



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA UNA EMPRESA DE RETAIL DENTAL EN
BOLIVIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

JORGE ANTONIO GUIBARRA AVERANGA

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
HECTOR UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2012**

Resumen

La empresa Guibdental está dedicada a la importación y venta por mayor y menor de material dental para odontólogos y ortodoncistas.

El mercado que ha enfrentado la empresa se caracteriza por ser altamente segmentado, es decir un mercado dinámico con ofertas de tamaño diverso dependiendo de los servicios y producto (material para odontólogos, protesistas, empresas de joyería, consultorios, clínicas).

Los productos distribuidos por la empresa son adquiridos en su mayoría por profesionales especialistas, en diferentes cantidades, marcas y precios que se ofrecen. La empresa ha ido ganando la confianza de sus clientes, poniendo especial énfasis en la atención personalizada y la confiabilidad de sus productos.

De allí que el estudio de estrategia de crecimiento, plantea un reconocimiento muy a fondo del mercado con una perspectiva de organización empresarial, y desarrollando un mapa estratégico muy orientado al cliente, al producto y a la calidad de los servicios, además de potenciar uno de los factores logísticos más importantes como lo es una estrategia de marketing, equipo de ventas, desarrollo de canales y planificación de costos de administración.

Dentro de los factores claves de éxito, pueden señalarse que es relevante contar con un buen marketing para la compañía, un buen equipo de ventas, diversos canales y adecuados procesos de logística, ya sea para la administración del negocio o la operación del mismo.

La empresa cuenta con fortalezas que le entregan buenas condiciones para competir con más presencia en el mercado, buena relación con los clientes, exclusividad de marca en una de sus líneas, diversidad en los productos que se ofrecen y larga trayectoria en la industria.

INDICE

Resumen ejecutivo	2
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Descripción de la organización	11
1.2. Descripción del mercado.....	11
1.2.1. Retail	12
1.2.2. Retail dental.....	12
1.3. Descripción del tema a abordar y las preguntas a responder	13
1.4. Alcance del tema a abordar	15
1.5. Objetivos y resultados esperados	15
1.6. Marco conceptual	16
1.7. Metodología	17
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	20
2.1. Análisis del entorno general	20
2.1.1. Segmento político/legal	20
2.1.2. Segmento económico.....	21
2.1.3. Segmento social/cultural	23
2.1.4. Segmento tecnológico.....	25
2.1.5. Futuro de Bolivia.....	26
2.2. Análisis de la industria.....	27
2.2.1. Análisis del entorno de la industria	27
2.2.1.1. Amenaza de nuevos entrantes	27
2.2.1.2. Barreras de entrada.....	27
2.2.1.2.1. Economías de escala	28
2.2.1.2.2. Requerimiento de capital	28
2.2.1.2.3. Exclusividad.....	28
2.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores	28
2.2.1.4. Poder de negociación de los compradores	29
2.2.1.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos	29
2.2.1.6. Intensidad de la rivalidad de los competidores	29
2.2.1.6.1. Crecimiento lento de la industria	29
2.2.1.6.2. Altas barreras para la salida	30
2.2.2. Análisis del entorno competitivo	30
2.2.2.1. Análisis de los principales actores de la industria	31

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	34
3.1. Cadena de valor	34
3.1.1. Actividades primarias	35
3.1.1.1. Logística de entrada y salida	35
3.1.1.2. Operaciones	35
3.1.1.3. Marketing	35
3.1.1.4. Servicios	36
3.1.2. Actividades de apoyo	36
3.1.2.1. Infraestructura de la empresa	36
3.1.2.2. Administración de recursos humanos.....	36
3.1.2.3. Adquisiciones.....	37
3.2. Recursos, capacidades y competencias centrales	37
3.2.1. Recursos tangibles	37
3.2.2. Recursos intangibles	37
3.2.3. Competencia central	38
3.2.3.1. Ventaja sostenible en el tiempo	40
4. MISIÓN Y VISIÓN	42
4.1. Misión	42
4.2. Visión	42
5. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	43
5.1. Análisis del cliente final	43
5.2. Estrategia de negocio.....	44
5.2.1. Segmentación de mercado	44
5.2.1.1. Segmentación geográfica	44
5.2.1.2. Segmentación Social.....	45
5.2.1.3. Segmentación por especialidad	45
5.2.1.4. Segmentación psicográfica	47
5.2.2. Segmento meta	48
5.2.3. Posicionamiento	49
5.2.4. Plan de marketing.....	49
5.2.4.1. Objetivos	49
5.2.4.2. Estrategia de marketing	49
5.2.4.3. Control.....	52
5.2.5. Estrategias comerciales genéricas	53

5.2.5.1. Estrategia de negocios de Guibdental: Enfoque de diferenciación	54
5.3. Estrategia de adquisición	54
5.3.1. Adquisición.....	54
5.3.1.1. Tipos de adquisiciones	55
5.3.1.2. Adquisiciones de Guibdental.....	55
5.3.2. Reestructuración	55
5.3.3. Análisis y rediseño de la cadena de valor de Guibdental	56
5.4. Estrategia de cooperación.....	58
5.4.1. Alianzas estratégicas	58
5.4.1.1. Razones y factores críticos de éxito para formar alianzas estratégicas ...	58
5.4.2. Estrategia de cooperación a nivel de negocios.....	59
5.4.2.1. Tipos de cooperación a nivel de negocios	59
5.4.3. Estrategia de cooperación de Guibdental	60
5.4.3.1. Alianzas estratégicas	60
5.4.3.2. Estrategia de cooperación a nivel de negocios	61
6. IMPLEMENTACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	62
6.1. Gobierno corporativo	62
6.1.1. Administración de la cultura corporativa.....	63
6.1.2. Tipos de control de la administración	64
6.1.2.1. Directorio.....	64
6.1.2.2. Incentivos a ejecutivos	64
6.1.2.2.1. Administración de incentivos estratégico	64
6.1.3. Gobierno corporativo de Guibdental.....	65
6.2. Estructura organizacional.....	65
6.2.1. Tipos de estructura organizacional	66
6.2.1.1. Estructura de matriz	66
6.2.1.2. Estructura de red	67
6.2.2. Estructura organizacional de Guibdental.....	68
6.3. Dotación de personal.....	69
6.3.1. Selección del administrador para la estrategia	70
6.3.1.1. Sucesión ejecutiva.....	70
6.3.2. Diseño de empleos para implementar la estrategia.....	71
6.3.3. Dotación de personal de Guibdental	72
6.4. Medición del rendimiento	73

6.4.1. Medidas adecuadas	74
6.4.1.1. Sistemas de información estratégico para Guibdental	75
7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	78
7.1. Programa de proyectos estratégicos	80
7.2. Evaluación financiera	80
8. CONCLUSIONES.....	84
9. BIBLIOGRAFIA	87

Índice de figuras

Figura 1: Esquema de la metodología.....	17
Figura 2: Grado de instrucción.....	24
Figura 3: Cadena de valor de Guibdental	34
Figura 4: Acciones de marketing	50
Figura 5: Estrategias competitivas genéricas	53
Figura 6: Mapa MIT/SLOAN criterios de evaluación.....	56
Figura 7: Alianza estratégica horizontal	61
Figura 8: Evaluación de la compatibilidad entre la cultura y la estrategia	63
Figura 9: Estructura matriz.....	67
Figura 10: Estructura de red	68
Figura 11: Estructura organizacional propuesta de Guibdental	69
Figura 12: Efectos de la sucesión.....	71
Figura 13: Proceso de evaluación y control	73
Figura 14: Evaluación de una estrategia implementada.....	74
Figura 15: Descomposición del ROI	75
Figura 16: Mapa estratégico de Guibdental	76
Figura 17: Cuadro de mando integral para Guibdental	77
Figura 18: Programa de las proyectos estratégicos	80

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de oferta de carreras a nivel licenciatura en ciencias de la salud. Bolivia 2009	25
Tabla 2: Principales actores de la industria del retail.....	30
Tabla 3: Recursos Tangibles	37
Tabla 4: Recursos intangibles.....	38
Tablas 5: Competencia central	39
Tabla 6: Rotación de personal.....	40
Tabla 7: Análisis y rediseño de la cadena de valor de Guibdental.....	57
Tabla 8: Características estructurales cambiantes	66
Tabla 9: Flujo de caja 2011 – 2016 sin estrategia de crecimiento	80
Tabla 10: Flujo de caja 2011 – 2016 con estrategias de crecimiento	81
Tabla 11: Resumen de la evaluación financiera.	83

Índice de Anexos

Anexo 1: Riesgo país 2011	89
Anexo 2: PIB per cápita de la región	89
Anexo 3: PIB de Bolivia.....	90
Anexo 4: Gasto I+D/PIB	90
Anexo 5: Relación segmento vs acción.....	91
Anexo 6: Presupuesto de acciones de marketing.....	91
Anexo 7: Control de las acciones de marketing.....	93

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se abordará el desarrollo de una estrategia de crecimiento y mejor posicionamiento de la empresa Guibdental en la industria del Retail dental.

