imagen que ha quedado asentado en el punto anterior y que es

motivo de la propuesta que se desarrolla en el siguiente capítulo.

4. PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

4. PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

Tras los resultados del análisis del capítulo anterior, toca ahora el turno de presentar la propuesta de un plan integral de mercadotecnia para el Instituto Nuevo Amanecer, en donde no solamente se considere su problemática inmediata de la falta de una adecuada imagen, sino que considere también una revisión de sus metas, de su posicionamiento y una auditoría mercadológica de cómo está haciendo las cosas en la actualidad.

Incluye también un plan detallado de mercadotecnia y la consecuente campaña de promoción que se deberá emprender. La idea central es de que estas actividades formen una estrategia global para la institución.

Este programa se presenta mediante una serie de pasos en donde quedarán planteadas las actividades que deberá desarrollar el instituto para poder llegar a lo que realmente necesita: mejorar su imagen ante la comunidad, como ya quedó demostrado en el capítulo anterior, y que eso posteriormente le permita emprender una campaña de recaudación de fondos o de ampliación de su mercado de donadores.

El Instituto Nuevo Amanecer no puede intentar abarcar nuevos mercados de donadores, mientras persistan sus serios problemas de imagen ante la comunidad.

La propuesta tiene la limitante de que no es más que eso: una propuesta, y tocará a la institución decidir si la implementa y mediante qué mecanismos, por lo tanto, esta sugerencia mercadológica se basa en el análisis desarrollado a lo largo de la investigación y en los resultados obtenidos mediante el sondeo que se realizó entre la comunidad nuevoleonense.

El modelo a seguir durante el desarrollo de este capítulo es una adecuación del

propuesto por Stern (1994) y se presenta en la siguiente figura:

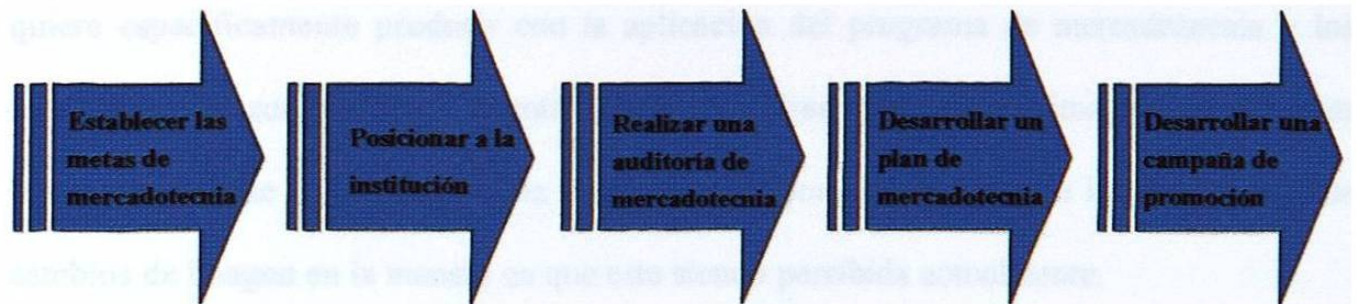


Figura 16. Pasos para un Programa de Mercadotecnia para el Instituto Nuevo Amanecer

Cada uno de los pasos presentados en la Figura 16 se desarrolla a continuación en los siguientes apartados del capítulo.

4.1 ESTABLECER LAS METAS DE MERCADOTECNIA

El primer paso consiste en establecer las metas de mercadotecnia que requiere alcanzar la institución analizada, debido a que éstas le proporcionarán la dirección adecuada que debe seguir para alcanzar su objetivo organizacional.

Estas metas deben ser planteadas de manera tan clara y real que impliquen la posibilidad de ser alcanzadas y deben contener el éxito que se espera lograr y para cuándo. Ayudan a clarificar qué es lo que se pretende alcanzar mediante la aplicación del esfuerzo de mercadotecnia, y a definir qué es lo que la institución entiende por éxito.

Son como una brújula que va a orientar el esfuerzo en la dirección correcta para beneficio de la institución.

Las metas que se debe plantear el Instituto Nuevo Amanecer deben de ser de dos tipos: *Metas de acción* y *metas de imagen*. Las primeras deben ir hacia lo que el instituto quiere específicamente producir con la aplicación del programa de mercadotecnia y los resultados mensurables que intenta lograr, mientras que las de imagen deben estar enfocadas en que la institución sea más conocida por el público o en introducir algunos cambios de imagen en la manera en que esta siendo percibida actualmente.

El programa de mercadotecnia puede apoyar más las *metas de acción* o a las *metas de imagen*, o bien, equilibrar el peso específico que le concede a cada una de ellas.

4.1.1 Metas de acción

Las metas de acción del instituto están ya plasmadas en la revisión organizacional que llevaron a cabo con motivo de su vigésimo aniversario y son las siguientes:

- *Contar con el equipo óptimo, técnicas y los sistemas más modernos de atención en el área física, escolar, psicología y social para la atención de los niños y de sus familias.*
- *Actualizar el equipo de computación con programas de educación especial, ya que puede ser su modo de vida en el futuro.*
- *Ser centro formador de recursos humanos especializados en parálisis cerebral infantil.*
- *Ser un modelo a desarrollar para que nazcan otras instituciones interesadas en el tratamiento de la parálisis cerebral.*
- *Contar con sistemas de auto enseñanza (biblihemeroteca y videoteca, entre*

otras), para que la familia participe más en la integración de sus hijos.