Actualmente la empresa presenta una insuficiente gestión comercial de la marca y no tiene adecuados sistemas logísticos para el control de los variados inventarios que se manejan.

Desde el punto de vista financiero, la empresa no tiene capacidad de cotizar en bolsa, y no presenta socios capitalistas que le entreguen solvencia económica. En este sentido, uno de los resultados esperados de este trabajo es elaborar una estrategia que permita un significativo crecimiento económico.

Las operaciones de la empresa comenzando con el control de inventarios, se manejan con un sistema periódico sin software especializado, y los pedidos hacia los proveedores se realizan tomando en cuenta en gran medida la experiencia sobre el negocio. De acuerdo con el conocimiento de la industria que se tiene, se podría optimizar las operaciones logísticas, con la introducción de un sistema perpetuo de control de inventarios acompañado con software a la medida de las necesidades, para obtener una mayor eficiencia en la respuesta al cliente.

La empresa desarrolla actividades centralizadamente en La Paz / Bolivia y se desplaza puntualmente a otras ciudades, dependiendo de la demanda de los clientes locales o seminarios dictados en dichas ciudades, cuyo acceso a la empresa se ha producido por recomendaciones.

Será un objetivo de este trabajo, estudiar el mercado del retail dental nacional, y estimar la participación que tiene la empresa en la industria. Se analizará especialmente este tema, poniendo énfasis a aquellos aspectos factibles de generar una expansión nacional de la empresa.

1.1. Descripción de la organización

La empresa Guibdental está dedicada a la importación y venta por mayor y menor de material dental para odontólogos y ortodoncistas.

El ámbito de comercialización está en el sector de servicios odontológicos que se proporciona al público en general, entre otros. La venta de productos de ortodoncia se ha transformado en su principal línea de productos comercializable, y le ha entregado a la empresa, las mayores ganancias económicas. La principal actividad para el desarrollo del giro del negocio es la logística, la cual es indispensable ya que los productos son en su mayoría de importación desde diferentes partes del mundo, y la distribución se realiza hasta el cliente mismo con entrega en consultorios y seminarios, esto en el caso de los visitadores con los que cuenta la empresa.

La empresa está compuesta por su dueña, una profesional del área comercial, tres personas en el equipo de ventas, cuatro personas en el equipo de visitadores y profesionales externos especialistas.

1.2. Descripción del mercado

Bolivia es un país de América del Sur central. Comparte las fronteras con Brasil al noreste y al este, Paraguay al este y sureste, Argentina al sur, Chile en el oeste, y Perú en el oeste y noroeste. Bolivia tiene una superficie de 1.098.580 kilómetros cuadrados (424.162 millas cuadradas). Bolivia está dividida en tres zonas geográficas distintas: (1) la alta montaña (cordillera), con su altiplano (Altiplano), (2) los valles intermedios (entre las montañas y las tierras bajas), y (3) la de los llanos orientales de la Amazonía y el sistema Río de la Plata.

La población de Bolivia se estimó en 8.280.000 en el año 2000 donde se realizó el último censo. La tasa anual de crecimiento demográfico es del 2,2 por ciento. Uno de los mayores cambios ha sido el desplazamiento de las zonas rurales a zonas urbanas. Se estima que actualmente 65 por ciento de la población reside en localidades urbanas, y en algunas zonas urbanas la tasa de crecimiento ha sido cercano al 5 por ciento. La tasa de crecimiento de la población rural entre 1950 y 2000 se ha mantenido en alrededor del 1 por ciento, y en algunas zonas se ha producido una pérdida constante

de la población. Las ciudades de La Paz-El Alto (ciudades gemelas) tienen más de un millón de habitantes: La Paz con 792.000 y El Alto con 405.000. La ciudad de Santa Cruz tiene una población de 1.300.000 y Cochabamba 408.000. Estas tres ciudades constituyen el eje troncal del país siendo las más desarrolladas.

1.2.1. Retail

Bolivia, como la mayoría de los países no industrializados, no se ha desarrollado el sector Retail. Sus ciudades más grandes tienen muchas tiendas, la mayoría de ellas propiedad de la familia. No hay casi ninguna cadena o franquicia de tiendas internacionales. Las ciudades pequeñas tienen tiendas básicas que son de propiedad privada. Bolivia es un país de pequeños comerciantes y vendedores ambulantes. Los mercados de las ciudades más importantes poseen numerosos vendedores, comerciantes y vendedores ambulantes. Estas zonas de compra están bien regulados por los municipios. Casi todos ellos tienen puestos de venta de alimentos preparados, que son populares entre los habitantes de ingresos bajos y moderados. Probablemente el mercado más grande es La Cancha en Cochabamba, con unos pocos miles de comerciantes independientes y todo tipo de mercancías. Se ha convertido en un lugar popular para los turistas. Aunque sigue siendo imposible de calcular las transacciones de negocios total de los empresarios individuales, que son una parte importante y dinámico de la economía boliviana.

1.2.2. Retail dental

El Retail dental en Bolivia depende en su mayoría de los profesionales odontólogos que ejercen la carrera y de los más de 1.300 egresados¹ por año, tan solo en el departamento de La Paz, también se tiene números similares de egreso en las otras dos ciudades del eje troncal de Bolivia (Cochabamba y Santa Cruz), a este conjunto de profesionales se suma el de los protesistas dentales y de los técnicos salientes de varios institutos que proliferan en la zona norte.

Este mercado cuenta con cuatro competidores relevantes los cuales son: Gedesa, Insumos, Emporio Dental, y Arbott. Siendo el primero el más grande en inversión ya que

¹ <http://www.fmbolivia.com.bo/noticia42869-mas-de-1300-egresados-de-medicina-odontologia-y-enfermeria-trabajaran-en-provincias-de-la-paz.html>

se dedica también a la venta de equipos médicos, lo cual le ayuda a participar de licitaciones para dotación de hospitales. La competencia de estos cuatro actores se basa principalmente en el bajo costo y en la diversificación de productos ofrecidos.

La industria del Retail Dental en Bolivia es una industria poco desarrollada pero con muchas expectativas de crecimiento, ya que hoy en día el ideal de belleza exige una sonrisa blanca y luminosa. Los dientes blancos y alineados siempre han sido considerados como sinónimos de limpieza, belleza, juventud y salud.

La estética dental es una disciplina que ha conseguido un mayor desarrollo en los últimos tiempos, gracias a los avances tecnológicos y a los nuevos materiales que hacen cada vez más fácil conseguir resultados impensables.

1.3. Descripción del tema a abordar y las preguntas a responder

Las empresas están continuamente compitiendo unas con otras para mantenerse en el mercado. Una forma de mantenerse en el mercado es a través de la obtención de rendimientos superiores al competidor promedio de tal manera que los stakeholders sigan invirtiendo en la empresa.

El proyecto se enfoca en definir una estrategia de crecimiento que permita a Guibdental crecer ganando una mayor cuota de mercado, y así obtener rendimientos superiores al mercado promedio en forma sustentable. La estrategia se traduce en, primero, encontrar recursos estratégicos con que cuenta Guibdental dependiendo de los factores externos e internos a la empresa, segundo, formular una estrategia sostenible basado en aquellos recursos estratégicos, y tercero, definir una propuesta de implementación de la estrategia.

Las preguntas a responder son:

- 1) Análisis entorno externo.
 - ¿Cuáles son las tendencias en el mercado global?
 - ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?

- ¿Qué factores de competitividad hacen la diferencia en la industria?
- ¿Cuál es la demanda del mercado?

2) Análisis entorno interno.

- ¿Dónde se encuentra la empresa hoy?
- ¿Cuáles son los recursos, capacidades y competencias de la organización?
- ¿Está la empresa aprovechando la innovación como fuente de ventaja competitiva?.
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles es la estructura organizacional?
- ¿Dónde quiere estar en x años más?
- ¿En qué ámbito la empresa es superior a la competencia?
- ¿Existen indicadores? y si es así ¿cuáles son?

3) Formulación de la estrategia.

- ¿Cómo explotar las ventajas competitivas?
- ¿Cómo reaccionara la competencia frente a nuestra acción?
- ¿Cómo se asignaran los recursos y capacidades?
- ¿Qué avances tecnológicos puede aprovechar la empresa para ser más competitiva?
- ¿Se debe fomentar alianzas?

4) Implementación de la estrategia.

- ¿Qué estructura organizacional utilizar?
- ¿Qué control sobre la organización utilizar?