- *Comprometer más la relación con las universidades, hospitales, clubes de servicios para beneficios mutuos.*
- *En coordinación con instituciones educativas desarrollar la especialización en parálisis cerebral con valor curricular.*
- *Fomentar la creación de un marco legislativo que asegure en el estado la integración social de los niños con parálisis cerebral.*

Estas metas, si bien representan acciones a realizar y alcanzar, tienen el inconveniente de que la mayoría de ellas no son concretas. El instituto debe fijar los objetivos específicos, los resultados que pretende y para cuándo.

De preferencia, y en la medida de lo posible, trasladar algunas de ellas a números y especificar el cómo pretende alcanzar esas metas.

Una ayuda muy importante sería encontrar la respuesta a las siguientes preguntas:

- ◆ *¿Cuáles son los mejores resultados que esperan y para cuándo?*
- ◆ *¿Qué factores externos pueden impedir o ayudar a alcanzar estas metas?*
- ◆ *¿Se cuenta realmente con los suficientes recursos humanos y económicos para alcanzar dichas metas?*
- ◆ *¿Qué tan realistas y alcanzables son estas metas de acción?*

4.1.2 Metas de imagen

Si bien las *metas de acción* solamente requieren de puntualizaciones, las *metas de imagen* deben ser construidas totalmente, dado que ninguna de las metas fijadas por la institución corresponde realmente a la imagen que quiere proyectar o alcanzar entre la

comunidad o entre sus mercados que atiende (pacientes y donadores).

Es importante señalar que estas metas deben encontrar un balance entre lo ideal que se pretende alcanzar, y lo que realmente es posible. Hay que considerar las limitaciones de tiempo, recursos y factores externos que pueden limitar o impedir el éxito.

Para el Instituto Nuevo Amanecer la meta general no es atraer pacientes, sino elevar su imagen ante la comunidad y recolectar más fondos entre los nuevoleonenses.

Siguiendo el esquema de encontrar respuestas, en este punto las preguntas resultan prácticamente obvias:

- ◆ *¿Cómo está siendo visto actualmente el Instituto Nuevo Amanecer por el público en general o por sus mercados meta (pacientes y donadores)?*
- ◆ *¿Están satisfechos los directivos con la imagen actual de la institución?*
- ◆ *¿Cómo les gustaría ser percibidos por la comunidad?*
- ◆ *¿Cómo quieren cambiar su imagen y de qué manera?*

La primera pregunta ya tiene respuestas y los resultados de la imagen actual están detallados en el capítulo anterior, es decir, la comunidad no identifica a la institución, no la conoce y no sabe cuáles son sus actividades y beneficios.

Seguramente los directivos no están satisfechos con estos resultados, dado que la noble tarea no está siendo reconocida en el exterior y esto además impide que se puedan lograr mayores donativos para poder continuar con la tarea que se han echado a cuestras.

Por lo tanto, la meta inmediata de imagen debe ser:

Alcanzar una imagen positiva entre la comunidad nuevoleonense, como una institución de asistencia privada que brinda una atención eficaz y eficiente a

niños con parálisis cerebral y que requiere del esfuerzo y la ayuda de todos para seguirla brindando como hasta ahora.

El plazo para alcanzar esta meta debe ser fijado por la institución, pero se sugiere un plazo máximo de un año y un mínimo de seis meses, para ver resultados.

El "cómo" se alcanzará esta meta de imagen será planteado en el paso correspondiente a la campaña de promoción.

4.2 POSICIONAR A LA INSTITUCIÓN

Instituciones no lucrativas y de asistencia social como *Cruz Roja* o *Cáritas* cuentan ya con un "posicionamiento" en la comunidad, es decir, el público los identifica ya con un rol que cumplen y que está basado en sus habilidades para crear impacto en la sociedad. Cuando la organización está exitosamente posicionada, la gente reconoce quién eres tú y qué es lo que tú haces.

Y ese posicionamiento es lo que le falta al Instituto Nuevo Amanecer, dado que sus actividades administrativas, operacionales y de atención al entorno, le han impedido preocuparse hasta ahora por alcanzar esa imagen positiva en la mente de los miembros de la comunidad.

Para posicionarse, el Instituto Nuevo Amanecer requiere construir una buena imagen pública, a través de impresiones iniciales, mensajes consistentes y desarrollando programas de alta calidad en sus servicios.

4.2.1 Revisión de la misión

Para ello, el posicionamiento que se pretende debe ser una expresión directa de la misión que ya ha sido fijada por la institución, la cual debe ser clara, fácilmente comprensible y que proporcione el sentido correcto de la dirección que debe seguirse en el futuro. De no ser así deben realizarse los cambios que requiera para alcanzar esas condiciones.

En la revisión de la *Misión INA 2005*:

“Brindar atención integral al niño con trastornos neuromotores no progresivos -parálisis cerebral-, desde recién nacido y hasta los 18 años de edad, para que logre su máximo nivel de independencia, a través de una institución caracterizada por una mejora continua a nivel profesional y humano, y del compromiso y participación activa de su familia”.

Se observó que esta bien definida y que cumple con las características antes señaladas, por lo que no requiere cambio alguno.