1.4. Alcance del tema a abordar

Este trabajo analizará una industria específica (Retail Dental) y una determinada empresa (Guibdental) en dicha industria. Una vez realizado el análisis externo e interno obtendremos diversos escenarios de los cuales analizaremos el más favorable, determinando una estrategia de crecimiento adecuada, basada en las fortalezas que tiene la empresa y oportunidades que trae el mercado, para de esta forma reducir las debilidades y poder hacer frente a las amenazas.

1.5. Objetivos y resultados esperados

El objetivo de este trabajo es establecer una estrategia de crecimiento a nivel nacional que permita colocar a la empresa Guibdental como líder en la industria y permitirle así obtener un rendimiento superior al promedio de la industria de forma sustentable.

Los objetivos principales a alcanzar del proyecto son:

- Realizar un análisis externo para así determinar oportunidades y amenazas las cuales se puedan aprovechar para alcanzar los resultados esperados.
- Analizar la empresa para determinar diferentes capacidades, recursos y competencias con las cuales sustentar la estrategia a abordar y de esta forma hacer frente a las amenazas.
- Desarrollar una visión y misión basados en las fortalezas y en la ventaja competitiva de la empresa.
- Determinar la estrategia de crecimiento a adoptar.
- Desarrollar una propuesta de implementación para la estrategia adoptada.

Objetivos que la empresa Guibdental desea alcanzar:

- Aumentar el volumen de ventas
- Aumentar el valor de la empresa
- Aumentar la rentabilidad sobre activos

1.6. Marco conceptual

Para el desarrollo de este trabajo se tomará como marco conceptual el proceso de administración estratégica como esta descrito en el libro “Administración estratégica y política de negocios” de los autores Thomas L. Wheelen, J. David Hunger y Ismael Oliva. 2007.

Este marco conceptual muestra un proceso que puede seguir una empresa para lograr administración estratégica eficiente que en términos prácticos intentar obtener rendimientos superiores al promedio y así optar a ser el líder en la industria.

Se entiende por administración estratégica, al conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control haciendo hincapié en la vigilancia de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades.

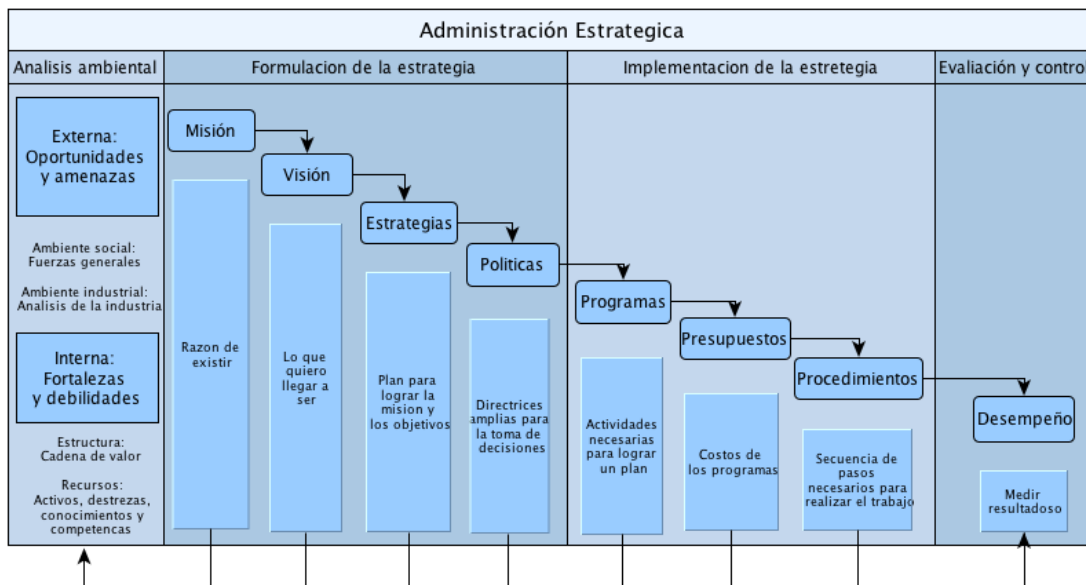
La administración estratégica cuenta con cuatro elementos fundamental:

- Análisis ambiental: Implica las vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación.
- Formulación de la estrategia: Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA).
- Implementación de la estrategia: Es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.
- Evaluación y control: es un proceso en el que se supervisan las actividades y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

1.7. Metodología

La metodología para el desarrollo de este proyecto se dividirá en cuatro fases principales: Diagnóstico de la situación actual, desarrollo de la estrategia a abordar, implementación de la estrategia elegida en la fase anterior y por último se realizará un control de la estrategia en base a un panel de control.

Figura 1: Esquema de la metodología



Fuente: Administración estratégica y política de negocios de los autores Thomas L. Wheelen, J. David Hunger y Ismael Oliva. 2007.

Se puede observar en la figura 1 un esquema de la metodología a utilizar. Esta corresponde al proceso de administración estratégica (Thomas L. Wheelen, J. David Hunger y Ismael Oliva. 2007.)

El diagnóstico de la situación actual de la empresa Guibdental se realiza a partir del análisis de los recursos estratégicos que posee la empresa, posteriormente se realiza un análisis del entorno externo de tal forma de obtener oportunidades y amenazas del mismo. Luego se realiza el estudio del análisis interno para comprender las fortalezas y debilidades de la empresa. Con esta información se sustenta la segunda fase, y se empieza construyendo la misión y visión de la organización. Estas serán las directrices para establecer una o más estrategias para la empresa. Posteriormente se aborda la tercera fase, implementando las estrategias definidas a través de tres mecanismos

(programas, presupuestos y procedimientos). Por último se aplica la cuarta fase con el control del desempeño de las estrategias aplicadas por medio de un panel de control.

Con la aplicación del modelo se puede alcanzar competitividad estratégica (formular e implementar alguna estrategia que crea valor) para obtener rendimientos superiores al promedio de la industria y un crecimiento a nivel nacional de forma sustentable. Después de recibir retroalimentación y aplicar acciones estratégicas en la organización se debe nuevamente analizar los recursos estratégicos presentes para comenzar un nuevo análisis del entorno externo y con esto una nueva iteración del modelo.

A continuación se describirá más a detalle las actividades que se desarrollarán en cada fase:

1. Diagnóstico de la situación actual

1.1 Análisis de los segmentos: político, económico, social, tecnológico. (PEST) de Bolivia ya que se realizará el proyecto de crecimiento a nivel nacional.

1.2 Análisis de la industria: Focalizado a los factores y condiciones que determinan el rendimiento dentro de la industria del Retail Dental.

1.3 Se contactará con algunos de los principales actores relevantes en la industria (Gedesa, Arbott) para conseguir información de la amenaza que representa la competencia .

1.4 Se contactará con los principales proveedores (Ormco, Morelli, línea de ortodoncia) para revisar condiciones: posibilidades de aumento de pedidos, beneficios, nuevos productos, etc.

1.5 Contacto con clientes objetivos por medio de su afiliación a instituciones como: colegio de odontólogos, universidades y principales institutos para recabar cronograma de actividades, necesidades, datos, etc.

1.6 Entrega de la primera fase para revisión y posterior corrección.

2 Desarrollo de la estrategia a abordar.

2.1 Se realizará el desarrollo de la misión y visión que adoptará la empresa sustentado en las fortalezas que se hayan encontrado y para poder hacer frente a las debilidades y amenazas.

2.2 Teniendo como insumo el análisis realizado en la primera fase, se realizará en contacto con el encargado de la empresa Guibdental un análisis de la estrategia a elegir, para poder garantizar un crecimiento sustentable a nivel nacional y obtener rendimientos superiores al de la industria.

3 Implementación de la estrategia

3.1 Se desarrollará en contacto con el encargado de la administración de la empresa una adecuación de los programas de ventas, suministro de proveedores.

3.2 Se realizará un presupuesto que involucra los cambios realizados con respecto a la implantación de la estrategia elegida.

3.3 Se determinarán los indicadores estratégicos para los objetivos que se desea alcanzar.

4 Control

4.1 Desarrollo del panel de control en base a los objetivos estratégicos elegidos, para monitorear el desempeño de la estrategia elegida.

5 Cierre.

5.1 Resumen, introducción, conclusiones y entrega final del documento para la posterior defensa del mismo.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Es de vital importancia entender el entorno externo que rodea a la empresa objeto de estudio. Este ámbito involucra aspectos del entorno general como economía y política hasta el entorno competitivo de la misma. Con la comprensión de este entorno es posible detectar las tendencias en cuanto a oportunidades y amenazas que la empresa debe poder explotar o saber protegerse.

2.1. Análisis del entorno general

Se muestra a continuación un análisis de segmentos. En este capítulo se comenta los elementos de cada segmento que tiene mayor importancia para la empresa.

2.1.1. Segmento político/legal

Hasta el año 2006, Bolivia era considerada como un país de bajos ingresos. La situación cambió gracias a la coyuntura mundial favorable del incremento de precios de materias primas, en especial, se incrementaron los recursos provenientes de las exportaciones de gas natural, soya y algunos minerales, y a las políticas del gobierno dirigidas a aumentar la participación del estado en el sector de hidrocarburos. A pesar de los potenciales impactos negativos de la crisis financiera internacional (2009) con la reducción de las remesas, la caída de la inversión extranjera y la caída de los precios internacionales del petróleo, el país ha logrado mantener tasas positivas de crecimiento. Bolivia pasó a ser un país de ingresos medios.

En general, la política social ha dado un giro sustancial, la generación de mayores ingresos a través del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) que, de acuerdo al Decreto Supremo 28899, debe utilizarse para mejorar las condiciones de vida de la población boliviana y en especial de la niñez, ha permitido una menor dependencia del financiamiento externo. En el año 2007, el 91% del gasto público social en Bolivia provenía de recursos internos, de fondos del Tesoro General de la Nación (TGN), fondos de coparticipación y de los recursos IDH (UDAPE 2008). De acuerdo al Viceministerio de Descentralización, con la nueva asignación de los recursos del IDH hacia los gobiernos locales, entre el 2005 y el 2007, los municipios han multiplicado sus ingresos por nueve veces y, las prefecturas han triplicado sus ingresos.

A esta coyuntura económica favorable se ha sumado el carácter re-distributivo de la política social plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo “Plan Nacional de Desarrollo Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien 2006-2011”. Este Plan ha dado lugar a varios programas sociales dirigidos a aumentar la capacidad de respuesta efectiva del sector público para romper la transmisión intergeneracional de la pobreza. Un punto de importancia a destacar de este plan, son los avances en el sector salud, en el cual se encuentra la industria a la que pertenece la empresa en estudio.

Con los antecedentes antes mencionados se puede llegar a la clasificación de riesgo país que presenta Bolivia en los rankings de riesgo elaborados por las principales clasificadoras de riesgo del mundo. Un buen nivel en esta lista representa objetivamente una estabilidad financiera, política y social lo cual justifica la inversión a realizar por parte de la empresa Guibdental en el país. En el anexo 1 se muestra la clasificación de Bolivia junto a siete países colocados como referencia.

Bolivia se encuentra dentro de la zona de especulación junto con países en vías de desarrollo tales como Ecuador y Argentina.

El desafío pendiente del país, es la necesidad de avanzar en temas como la dependencia de los ingresos por hidrocarburos y avanzar hacia una mayor flexibilización de la economía.

Por estos antecedentes se puede establecer el nivel de riesgo medio de Bolivia en temas relativos al segmento político y legal.

2.1.2. Segmento económico

Este punto revisa la solidez de la economía boliviana para determinar posibles tendencias y oportunidades a las que se debe prestar atención al momento de definir la estrategia que la empresa Guibdental debe seguir.

Es indudable que Bolivia ha logrado avances importantes en términos macroeconómicos, sin embargo, su crecimiento no ha sido lo suficientemente alto como para revertir la situación de pobreza en la que vive gran parte de su población². Añadido

² Informe de Naciones Unidas - Bolivia: Pobreza y disparidades de la infancia 2010

a ello, el mercado laboral se caracteriza por mostrar una débil relación con el producto, lo que ha generado que gran parte de la población económicamente activa esté inserta en sectores informales., el cual actúa dañando principalmente a la industria del retail, entre esta el retail dental a la cual pertenece la empresa Guibdental, ya que existen una cantidad significativa de empresas que no están constituidas legalmente y ofrecen precios más bajos en el mercado.

En el periodo 1998-2009 el 56% de la población ocupada, en promedio, estaba inserta en el sector informal, y si bien estos niveles han tendido a descender, su magnitud y su persistencia en el tiempo dejan en claro que este fenómeno es un aspecto de carácter estructural que particulariza al mercado laboral boliviano. De igual forma, la debilidad estructural del mercado laboral se hace evidente también en términos de subempleo. La proporción de la fuerza laboral subempleada el año 2009 llegaba al 21,5%, y pese a que es menor en relación a años pasados, el nivel es aún elevado y deja ver la presencia de condiciones de baja productividad en las que se desempeña aproximadamente un quinto de la fuerza laboral ocupada.

La desigualdad en la distribución del ingreso es una característica de la economía y si bien ha mejorado en los últimos dos años, Bolivia no ha podido dejar de ser uno de los países con mayor desigualdad en la región, Esto se refleja en el PIB, que se muestra en el anexo 2.

La pobreza por ingresos en Bolivia, tanto extrema como moderada, es también elevada. En el año 2009 cerca del 60% de la población era considerada pobre. Esto quiere decir que aproximadamente 5,9 millones de personas son consideradas pobres en Bolivia, y de ellos, aproximadamente 3,7 millones son pobres extremos. Y si bien existe un porcentaje importante de la población en situación de pobreza que reside en el área urbana, la pobreza moderada y sobre todo la extrema tiende a concentrarse en el área rural, donde aproximadamente el 64% de su población es considerada pobre extrema. Esto quiere decir que 2,1 millones de personas en el área rural no tienen los recursos suficientes para cubrir el costo de una canasta básica de alimentos.

El anexo 3 muestra de forma grafica la evolución del PIB del anexo 2. Con esta información se podrá realizar posteriormente una segmentación de población de nivel económico acorde a la estrategia que será propuesta.

Analicemos los años con mayor variación. La inflación a doce meses alcanzó en 2007, sus niveles más altos de los últimos trece años (11,7%). Este incremento se correlaciona con el crecimiento de la base monetaria, cuyo principal componente, la emisión de billetes y monedas, creció a tasas anuales cercanas al 50%. De esta manera, los billetes y monedas en circulación se han triplicado en los últimos tres años. Una parte importante de este incremento resultaría de una “remonetización” de la economía, originando el cambio de la preferencia del público a mantener saldos monetarios en moneda nacional, en lugar de mantener dólares estadounidenses. Entre 2003 y 2007, el porcentaje de dolarización de los depósitos del público en el sistema financiero disminuyó de 91% a 63%.

También se observa un importante dinamismo en el sector externo, que ha expandido los ingresos corrientes de balanza de pagos a tasas similares a las del circulante, a partir del crecimiento de las exportaciones y de las remesas provenientes del exterior, pero también dando desventajas a las importaciones, el cual es un punto importante para la industria en estudio, ya que la mayoría de productos son importados.

Esta expansión tiene también un efecto multiplicador semejante al de un incremento en el gasto público, aumentando el dinamismo de la economía por el efecto gasto de las familias y empresas. Como consecuencia, el crecimiento de la industria, en el año 2006, ha sido el mayor observado en los últimos 30 años y el comercio se ha visto también fuertemente incrementado, continuando dicho crecimiento hasta la actualidad.

2.1.3. Segmento social/cultural

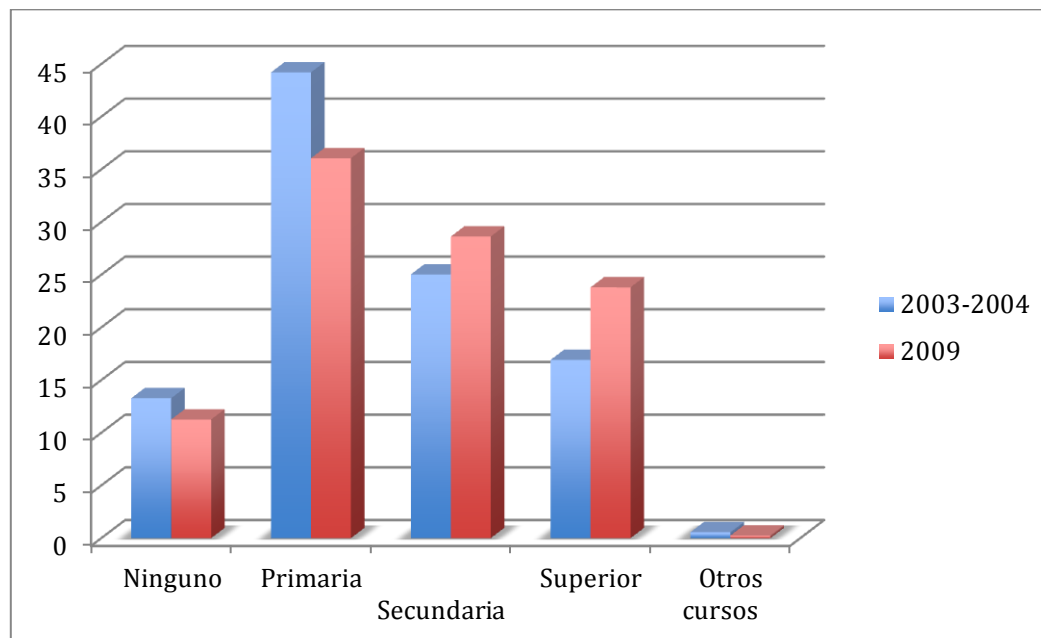
El segmento sociocultural está constituido por actitudes y valores culturales de una sociedad.