4.2.2 Revisión de necesidades del mercado actual

Encontrar de manera constante las necesidades específicas, tanto presentes como futuras, constituye el punto crítico del rol que debe cumplir la institución en la comunidad, ya que las condiciones y características del mercado y de la propia organización no son estáticas, sino que están cambiando constantemente y la institución siempre debe estar preparada para ello.

Es por eso que el Instituto Nuevo Amanecer debe estar siempre en busca de las necesidades presentes y futuras de sus dos mercados (pacientes y donadores) e instrumentar los programas necesarios para responder a ellas.

Los programas actuales pueden ser modificados, ampliados o sustituidos para poder responder a esas necesidades de los "clientes" y en un momento dado, considerar la introducción de nuevos servicios que permitan la participación de otros miembros de esos mercados.

Esto implica también que la institución se concentre en lo que realmente hace bien y concentre ahí todo su esfuerzo, que cuide el nicho de mercado que ya tiene y que lo piense bien antes de tratar de expandirse.

Es importante señalar que en cuanto a este punto, el Instituto Nuevo Amanecer lo ha manejado bastante bien, tal vez en donde requiere de preocuparse más es en el mercado de donadores, dado que hasta ahora no ha sido muy diversificado y eso precisamente ha ocasionado una especie de "cansancio" en la entrega de donativos.

4.2.3 Examinar a la competencia

Revisar el entorno y examinar a los competidores, no es exclusivo de las organizaciones lucrativas, por lo que las no lucrativas también deben de vez en cuando voltear la vista hacia las instituciones que también integran la misma oferta de servicios.

Esto se realiza básicamente para confirmar la necesidad del papel que se está desempeñando en la comunidad y revisar las ventajas competitivas con las que se cuentan.

Regresando al esquema de preguntas, se deben contestar las siguientes:

- ◆ *¿Quiénes son tus competidores?*
- ◆ *¿En que está la institución compitiendo?*
- ◆ *¿Cómo tus fortalezas se comparan con las de ellos?*
- ◆ *Enlistar a los socios potenciales y cómo poder unir fuerzas con ellos.*

El Instituto Nuevo Amanecer no cuenta con competencia directa, dado que las instituciones de asistencia privada que existen en el estado, no están especializadas en atender a niños con parálisis cerebral, sino que dirigen sus fuerzas a otras actividades como atención hospitalaria en general, puestos de socorro, beneficencia en general, minusválidos, drogadicción, niños huérfanos y otros.

Es por eso que de este punto solamente se podría señalar que la competencia no está en el tipo de servicio o atención que se brinda, sino en la captación de ayuda por parte de la comunidad y ahí es donde el Instituto Nuevo Amanecer debe entrar a competir de manera abierta y decidida.

La asociación con el resto de las instituciones estriba en que todas forman parte de la Junta de Asistencia Privada y por lo tanto, unen esfuerzos en materia de reconocimiento, cuestiones legales, de organización y demás, pero hasta ahí.

4.2.4 Redactar la declaración de posicionamiento

La diferencia entre la misión y la declaración de posicionamiento estriba en que mientras la primera es una explicación de motivos, la segunda es una declaración del carácter y la reputación que se pretende.

La declaración de posicionamiento es el papel exacto que la institución pretende desempeñar en la comunidad y describe el nicho de mercado que se pretende abarcar.

Ante eso, se sugiere la siguiente declaración de posicionamiento:

"Somos una institución de asistencia privada que brinda una atención eficaz, de alta calidad y a muy bajo costo, a niños con parálisis cerebral".

4.2.5 Probar la declaración de posicionamiento

Las ideas requieren de distintos tipos de soporte, ya sea financiero, moral o político, por lo que tras la declaración de posicionamiento, es importante ahora revisar la viabilidad de lo que se quiere o pretende con dicha declaración.

Los tres grupos de personas que deben soportar esa declaración son:

- *Los trabajadores del instituto, incluido el personal voluntario.*
- *Los patrocinadores y los directivos.*
- *Líderes de opinión y la comunidad en general.*

Es trascendental involucrar por lo menos a estos tres grupos, presentándoles esta declaración, pidiéndoles su opinión y sus sugerencias. Lo ideal es que ellos mismos critiquen ese pretendido posicionamiento, si están o no de acuerdo con él y si consideran que existen otros grupos con los cuales dialogar al respecto.

Este primer acercamiento con los grupos mencionados, implica ya un primer esfuerzo de posicionamiento, puesto que ya se está tratando de dar a conocer el rol que se pretende desempeñar en la comunidad.

4.2.6 Reafinar y clarificar el nicho de mercado

Este punto implica que el instituto considere las sugerencias y opiniones que le presentaron los grupos en esa revisión del posicionamiento, para clarificar y reafinar su declaración, puesto que ahora cuenta ya con una visión más amplia y con nuevos elementos para decidir.

Sin embargo, también es posible que la declaración de posicionamiento se mantenga y se refuerce, de tal manera que se puede llegar a una situación de mantener la declaración original.

De las sugerencias puede derivarse que la institución tenga que clarificar y reafinar también su nicho de mercado, pero en el caso del Instituto Nuevo Amanecer, considero que cuenta con un nicho perfectamente bien claro y definido, por lo que no existe la necesidad ni de ampliarlo, ni de modificarlo.

4.3 REALIZAR UNA AUDITORÍA DE MERCADOTECNIA

Ahora es necesario evaluar los actuales esfuerzos de mercadotecnia que se llevan a cabo y decidir que cambios se pueden realizar, añadir o improvisar para alcanzar las metas propuestas.