Es importante considerar el mayor nivel educacional de la población al momento de consumir bienes y servicios. La mayor preparación impacta en los ingresos de los individuos, en sus gustos y preferencias. Quien pueda considerar este comportamiento

al momento de diseñar productos y servicios sin duda podrá contar con una ventaja competitiva.

La figura 2 muestra el grado de instrucción que presentan los bolivianos en 2009 y marca la tendencia de los últimos años. Se puede observar claramente el aumento en el nivel de instrucción superior, de 16,92% entre 2003 y 2004, a 23,8% en 2009.

Figura 2: Grado de instrucción



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

Se ha identificado a 28 Universidades que ofertan alguna de las carreras en Ciencias de la Salud a nivel de pre-grado, de las que 56.0% corresponden a universidades del sistema privado. Se ha establecido que en el país funcionan 81 carreras de Ciencias de la Salud a nivel licenciatura, de acuerdo al siguiente detalle que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Distribución de oferta de carreras a nivel licenciatura en ciencias de la salud. Bolivia 2009

Distribución de la oferta de carreras a nivel licenciatura en ciencias de la salud. Bolivia 2009		
Carrera	No. de Universidades	Porcentual
Medicina	20	24.7
Odontología	19	23.5
Enfermería	17	21.0
Bioquímica - Farmacia	14	17.3
Nutrición y Dietética	3	3.7
Fisioterapia	8	9.9
TOTAL	81	100,0
Fuente: Perfil de los sistemas de salud de Bolivia - Organización panamericana de la salud		

Las carreras que son ofertadas en mayor proporción son: Medicina (24.7%), Odontología (23.5%) y Enfermería (21.0%). En el periodo comprendido entre 2003 al 2009 se han titulado un total de 20.326 profesionales en Ciencias de la Salud. Cuatro son las carreras que concentran más del 85% de los titulados: medicina (37.8%), odontología (19.7%), bioquímica-farmacia (18.0%) y licenciatura en enfermería (17.2%).

En el caso de los profesionales en la odontología, al cual se dirige la industria del retail dental, llegó a ser de 4.777 esto entre los años 2003 - 2009, para el año 2003 - 2012 se proyecta una cantidad de 5.852 profesionales en odontología dentro de los que se incluyen los especialistas en ortodoncia, a una tasa de crecimiento de 7%³ anual.

2.1.4. Segmento tecnológico

La I+D y la innovación son los principales motores de la productividad y el crecimiento. En plena era digital, con la tecnología en el centro de casi todos los procesos, la innovación resulta clave para que un país sea competitivo. Inmersos en la más larga y profunda crisis económica de la historia contemporánea, promover la investigación y la

³ Ministerio de salud de Bolivia - Informe: Desarrollo de la educación superior

innovación, en ciencia y en tecnología, se convierte en algo irrenunciable.

De esta forma la inversión en I+D como porcentaje del PIB en cada país, es un punto importante para determinar su desarrollo. El anexo 4 muestra el indicador antes mencionado de algunos países latinoamericanos, los cuales presentan una marcada diferencia entre ellos. En este orden, la situación de Bolivia es de un 0,29 % para 2004. Es de resaltar que en América Latina, los países como Brasil y Chile son un referente en la región.

Viendo estos datos se puede decir que el acceso y el aprovechamiento de la Tecnología de Información depende, entre otros factores, de condiciones socio - económicas que motivan su demanda, en este sentido tres son los factores que se consideran importantes: pobreza, educación e identidad cultural. Los cuales se encuentran limitados por un punto muy importante para el desarrollo del país y de las industrias del mismo, en este caso el retail dental, es el acceso al internet, el cual alcanza el 9% de penetración (938.354 habitantes) en 2011⁴ (concentrado en el eje troncal de país), el acceso al mismo podría significar un canal importante entre otros, que influirían positivamente en el crecimiento de la industria del retail.

2.1.5. Futuro de Bolivia

Bolivia lleva más de 20 años en democracia. En este lapso, Bolivia ha modernizado su sistema político, económico y financiero. Se ha logrado también la descentralización del Estado a nivel de municipios, mejoras en la educación, reformas en el sistema judicial y la institucionalización de varios organismos del Estado como el servicio de impuestos y la Aduana Nacional. La prioridad de los diferentes gobiernos ha sido la atracción de inversiones y la creación de un ambiente óptimo y confiable para la actividad empresarial.

El promedio de crecimiento del país entre 2006 y 2010 fue de 4,6 %, unos puntos superior al proyectado por el FMI y otros organismos internacionales. Las proyecciones dan a Bolivia un crecimiento alto respecto a otros países de la región, con un promedio de crecimiento de 3,9 % entre 2012 y 2015, obedeciendo a la importante participación

⁴ America económica: Negocios & Industria - Telecom y TI

de actividades económicas como la agricultura, manufactura, transporte, administración pública y la banca, aunque principalmente a hidrocarburos, agricultura y manufacturas.

También existe un aumento en el grado de instrucción superior de 6 % de 2004 a 2009, y con una tasa similar para los siguiente cinco años ⁵. Este crecimiento es principalmente en el sector salud, como se explico anteriormente en el punto 2.1.3 que el 85 % de los titulados pertenecen a dicho sector, garantizando un crecimiento sostenible en el mercado del retail dental.

2.2. Análisis de la industria

2.2.1. Análisis del entorno de la industria

Un sector industrial está definido por un conjunto de empresas que producen productos o entregan servicios que son sustitutos unos de otros. Cuando hay competencia, estas empresas influyen unas sobre otras. La intensidad de esta competencia y su relación con la capacidad de generar utilidades están en función de las siguientes cinco fuerzas de la competencia.

2.2.1.1. Amenaza de nuevos entrantes

El ingreso de una nueva empresa a la industria siempre conlleva un aumento de capacidad productiva. Si el mercado de la industria del retail dental no está en aumento (en el mismo nivel del aumento de capacidad productiva), llevará a una disminución necesaria de la cuota de mercado de alguna empresa. La entrada de nuevas empresas depende de las barreras de entrada a la industria y las represalias que pueda tomar el resto de las empresas. Gracias al análisis de las barretas de entrada se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

2.2.1.2. Barreras de entrada

Esta industria ha experimentado un permanente proceso de segmentación del mercado por la afluencia de pequeños negocios, esto debido a que la rentabilidad de la industria es alta y las barreras de entrada son medias, por estas razones los potenciales

⁵ Ministerio de salud de Bolivia - Informe: Desarrollo de la educación superior

competidores intentan de forma persistente ingresar al mercado.

2.2.1.2.1. Economías de escala

La reducción de costos unitarios de un producto debido al aumento de volumen de compra es efectivamente una barrera de entrada para nuevas empresas. Esto debido a que los proveedores ofrecen descuentos especiales por ciertos volúmenes de compra, en este caso la inversión inicial riesgosa y alta debido a que algunos productos tienen fecha de expiración.

En todas las otras áreas de la industria del retail, las economías de escala no representan una barrera de entrada, ya que existen demasiado comercio minorista e informal, y los descuentos se realizan en su mayoría por frecuencia de compra.

2.2.1.2.2. Requerimiento de capital

En el caso de esta industria se requieren altas inversiones de capital, si se quiere ser un competidor relevante en la misma, ya que existe una gran variedad de productos especializados en el sector, esto incluye tener una variedad de equipos con un gran valor económico.

2.2.1.2.3. Exclusividad

En esta industria existen dos tipos de exclusividad que practican los proveedores, estas son: exclusividad de marca y exclusividad de línea. Cada uno de estos tipos de exclusividad requiere una cantidad y frecuencia de compra mínima en un determinado periodo de tiempo, entre otras cláusulas. Esta es una barrera de entrada muy fuerte para las nuevas empresas entrantes a la industria, ya que para obtener la exclusividad de un proveedor se requiere tener una larga y sólida trayectoria en el negocio con muy buenas referencias del mercado hacia la empresa.

2.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, gracias a que se reservan el derecho de escoger al representante de su marca según sus condiciones, entre las principales se encuentran: el aumento en la cantidad de ventas tras un determinado

tiempo, gestión de penetración de marca en el mercado y condición de venta de productos de la competencia.

2.2.1.4. Poder de negociación de los compradores

Los compradores exigen una baja de precios o negocian por obtener servicios adicionales (entrega de material en consultorio, regalo de catálogos, etc.). El poder de negociación de los clientes es moderado debido a que la industria se encuentra en etapa de desarrollo y, por lo tanto, las empresas del sector están trabajando a plena capacidad. A lo anterior se suma la alta segmentación del mercado y la existencia de múltiples nichos (especialización de las empresas).

2.2.1.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En la industria del retail dental, no hay amplio espacio para la introducción de industrias sustitutas debido a que estos productos exigen proveedores y clientes especializados.

2.2.1.6. Intensidad de la rivalidad de los competidores

Las acciones que emprende una empresa suelen despertar respuestas de otros competidores. El precio, la calidad y la innovación en los servicios son algunas de las dimensiones en las que se basa la rivalidad.

2.2.1.6.1. Crecimiento lento de la industria

Con el crecimiento de la demanda, las empresas se concentran en capturar estos nuevos clientes disminuyendo la presión por arrebatar clientes a los otros competidores. En mercados con decrecimiento o crecimiento lento, aumentar participación de mercado presiona a la rivalidad entre empresas. Según el Servicio Departamental de Salud (Sedes) de La Paz se adicionan 1.300 egresados de las carreras de medicina, odontología y enfermería, de universidades públicas y privadas en 2011, los cuales incrementan el sector salud y a la cual pertenece la industria del retail dental, y se espera una cifra similar para los próximos años. El mercado del retail dental seguirá en aumento este año y los próximos a una tasa por sobre el 7%⁶ anual lo que garantiza un

⁶ Ministerio de salud de Bolivia - Informe: Desarrollo de la educación superior

crecimiento no lento de la industria.

2.2.1.6.2. Altas barreras para la salida

A menudo las empresas siguen compitiendo en una industria debido al alto costo de salida por las barreras que presenta. Una de las barreras de salida más importantes es el costo de los productos de la industria, ya que los mismos son especializados y existen pocas empresas que puedan adquirirlos. Otro punto importante son los costos fijos asociados a la ley laboral que representan una barrera transversal a todas las empresas.

2.2.2. Análisis del entorno competitivo

Este punto mostrará un análisis sobre la competencia que abarca cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa.

Debido a que esta industria ha experimentado un permanente proceso de segmentación del mercado y de especialización de las empresas existen numerosas empresas pequeñas participando dentro de esta industria. Sin embargo, hay una característica especial en estas últimas empresas, las cuales tienen el comportamiento de acuerdo al ciclo crecimiento/decrecimiento. Cuando la demanda crece, se da un flujo de entrada de nuevos competidores buscando aprovechar la bonanza y por el contrario cuando hay decrecimiento se da el flujo inverso de salida de empresas.

Por lo tanto nos referimos a los principales actores de la industria. La tabla 2 muestra estos principales actores. Uno de los datos seleccionado son los tipos de líneas de productos con los que operan estos actores relevantes.

Tabla 2: Principales actores de la industria del retail

Principales actores de la industria de Retail Dental en Bolivia y sus líneas de operaciones							
Empres a	Material para clínicas	Medicamen tos	Material para laborator io	Indument aria	Material para ortodonc ia	Instrument al	TOTA L
Gedesa	1	1	1			1	4

Principales actores de la industria de Retail Dental en Bolivia y sus líneas de operaciones							
Empres a	Material para clínicas	Medicamen tos	Material para laborator io	Indument aria	Material para ortodonc ia	Instrument al	TOTA L
Insumo s	1	1	1	1		1	5
Arbott	1	1	1	1	1	1	6
Empori o Dental	1	1	1	1	1	1	6
TOTAL	4	4	4	3	2	4	
Fuente: Elaboración propia							

Según los datos presentados en la tabla, se observa que las diferentes empresas operan con la mayoría de las líneas de productos, las cuales concentran la mayoría del mercado del retail dental (odontólogos, técnicos dentales, estudiantes). Por otro lado, se observa a dos de las mismas que no se enfocan en materiales de ortodoncia que son requeridos por profesionales especialistas.

Finalmente se puede concluir que existe un espacio en el mercado de la industria, específicamente en la línea de materiales de ortodoncia para profesionales especialistas. Si bien los principales actores de la industria ofrecen una alta calidad en la mayoría de productos que ofrecen, existe una carencia en servicios complementarios que ayudarían en el estrechamiento de relaciones con el cliente.

2.2.2.1. Análisis de los principales actores de la industria

Se analizarán los competidores presentados en la tabla 5, estas empresas definen la competencia principal de Guibdental. Los conceptos por analizar son: cuál es principal enfoque en líneas de productos, qué los mueve (a partir de sus objetivos) y qué están haciendo (según su estrategia actual),

- **Gedesa**

Gedesa en una empresa que está presente en el mercado boliviano hace 60 años, con el objetivo de ayudar a mejorar la calidad y el nivel de la salud en Bolivia. Con una larga

trayectoria en el mercado, empezando como la empresa líder en la provisión de insumos para odontología. La empresa fue creciendo hasta convertirse en el líder y referente en la provisión de equipos e insumos odontológicos y en los últimos años incursionando en el mercado de la medicina.

Esta empresa siguió una estrategia de crecimiento vinculado hacia la diversificación concentrada en el sector salud, apoyada por su infraestructura a lo largo del país facilitando su acceso a nuevos mercados. Logrando una ventaja competitiva en la variedad de su cartera de productos.

- **Insumos**

Insumos es una empresa con una larga trayectoria en el país, esta enfocada principalmente en los productos odontológicos, de las líneas de material de clínicas y medicamentos. Logrando una ventaja competitiva en la calidad de productos que ofrece por medio de una buena relación con proveedores, esto se puede hacer evidente ya que Insumos tiene la representación exclusiva de marcas relevantes en la industria y le permitió un crecimiento sostenible. Insumos tiene presencia en las principales ciudades del país (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz).

- **Arbott**

Arbott es una empresa principalmente dedicada al material de laboratorio, contando con una variedad de productos y variados precios. En los últimos años ha logrado crecer bajo una estrategia de diversificación, buscando mayores rendimientos e ingresando a la línea de material para ortodoncia, por otro lado consiguiendo la representación exclusiva de la marca 3M que le ayudó al crecimiento gracias a la influencia de la misma en el mercado.

- **Emporio Dental**

Emporio Dental es una empresa concentrada en la ciudad de La Paz, está enfocada principalmente en las líneas de instrumental y material para ortodoncia, tiene relación con una de las principales marcas en instrumental (Medesy) que está vinculada como la mejor calidad en sus productos. En los últimos años Emporio Dental ha incursionado en

la venta de productos por mayor a pequeñas empresas lo largo del país, de esta forma aumentando su volumen de ventas.

Realizado el análisis de los principales competidores de la industria se puede llegar a la conclusión que existe una mayor vulnerabilidad financiera en las empresas como Arbott y Emporio Dental, ya que no son empresas de gran tamaño y no cuentan con grandes presupuestos para la inversión en la expansión de las mismas. Debido a esto se podría evidenciar alguna fragilidad en la relación con sus principales proveedores, ya que la mayoría de los mismos exigen cierto límite de ventas y penetración de su marca en el mercado.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Cuando una empresa analiza su entorno interno, está en condiciones de determinar qué puede hacer en base a sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas. Cuando lo que puede hacer la empresa, lo equipara con lo que podría hacer en función del análisis del entorno externo, puede desarrollar su visión, perseguir su misión, elegir sus estrategias e implementarlas.

3.1. Cadena de valor

Figura 3: Cadena de valor de Guibdental

Infraestructura de la empresa: Existe una central ubicada en el centro de la ciudad de La Paz, una sucursal en la zona este de la misma y un deposito en La ciudad del El Alto				
Administración de recursos humanos: Existencia de proceso de selección, contratación y capacitación de personal				
Adquisiciones: Compra local de mercancía e importación de varios ítems de diferentes proveedores.				
Logística de entrada Contacto con proveedores, cotización, confirmación, recepción y manejo de inventarios	Operaciones Administración de la cartera de productos, demanda y funciones de personal	Logística de salida Distribución de los productos directa (puntos de venta) e indirecta (mediante visitadoras)	Marketing Realización de cursos, ofertas, publicidad en instituciones afines al sector	Servicio Entrega de productos en consultorios

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 muestra la cadena de valor de Guibdental. La empresa mantiene competencias en la actividad de logística de entrada. Sin embargo mientras nos acercamos a las puntas (Cliente), la empresa va dejando de lado las operaciones y la logística de salida, haciéndose menos eficiente en las mismas. Por otra parte no se posee un marketing muy dirigido ni una variedad de servicios. Sin embargo el proceso entrega valor a los clientes.