Esta auditoría proporciona la estructura necesaria para entender los cambios de mercadotecnia y debe incluir desde los elementos positivos que ya se tienen, la información adicional que se requiere, los ajustes que son necesarios y determinar las características o cualidades a promover.

Si se cuenta con una meta de imagen, la auditoría ayudará a encontrar los grupos clave de personas que se necesitan para alcanzarla y cómo el esfuerzo de mercadotecnia debe ser organizado para alcanzar la imagen que se quiere.

Si se tienen metas de acción, la auditoría ayudará a decidir si se tiene el producto correcto para el público correcto y cómo ordenar el resto de los elementos para producir resultados.

Como ya se mencionó, el enfoque de esta investigación se centra en la meta de

imagen y no en las de acción, que son las que ya está tratando de alcanzar la institución desde hace tiempo.

La auditoría ayuda también a alinear seis de las llamadas "P's" de la mercadotecnia que en este caso son: *Producto, público, precio, plaza o lugar, producción y promoción*. El análisis de cada una de ellas estriba en las siguientes preguntas:

- ◆ **Producto.-** *¿Se tiene un programa de alta calidad, servicio o producto que satisfaga la necesidad de los consumidores?*
- ◆ **Público.-** *¿Conoce la institución a sus clientes y los beneficios que les otorga?*
- ◆ **Precio.-** *¿El precio por el servicio que se brinda es el correcto, es demasiado bajo o es demasiado alto?*
- ◆ **Plaza o lugar.-** *¿El servicio que se brinda es accesible?*
- ◆ **Producción.-** *¿Puede realmente satisfacer la demanda?*
- ◆ **Promoción.-** *¿Están usando las técnicas persuasivas adecuadas para motivar la respuesta del público?*

En cada una de estas seis "P's" es necesario revisar sí:

- *Está correcta.*
- *Necesita información adicional.*
- *Es necesario un ajuste.*
- *Existen características a promover.*

De aquí se obtendrán las preguntas, ideas, características y todo lo concerniente para realizar el plan de mercadotecnia que corresponde al siguiente punto del modelo.

A continuación se presentan una serie de preguntas que se formularon, y las respuestas que se obtuvieron de parte de la Lic. Alicia Flores de Cerecero, Directora de Promoción Social y Educativa del Instituto Nuevo Amanecer. Al final se enlistarán las variables que requieren de añadir información, realizar ajustes o que presentan características a promover.

4.3.1 Producto

➤ *¿Cuál es el servicio que ofrece el Instituto Nuevo Amanecer?*

R: Nosotros ofrecemos atención integral para niños con trastornos neuromotores.

La edad de los pacientes oscila desde recién nacidos hasta los 18 años.

➤ *¿Existe algo del servicio que dificulte entenderlo o recibirlo?*

R: No, no existe.

4.3.2 Públicos

➤ *Elabore una lista de sus públicos por servicio o programa.*

R: Atendemos a dos tipos de públicos:

I. Niños con parálisis cerebral, a los cuales se les brinda desde atención médica y escolar, hasta psicológica y nutricional.

II. A los padres de los niños, a los cuales les damos asesoría en cuanto al manejo nutricional, psicológico y espiritual de sus hijos.

➤ *Seleccione sus públicos principales por cada servicio y anote los beneficios que el servicio les brinda.*

R: De los dos públicos anteriores, el de los niños es el principal para el Instituto

Nuevo Amanecer. Mejoramos su calidad de vida en general. Y los beneficios que reciben son muy variados, ya que pueden ser:

- ❖ *Normalización.- El niño puede llegar a ser normal.*
- ❖ *Poder integrarse a la sociedad.*
- ❖ *Estar en un mundo escolarizado.*
- ❖ *Poder integrarse familiarmente.*
- ❖ *Recibir salud.*
- ❖ *Recibir nutrición.*
- ❖ *Ayuda emocional.*
- ❖ *Apoyo educativo.*
- ❖ *Apoyo cultural.*
- ❖ *Apoyo recreativo.*
- ❖ *Apoyo deportivo.*

4.3.3 Precio

➤ *¿Qué solicitan por el servicio. Dinero o alguna otra cosa?*

R: Solicitamos de nuestros pacientes o sus familiares una aportación o colaboración monetaria.

➤ *¿Cuánto cobran por el servicio?*

R: El precio depende de dos cosas:

I. Del tipo de servicio que se le brinda al paciente.

II. Del estudio socioeconómico que se le realice al paciente y su familia.

Sobre la base de esos dos puntos, se establece una cuota de recuperación que por lo

general es bastante baja debido a que la gran mayoría de nuestros pacientes son de un nivel socioeconómico bajo.

- *¿Podrían sus clientes, o al menos algunos de ellos, pagar más por el servicio que reciben?*

R: Yo creo que sí.

4.3.4 Plaza o lugar

- *¿Los pacientes vienen a ustedes o ustedes van en su búsqueda?*

R: Ellos vienen.

- *¿Existe alguna barrera de ubicación para recibir el servicio?*

R: Nuestra ubicación no es la ideal, por lo que sí hemos recibido algunas opiniones de pacientes o familiares que se les dificulta el traslado desde municipios más alejados. En parte por el tiempo de traslado y en parte por el costo que les implica el tener que pagar dos o más camiones para llegar aquí.