3.1.1. Actividades primarias

3.1.1.1. Logística de entrada y salida

El primer punto en las actividades primarias de la empresa Guibdental es la logística de entrada, la cual comienza con el contacto a proveedores, los cuales ya están definidos debido a que no existen una gran variedad de los mismos, posteriormente se realizan cotizaciones y envío de las especificaciones de los productos requeridos, al recibir la respuesta se entra en una negociación por los precios y descuentos vigentes para la empresa. Terminado este proceso se realiza el envío y posterior recepción en almacén del producto para ser verificado e ingresado al inventario.

La logística de salida se inicia con la distribución desde almacenes hacia los diferentes puntos de venta, de acuerdo a la solicitud enviada por los mismos. También se realiza la preparación de pedidos hechos por parte de visitadoras, los cuales son productos ya vendidos con anterioridad.

3.1.1.2. Operaciones

Las operaciones de la empresa se centran en la administración de productos de la cartera, demanda y de las funciones del personal, siendo este último muy importante para la empresa, ya que en su mayoría es personal de ventas y los mismos representan el contacto con el cliente.

3.1.1.3. Marketing

Las principales actividades ligadas al marketing de la empresa Guibdental son, la presencia en congresos y cursos de postgrado en temas relacionados, con ofertas de material por el tiempo que duren los mismos. La promoción de estas actividades se realiza en los puntos de venta y en instituciones especializadas en el rubro (universidades, colegio de odontólogos), también se realiza por parte de las visitadoras, en visitas rutinarias a sus clientes.

Otro punto importante es la entrega de presentes, según el tipo de cliente, en fechas específicas como ser: navidad, año nuevo, día del odontólogo, etc.

3.1.1.4. Servicios

Entre los servicios se encuentra la organización y el desarrollo de congresos, para la capacitación y actualización en diferentes técnicas, bajo las líneas de productos clave que maneja la empresa. Otro servicio que tiene la empresa a cargo de las visitadoras, es la entrega de material en el consultorio, este servicio sin cargo adicional.

3.1.2. Actividades de apoyo

3.1.2.1. Infraestructura de la empresa

La empresa Guibdental cuenta con diferentes instalaciones, como ser: un almacén ubicado en la ciudad de El Alto, en el cual se recepciona toda la mercadería de importación proveniente de la aduana. También se cuenta con dos puntos de venta, el primero ubicado en la zona central de la ciudad de La Paz, funciona como la central de la empresa y por último una sucursal ubicada en la zona este de la ciudad.

El resto de los procesos como finanzas, contabilidad, legal y otros son considerados “externalizables”.

3.1.2.2. Administración de recursos humanos

Con respecto a la administración de recursos humanos, las actividades relacionadas al componente humano y profesional desarrollado internamente y considerado proceso central de la empresa, por lo tanto no “externalizable”. Debido a esto existe un proceso de selección, basado en la experiencia que se tiene en el rubro, nivel de instrucción (bachillerato, conocimientos en computación, etc.) pero principalmente en el grado de compromiso que se tiene con la empresa, esto último es muy importante ya que existe una capacitación por parte de la empresa con relación a la diversidad de ítems que se tiene y a la utilidad de cada uno de ellos, dura aproximadamente dos meses, después de la cual se puede empezar a percibir en parte el aporte del empleado con el desarrollo de la empresa.

Posterior a la capacitación inicial que tiene el personal nuevo en la empresa, también se tiene actualizaciones regulares por parte de proveedores, en líneas específicas de productos que maneja la empresa.

3.1.2.3. Adquisiciones

Las adquisiciones se reducen principalmente a la cartera de productos que ofrece la empresa, por parte de proveedores locales y principalmente internacionales vía importación de los mismos.

3.2. Recursos, capacidades y competencias centrales

3.2.1. Recursos tangibles

Activos que la empresa puede ver y cuantificar. La tabla 3 muestra los recursos tangibles de la empresa Guibdental.

Tabla 3: Recursos Tangibles

Recursos Tangibles	
Tecnológicos	Equipos computacionales
Personal	Se cuenta con tres personas en el equipo de venta, cuatro personas en el equipo de visitantes y profesionales externos especialistas
Productos	Material de laboratorio
	Material para clínicas
	Material para ortodoncia
	Indumentaria
Fuente: Elaboración propia	

3.2.2. Recursos intangibles

Suelen tener raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo. La tabla 4 muestra los recursos intangibles de Guibdental.

Tabla 4: Recursos intangibles

Recursos intangibles	
Humano	Experiencia promedio en la industria sobre 8 años
	Personal talentoso Con alta capacitación en el área
Reputación	Empresa con una trayectoria de mas de 14 años en la industria de retail dental.
Credibilidad	De los clientes en Guibdental
	Por parte de la empresa en todo su personal
Innovación	Se cuenta con la ultima tecnología en materiales y técnicas para los clientes
	Continuas actualizaciones en nuevas técnicas para funcionarios y clientes
Visión	Visión común entre los líderes de la empresa
Modalidad de trabajo	Atención personalizada, dando continuo asesoramiento
Fuente: Elaboración propia	

3.2.3. Competencia central

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. La tabla 5 muestra las capacidades desarrolladas en Guibdental basadas en los recursos intangibles de la empresa. Cuando las capacidades le sirven a la empresa como fuente de ventaja competitiva se denominan competencias centrales. Las competencias centrales son competencias que cumplen con cuatro criterios de ventaja competitiva sostenible, las cuales son (VRIO)⁷: valor, rareza, inimitabilidad (a corto plazo) y organización. La definición de estos criterios es la siguiente:

- Valor: permiten a Guibdental aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno externo.

⁷ Administración estratégica y política de negocios – Wheelen, Hunger, Oliva

- Rareza: pocos o ningún competidor posee la capacidad.
- Inimitabilidad: otras empresas no pueden desarrollar la capacidad con facilidad. En un corto plazo.
- Organización: si la empresa se encuentra organizada para explotar el recurso.

Tablas 5: Competencia central

Competencia central				
Capacidades	Valor	Rareza	Inimitable	Organización
Variedad de productos	Si	Si	No	Si
Buena relación con proveedores	Si	No	No	Si
Contar y retener personal capacitado y con experiencia	Si	Si	Si	Si
Posibilidad de otorgar crédito	Si	No	No	Si
Exclusividad de marcas	Si	No	Si	Si
Fuente: Elaboración propia				

Cuando las capacidades cumplen los cuatro criterios, se transforman en competencias centrales que producen una ventaja sostenible sobre la competencia. Según la tabla mencionada, la competencia central de Guibdental son la capacidad de “contar con personal capacitado y con experiencia”.

Esta competencia central está fundamentada en recursos como la visión de empresa por parte de administradores, colaboradores y la modalidad de reclutamiento de Guibdental, basado principalmente en el compromiso del personal con la empresa, esto se puede evidenciar gracias a la rotación de personal que se observa en la tabla 6.

Tabla 6: Rotación de personal

Permanencia laboral	
Empresa	Promedio (Años)
Guibdental	5,7
Gedesa	5,2
Insumos	4
Arbott	2,8
Emporio Dental	2,1

Fuente: Elaboración propia en base a recolección de datos

Dicha competencia central debe contar con un plan factible que permita efectivamente mantener esa ventaja en el tiempo. La principal ventaja comprende dos actividades, la primera, obtener personal con experiencia y la segunda, retener aquel personal y capacitarlo.

Para obtener personal con experiencia en la industria, Guibdental acude a empresas especializadas en colocación laboral, las cuales filtran el personal que admite la empresa, también se tiene relación con instituciones de formación a nivel técnico en prótesis dental. La segunda actividad se efectúa mediante la entrega de catálogos con especificaciones de productos, seminarios impartidos por parte de la empresa o principales proveedores, todo esto principalmente tiene una duración aproximada a dos meses.

La ventaja temporal de Guibdental está formada por un conjunto de recursos estratégicos que pueden ser sustituidos por otros y a su vez lograr la misma competencia. Si bien se considerará esta ventaja como fuente de competencias centrales se debe poner atención en cómo transformar esta ventaja temporal en sostenibles.

3.2.3.1. Ventaja sostenible en el tiempo

La principal ventaja competitiva de la empresa debe contar con un plan factible que permita efectivamente mantener esa ventaja en el tiempo. La principal ventaja comprende dos actividades, la primera, obtener personal con experiencia y la segunda, retener aquel personal talentoso y capacitarlo.

Para la obtención de personal con experiencia Guibdental acude a agencias de colocación laboral y mantiene relación con instituciones de formación a nivel técnico en prótesis dental. Esta relación con instituciones de educativas permite construir un puente entre jóvenes talentosos con proyecciones profesionales y la empresa.

Para la retención del personal Guibdental toma medidas con respecto a las principales limitaciones que según la administración existen.