Nosotros proporcionamos el servicio de traslado a los niños del sistema escolar, pero no es suficiente.

4.3.5 Producción

- *¿Pueden cubrir eficientemente la demanda?*

R: Si se cubre, no tenemos lista de espera y actualmente brindamos servicio a 280 pacientes. Es decir, a todos los que han solicitado atención, se les ha brindado.

- *¿Qué pasaría si la demanda se incrementa o baja?*

R: Si la demanda se incrementa pudiera disminuir la calidad del servicio que

brindamos, dado que tendríamos que hacer ajustes de tiempo o atención.

Si disminuye, lo veo un poco difícil, ya que tenemos 6 ó 7 años con la misma demanda.

4.3.6 Promoción

➤ *¿Qué técnicas promocionales están usando actualmente?*

R: Las técnicas que estamos utilizando son sobre la base de donaciones y son:

- ❖ *Pendones.*
- ❖ *Panorámicos.*
- ❖ *Radio.*
- ❖ *Eventos especiales como congresos.*
- ❖ *Reportes anuales.*
- ❖ *Correo directo.*
- ❖ *Conferencias de prensa en eventos.*
- ❖ *Pósters.*
- ❖ *Videos.*
- ❖ *Ferias y exposiciones en las universidades locales.*

Es importante destacar que no se cuenta con ninguna evaluación de la efectividad de estas técnicas utilizadas.

En cuanto a la necesidad de mayor información o de ajustes en el análisis anterior, considero que la institución tiene bien definidas sus variables de *Producto, Público, Precio* y *Producción*, respetando sus características propias.

En cuanto a *Plaza o Lugar*, es necesario señalar que si bien la ubicación de la institución no es del todo adecuada, es prácticamente imposible pensar en un cambio de instalaciones o en extender el servicio de traslado, dado que no se cobra ningún centavo por el mismo y las cuotas de recuperación que reciben, son más bien bajas.

Por lo que toca a *Promoción*, es sin duda el punto débil de la institución, puesto que los esfuerzos que se están haciendo, que son bastante pocos por cierto, son aislados, sin una dirección y sin una estrategia definida.

El depender exclusivamente de las donaciones en cuanto a promoción, ha provocado que ni siquiera se tenga una evaluación de los resultados que se obtienen en este aspecto. Esta variable es definitivamente la que debe ser ajustada y corregida mediante una estrategia adecuada de promoción que realmente ayude al instituto a alcanzar una imagen positiva entre la comunidad y que eso redunde en un reconocimiento de la filantrópica labor que están realizando y sobre todo en la posibilidad de recibir mayores donaciones para poder seguir brindando ayuda a los niños con parálisis cerebral. Pero eso será motivo de los siguientes apartados.

Por último, las características a promover pueden ser las siguientes:

- ❖ La atención integral a niños con parálisis cerebral.
- ❖ El bajo costo.
- ❖ Los beneficios que reciben los pacientes, como integrarlos a la sociedad, a su familia, o al sistema escolarizado.
- ❖ La labor humanitaria que se despliega en la institución.
- ❖ Lo completo y moderno de las instalaciones.
- ❖ La necesidad de ayuda por parte de la comunidad para poder seguir brindando el

servicio.

4.4 DESARROLLAR UN PLAN DE MERCADOTECNIA

Una vez que se ha complementado la auditoría, se sabe en qué estado se encuentra el esfuerzo actual de mercadotecnia y qué es lo que se necesita cambiar. Para eso es necesario elaborar un Plan de Mercadotecnia, donde se plantee el ordenamiento y alineación que deben tener esas seis "P's" para alcanzar las metas de mercadotecnia.

Al desarrollar un plan de mercadotecnia, se vuelven a plantear las metas, se le da una dirección adecuada a los problemas, y se lleva a acabo una investigación para decidir cómo deben estar ordenadas las seis "P's" y entonces se desarrollan los pasos necesarios para su ejecución.

Antes de desarrollar el plan es importante que se consideren algunos puntos básicos para poder alcanzar el éxito en esta actividad mercadológica y estos son los siguientes:

- ***Tener clara la cadena de mando. Es decir, quién manda y quién debe obedecer.***
- ***Mantener al personal involucrado y al día.***
- ***Mantener una comunicación fluida sobre el desarrollo del plan.***
- ***Ser flexible y responsable.***
- ***Evaluar y realizar los ajustes necesarios.***

Con esa perspectiva hay que desarrollar el plan de mercadotecnia de una manera breve, sencilla, pero muy clara y directa que englobe los elementos determinantes y que no deje lugar a dudas.

El plan propuesto, donde se desarrollan las seis "P's", consiste en lo siguiente:

PLAN DE MERCADOTECNIA:

SECCIÓN A: Metas de mercadotecnia

- a) Continuar brindando atención integral a un máximo de 350 niños con parálisis cerebral.
- b) Lograr ser reconocidos por la comunidad nuevoleonesea como una institución de asistencia privada que otorga una atención de gran calidad y a muy bajo costo, a niños con parálisis cerebral y a sus familias.

SECCIÓN B: Plan de mercadotecnia

I. El servicio (*Producto*) que se ofrece es:

Atención integral (médica, asistencial y escolar) a niños con parálisis cerebral, de los 0 a los 18 años.

Comentarios:

El servicio incluye a los padres de familia, quienes también reciben atención de parte de la institución, con el fin de lograr una mejor integración familiar.

II. Será ofrecido a los siguientes *Públicos* primarios que recibirán los beneficios de este servicio:

- a) Niños con parálisis cerebral de 0 a 18 años.

Beneficios: Recibir atención médica, psicológica, asistencial, escolar y espiritual para su integración a la sociedad y al sistema escolar normal.

b) Padres de los niños con parálisis cerebral.

Beneficios: Entender y aceptar la enfermedad de sus hijos; recibir ayuda psicológica y asistencial para una mejor integración de la familia y de ésta con la sociedad.

Comentarios: Habría que considerar que esta institución cuenta con otro mercado potencial, que es el de los donadores.

III. A este Precio:

No existe un precio definido por el servicio.

Al tratarse de una institución de asistencia, lo que se hace es cobrar una cuota de recuperación que es determinada con base en dos características: el nivel socioeconómico de la familia del niño y del tipo de atención que se le va a brindar.

Comentarios: La gran mayoría de los niños que reciben atención del Instituto Nuevo Amanecer son de nivel socioeconómico bajo, por lo que el precio que pagan por el servicio es prácticamente simbólico. Esto a su vez provoca que la institución depende mayormente de las donaciones que recibe por parte de la comunidad.

III. Disponible en este lugar (Plaza):

El instituto está ubicado en Lázaro Garza Ayala No. 1000, en el municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León.

Comentarios: Las instalaciones del instituto no cuentan con una ubicación estratégica y eso provoca problemas de traslado para los pacientes y sus familiares, lo cual es subsanado en parte por el servicio de transporte que se les otorga a los infantes del sistema escolarizado. Sin embargo, es importante mencionar que el

instituto no va en busca de sus pacientes, sino que estos acuden a la institución.

V. Para cubrir eficientemente la demanda (*Producción*), se cuenta con lo siguiente:

Personal altamente calificado, grupo de voluntarios y unas instalaciones totalmente equipadas.

Comentarios: En este aspecto no se cuenta con ningún problema, ya que tanto el personal de base como los voluntarios brindan una atención de alta calidad y las instalaciones están bastante bien equipadas.

V. Las principales características a *Promover* son:

- ❖ La atención integral que se brinda.
- ❖ El bajo costo.
- ❖ Los beneficios que reciben los pacientes, como integrarlos a la sociedad, a su familia, o al sistema escolarizado.
- ❖ La labor humanitaria que se desarrolla.
- ❖ Lo completo y moderno de las instalaciones.
- ❖ La necesidad de ayuda por parte de la comunidad para poder seguir brindando el servicio.

Comentarios: Esta es la variable que realmente representa problemas para la institución, dado que las cinco anteriores las cubre perfectamente. El instituto Nuevo Amanecer lo que realmente necesita en estos momentos es que la comunidad

lo identifique, conozca la excelente labor que está haciendo con estos niños y que eso redunde en un apoyo de tipo económico para poder seguir brindando el servicio. Durante casi 20 años la labor ha sido casi totalmente callada, dirigida solamente a uno de sus mercados que son los pacientes, pero descuidando totalmente al otro mercado potencial que son los donadores. Es necesario que el buen trabajo que se hace con el primer mercado, sea conocido y reconocido por el segundo.

También es importante señalar que la promoción implica un costo y esto ha sido lo que ha frenado al instituto para darse a conocer a la sociedad, por lo que hay que buscar los caminos adecuados para que la institución sea reconocida por la comunidad y eso no implique un gasto excesivo.

La propuesta de promoción debe incluir:

Una comunicación más directa hacia los potenciales donadores, con nuevos materiales, algunos medios masivos, Internet, telemarketing y técnicas básicas de promoción y venta.

SECCIÓN C: Ejecución

La ejecución del plan se limita a dos pasos que son:

- I. Mantener el servicio que se está brindando actualmente, en los mismos niveles de calidad, precio, atención y lugar.
- II. Desarrollar la campaña de promoción para dar a conocer la labor del instituto entre la comunidad nuevoleonense.

Para el primer paso, las características de personal responsable, plazo de conclusión y presupuesto, ya están prefijadas por la institución.

Para el segundo, en cambio, es necesario desplegarlas:

Campaña de Promoción del Instituto Nuevo Amanecer

Responsable: Lic. Alicia Flores de Cerecero, Directora de Promoción Social y Educativa.

Plazo: De seis meses a un año.

Presupuesto: No se cuenta con recursos, por lo que debe realizarse con base en los donativos (económicos o en especie) que se reciban.

La campaña de promoción se desarrolla en el siguiente punto.

4.5 DESARROLLAR UNA CAMPAÑA DE PROMOCIÓN

Ahora es necesario tomar en cuenta las imágenes, mensajes y técnicas necesarias para desarrollar la campaña de promoción del Instituto Nuevo Amanecer, cuyo objetivo es el de utilizar todos los medios posibles para comunicar y crear una imagen positiva de la institución y motivar a la comunidad a responder.

Continuando con el mismo esquema que hemos venido aplicando hasta ahora, se va a desarrollar el punto a través de cinco secciones: Imagen, mensaje, técnicas de promoción, ejecución y evaluación. Cada una de ellas se manejará con cuestionamientos cuyas respectivas respuestas irán conformando la campaña.

SECCIÓN A: Imagen

- I. Escriba una lista de palabras o frases que mejor describan la manera en que le gustaría que su organización fuese percibida.**

- ✓ *Eficiente*
- ✓ *Efectiva*
- ✓ *Atención de alta calidad*
- ✓ *Atención integral*
- ✓ *Humanitaria*
- ✓ *Institución benéfica*
- ✓ *Calidad humana*
- ✓ *Que logra la integración social de los niños con parálisis cerebral*
- ✓ *Solidaria*
- ✓ *Necesitada de ayuda para ayudar*
- ✓ *Labor de asistencia social*

II. De todas ellas, cuáles son las que mejor describen esa imagen que se pretende alcanzar.

Las más relevantes serían:

- ✓ *Atención de alta calidad*
- ✓ *Atención integral*
- ✓ *Institución benéfica*
- ✓ *Que logra la integración social de los niños con parálisis cerebral*

SECCIÓN B: Mensaje

I. Describa en dos o tres oraciones a las personas promedio a quienes su mensaje será proyectado.

A la comunidad en general, porque por ahora se trata de crear una imagen de la institución, dado que no es del todo conocida, ni cuál es su labor, aunque se debe insistir en las personas que componen los niveles económicos medio, medio-alto y alto, puesto que serían los que posteriormente pudiesen tomar una acción de respuesta traducida en un donativo a la institución.

II. Qué barreras pueden impedir la recepción exitosa del mensaje.

Se debe ser muy claro en lo que respecta a la labor de la institución, porque generalmente la palabra "instituto", que forma parte del nombre de la organización, es percibida por el público como sinónimo de escuela o colegio, y eso puede dificultar el entendimiento del mensaje.

Otra barrera puede ser que en las circunstancias sociales y económicas que vivimos actualmente, la sociedad puede estar cansada de tantos mensajes de ayuda por parte de instituciones de beneficencia, además de otras no muy éticas que prácticamente han convertido esa ayuda en un negocio muy lucrativo.

III. Qué acción específica se quiere obtener como resultado del mensaje.

Ser percibida en la comunidad como una institución de asistencia que brinda una excelente atención a niños con parálisis cerebral. Eso en primera instancia, y posteriormente una respuesta económica a manera de donativo, para solventar los gastos que ocasiona el funcionamiento del instituto.

IV. En orden de importancia, cuáles son los beneficios más relevantes que recibirá la audiencia meta.

- a) Conocer la existencia de una institución que ayuda a los niños con parálisis cerebral.
- b) Conocer la labor humanitaria que se brinda a infantes con este padecimiento.
- c) Conocer los beneficios que reciben los niños con parálisis cerebral con la atención integral que les brinda el instituto.

V.Cuál es el mensaje.

Se proponen los siguientes:

- a) *"En el Instituto Nuevo Amanecer no atendemos la parálisis cerebral en los niños, atendemos a niños con parálisis cerebral".*
- b) *"Somos una institución de beneficencia que brinda atención integral a niños con parálisis cerebral". Instituto Nuevo Amanecer.*
- c) *"Atención integral con calidad y calidez a niños con parálisis cerebral".*

Instituto Nuevo Amanecer.

d) "Nos ocupamos de integrar a la sociedad a niños con parálisis cerebral".

Instituto Nuevo Amanecer.

SECCIÓN C: Técnicas de promoción

I. Seleccione las técnicas que le gustaría combinar en la campaña de promoción.

Se sugiere una combinación de técnicas en donde se englobe a los medios de comunicación personales, interpersonales y masivos.

a) "De boca en boca". Es la mejor promoción y la menos costosa, sólo que para llevarla a cabo es necesario preparar al personal de la institución, sobre la difusión del mensaje para que éste resulte exitoso. También se puede echar mano de los voluntarios de la institución y de los miembros del patronato, para que ahí donde estén, en cada reunión, en cada lugar, transmitan el mensaje hacia quienes los rodean.

b) Conferencias. Los miembros del patronato o personal seleccionado puede participar en eventos o conferencias en los distintos foros que se presenten y aprovechar para hablar sobre el instituto y sus actividades.

c) Relaciones públicas con editorialistas. Programar una serie de invitaciones a editorialistas reconocidos y directores de los distintos medios de comunicación, para que conozcan al instituto y la labor que se realiza. Esto se reflejará

posteriormente en sus escritos.

- d) Relaciones públicas con líderes de la comunidad.** Aquí se pueden incluir desde legisladores locales y federales, directivos de empresas o corporativos, rectores y directores de universidades, líderes de organizaciones no gubernamentales y demás. La mecánica a seguir es la misma que la del punto anterior.
- e) Promoción de niños sobresalientes o casos especiales.** Establecer contactos con los distintos medios de comunicación masivos para que difundan los casos de niños que presenten una característica especial, como puede ser una destacada participación deportiva, cultural, artística o social, ya que eso representa para los medios las llamadas noticias "de color".
- f) Realizar eventos en las instalaciones.** Estos eventos pueden ser de tipo artístico, cultural o deportivo, de tal manera que la comunidad y en especial los medios de comunicación se acerquen a la institución, la conozcan y difundan sus actividades y logros.
- g) Participación en programas de radio y televisión.** Buscar la participación del personal especializado en programas de debate o informativos, en la radio y la televisión y ahí aprovechar para promover al instituto.
- h) Envío de reportes anuales.** Los reportes anuales pueden ser enviados a los directivos de los medios de comunicación y a los líderes de la comunidad.
- i) Página de Internet.** Crear una página propia con la dirección electrónica de la institución, en donde aparte de dar a conocer al instituto, se inserten artículos de interés sobre parálisis cerebral, escritos por especialistas. Hay que estar al

pendiente de su actualización. Actualmente se cuenta con una página pero con una dirección totalmente ajena a la institución, por lo que es difícil de "accesar" y de reconocer. Se pueden aprovechar los espacios gratuitos para insertar páginas en los buscadores de Internet Alta Vista, American Online, Doubleclick, Microsoft y Yahoo. Por medio de ésta página también se podría recibir donativos.

- j) Correo electrónico.** Aprovechar también las posibilidades de correo electrónico gratuito para enviar mensajes de promoción de la institución. Hay que considerar que todo aquel que tenga dirección electrónica es un candidato potencial a donador.
- k) Promociones conjuntas.** Establecer convenios con fabricantes o comercializadores de productos infantiles o relacionados específicamente con la parálisis cerebral (aparatos ortopédicos, sillas de ruedas, etc.), para que incluyan de alguna manera al instituto en sus promocionales.
- l) Promociones alternas.** Establecer convenios con tiendas departamentales (HEB, Wal-Mart, Soriana, Gigante, etc.), para que incluyan al instituto en las promociones escritas que manejan, tanto en volantes como en desplegados periodísticos, con un pequeño espacio que contenga el logotipo de la institución y una breve frase como: *¡Atención integral a niños con parálisis cerebral!*
Instituto Nuevo Amanecer.
- m) Promociones en empaque y etiqueta.** Establecer convenios con grandes fabricantes de productos con excelente imagen, de preferencia nuevoleonenses (Maseca, Bimbo, Bredy, Gamesa), para que incluyan el logotipo de la

institución y la frase antes descrita en sus empaques o etiquetas de sus productos. ¿Cuál es la ganancia para dichos fabricantes?, sencillamente, están ganando imagen positiva al solidarizarse con una labor altruista que tiene como atención principal a niños discapacitados.

- n) Espectaculares oficiales y particulares.** El Gobierno del Estado cuenta con un buen número de espectaculares en distintos puntos de la ciudad, por lo que podría solicitársele el préstamo de algunos de ellos por un tiempo determinado. En el caso de los particulares, aprovechar los espectaculares que no se rentan durante el mes y a cambio tomárselos como una donación.
- o) Pendones.** Conseguir el donativo de particulares para elaborar y colocar pendones en las distintas avenidas del área metropolitana.
- p) Inserciones en periódicos, canales de televisión y estaciones de radio.** Aprovechar la inercia de los medios de comunicación, especialmente los electrónicos, por ganar imagen a costa de causas sociales, para establecer convenios donde brinden espacio o tiempo al instituto para difundir su mensaje, o bien tomárselos como donativos.

II. Cómo esas técnicas trabajarán juntas para producir la respuesta que se quiere.

La mezcla de técnicas conlleva a atacar por distintos y muy variados frentes la difusión de los mensajes seleccionados y va enfocada a obtener presencia en la comunidad para lograr el posicionamiento que se pretende.

En la medida que se vayan ganando espacios, aumentara la presencia del instituto y por ende el conocimiento sobre su imagen debe incrementarse.

SECCIÓN D: Ejecución

Para la ejecución de esta campaña se considera trabajar con los mismos recursos que ya cuenta el instituto, por lo que el responsable general deberá ser la misma Lic. Alicia Flores de Cerecero, Directora de Promoción Social y Educativa, arropada por un grupo de voluntarios que pueden ser miembros del patronato o estudiantes de servicio social.

En cuanto a los plazos se puede establecer una calendarización por parte de ese mismo equipo de trabajo, pero se sugiere que el plazo máximo de la campaña no rebase el año y como mínimo se desarrolle durante seis meses.

Por lo que toca al presupuesto, como se puede observar en la selección de las distintas técnicas de promoción propuestas, se consideró un gasto prácticamente nulo, puesto que se toma en cuenta que el instituto no cuenta con recursos para una campaña de promoción, sin embargo, implicaría algunos gastos mínimos que podrían ser cubiertos con el gasto corriente de la institución.

La institución debe también considerar que todos los recursos empleados en esta campaña, llámese tiempo, personal, dinero o esfuerzo, no es más que una inversión inicial para el paso siguiente que debe ser una campaña de recolección de fondos, ya que el instituto cuente con una adecuada imagen entre la comunidad.

SECCIÓN E: Evaluación

Como toda actividad que se emprende, esta campaña de mercadotecnia también debe ser evaluada por los responsables de desarrollarla. Esto implica no solamente revisar si se tuvo éxito o no, sino que además implica aprender de experiencias anteriores y redireccionar el esfuerzo que se está haciendo.

Para esta evaluación se sugiere responder a cinco sencillas preguntas que son:

- *¿Se alcanzaron las metas propuestas?*
- *¿Qué fue lo que funcionó bien?*
- *¿Qué fue lo que funcionó mal?*
- *¿Qué es lo que debería hacerse diferente en la próxima ocasión?*
- *¿Qué es lo que debe repetirse?.*

Con esto concluye la propuesta, no sin antes aclarar que las ideas aquí presentadas solamente pueden ser implementadas por los responsables de la institución, en los términos y condiciones que ellos consideren pertinentes.