La principal es la carga excesiva de trabajo, esto se produce principalmente cuando existen diferentes eventos, como congresos y seminarios, en estos caso la administración de Guibdental otorga una cantidad de días libres pasados estos eventos a todo el personal asistente a los mismos, así la empresa mitiga los efectos de estrés laboral. La segunda limitación es lo monótono del trabajo, para lo cual se realizan rotación periódica de personal entre el personal de puntos de venta y las visitadoras, realizando turnos en los viajes que se realizan al interior del país para la visita de clientes. Y por último la falta de aumento salarial, en este punto Guibdental realiza reajuste salarial anual por antigüedad pero hasta un ciento limite, también se asignan comisiones por ventas lo que incrementa el salario del personal en forma variable.

4. MISIÓN Y VISIÓN

La visión y misión se definen a la luz del análisis del entorno externo e interno. Nacen del calce entre lo que puede hacer la empresa (oportunidades y amenazas del mercado) y lo que podría hacer la empresa (producto de la comprensión de las competencias centrales). Hecho este análisis en capítulos anteriores, es posible obtener una visión que represente la imagen de Guibdental y una misión que aterrice la visión y que ambas en conjunto marquen la dirección que seguirá la empresa.

4.1. Misión

Ofrecer el mejor servicio y la mejor selección de productos a nuestros clientes para asegurar su éxito en el desarrollo de sus actividades. Apoyar y comercializar nuestras marcas, para alcanzar objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

4.2. Visión

Ser una empresa con liderazgo y excelencia en nuestros mercados objetivos, reconocida por su relación con el cliente por medio de un servicio altamente confiable, con calidad, efectividad y eficiencia.

5. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

5.1. Análisis del cliente final

El estudio del cliente de nuestro cliente es muy importante para poder elegir una estrategia adecuada para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo, ya que la información sobre el comportamiento de los pacientes, es en muchas ocasiones el mejor indicador de futuras pautas de compra que realizarán los odontólogos (clientes directos).

Los consultorios tradicionales venden un producto estandarizado, no diferenciado, y lo ofertaban a todos los consumidores tratando de vender en mercados masivos. El incremento de la competencia y de las exigencias de los consumidores obliga a la mayor parte de los consultorios y clínicas dentales actualmente a ofertar sus servicios diferenciados a grupos concretos de consumidores que se denominan segmentos. El ideal del marketing dental podría ser conocer perfectamente cada consumidor individual y realizar ofertas comerciales personalizadas y adaptadas a cada individuo.

Algunas empresas que fabrican camisas, bicicletas y otros productos permiten al consumidor seleccionar productos a medida dentro de un amplio catálogo, no es el caso del sector dental, en odontología cada servicio es distinto, como distinto es cada paciente, aunque la forma de prestar los servicios sea, en base, la misma. El estudio de los pacientes y la realización de planes de marketing exigen dividir la población en grupos poblacionales que puedan estudiarse y así adaptar los planes de marketing a los diferentes segmentos. La segmentación de los mercados en odontología se puede realizar empleando múltiples variables de modo individual o más frecuentemente empleando un conjunto de variables. Las variables de segmentación deben diferenciar grupos que sean lo más homogéneos internamente y lo más distinto de los demás grupos con relación a los comportamientos de marketing y su respuesta a las ofertas comerciales.

Comenzando por una segmentación geográfica, demográfica, social y por patologías pero la más importante es la segmentación en base a las necesidades que tiene el cliente final en cuanto a servicios entre los que se puede destacar: los pacientes que desean realizarse todo el tratamiento dental en una o dos sesiones clínicas, los que

requieren someterse a anestesia general para consumir determinados tratamientos dentales, los que exigen una odontología completamente indolora, los que necesitan horarios especiales, los que necesitan una flexibilidad en el pago del tratamiento.

Incluso se puede encontrar segmentos en el mercado dental como ser, los pacientes que pertenecen a algún grupo social sumamente cohesionado (donde podríamos identificar incluso una especie de “fanatismo” entre sus miembros), los que tienen un notorio mayor nivel de exigencia con respecto a: la bioseguridad, los resultados estéticos de los tratamientos, el nivel tecnológico del consultorio, la comodidad del mismo.

Con dichos segmentos identificados en el mercado de los servicios odontológicos, se puede afrontar con mayor claridad las necesidades de los odontólogos (cliente directo) y así ofrecer una mejor propuesta para los mismos. De esta forma se hará más sencilla y viable para la empresa la estandarización de los procesos de atención al cliente y la prestación de un servicio personalizado.

5.2. Estrategia de negocio

Conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos o servicios.

5.2.1. Segmentación de mercado

Este proceso se utilizará, para identificar grupos humanos específicos y homogéneos, conformados por clientes potenciales que se comporten de manera similar ante los estímulos de las variables de la mezcla del mercado, que serán propuestas por la empresa.

5.2.1.1. Segmentación geográfica

Se recomienda a Guibidental concentrar sus esfuerzos en empresas (consultorios o clínicas) bolivianas o localizadas en Bolivia para ofrecer servicios en el territorio nacional. De esta forma se dividirá en dos grupos el país, en el primero se tomará en cuenta el eje troncal del país (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz) en el cual se

concentra la mayor parte de la población (70,52%), y en el segundo grupo el resto del país que comprende seis departamentos (Oruro, Potosí, Tarija, Beni, Pando y Sucre).

Esta segmentación esboza en una primera instancia cómo abordar a los clientes dependiendo de su ubicación mediante dos mecanismos. Primero, en el eje troncal se implementará una penetración de mercado directa, teniendo presencia física de la empresa, con la apertura de sucursales, así aumentando el nivel de servicio al cliente. En el segundo grupo, el tamaño pequeño de la industria no incentiva realizar importantes esfuerzos comerciales, de esta forma se mantendrá el tipo de penetración mediante referencias directas de un cliente a otro, manteniendo como base la ciudad de La Paz o alguna ciudad del eje troncal, dependiendo de la cercanía con el departamento del cliente.

5.2.1.2. Segmentación Social

La empresa se dirigirá a profesionales con ingresos económicos medios-altos del sector salud, en el área de odontología que comprenden: licenciados en odontología, técnicos dentales e instituciones dirigidas a la salud dental. Ya que los productos que se ofrecen son exclusivos de uso de estos grupos, otorgando un mayor nivel de servicio por medio de la oferta de productos premium y una variedad de servicios complementarios.

Esta segmentación ayudará a enfocar cada línea de productos y servicios a un determinado tipo de cliente, de esta forma ser más eficientes en la utilización de recursos con los que cuenta la empresa.

5.2.1.3. Segmentación por especialidad

Existen una variedad de especialidades en odontología, las que usan una variedad de materiales e insumos distintos caracterizados para cada uno de ellos, pero también existen una cantidad de productos que se comparten entre sí. Las principales especialidades⁸ que se encuentran en el mercado del sector son:

- **Endodoncia:** Parte de la Odontología que se ocupa de la etiología, diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades de la pulpa dental (nervio) y de

⁸ Clínica dental DENTALPLUS www.dentalplus.com.ec/espanol/temas/especialidades.htm

sus complicaciones.

- **Ortodoncia:** Ciencia que se ocupa de la morfología facial y bucal en sus diferentes etapas de crecimiento y desarrollo, así como del conocimiento, prevención y corrección de las desviaciones de dicha morfología y función normales. Es enfocada principalmente a la estética dental.
- **Periodoncia:** Rama de la Odontología que versa sobre el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades de los tejidos que sostienen y rodean al diente, se incluye así mismo en su ámbito el mantenimiento de la salud de dichas estructuras y tejidos, lograda mediante técnicas y procedimientos de tratamiento periodontal.
- **Odontopediatría:** Rama de la odontología que se ocupa de los problemas de salud bucal en el niño y en el adolescente, sus causa, tratamiento y prevención. Es una de las especialidades reconocidas en el ejercicio profesional.
- **Implantología:** Disciplina y especialidad que abarca los conocimientos conducentes a crear pilares artificiales incluyendo elementos inertes o dientes con vitalidad pulpar y/o periodontal o sin ella , en los maxilares. En desdentados parciales representan pilares adicionales con lo cual serán aliviadas las cargas a que están sometidos los periodontos de las piezas remanentes. En los desdentados totales, se trataría de pilares artificiales insertado dentro del maxilar que, así, será receptor de la pieza dental.
- **Cirugía bucomaxilofacial:** Trata las enfermedades, lesiones y deformidades por medios manuales u operatorios. En Odontología se ocupa del tratamiento quirúrgico de las enfermedades, malformaciones y traumatismos de la cavidad bucal, de los tejidos y órganos que la limitan e integran sus funciones.

Se ha establecido que 16 universidades presentan oferta de cursos de postgrado en el sector salud, con preeminencia del sistema público (68.7%). Se identificaron un total de 110 cursos entre 2003 y 2009 de los que el 83.6% fueron de especialidad y el resto de

maestría⁹.

Un punto interesante que se presenta en los últimos años, es la proliferación de cursos de especialidad para odontología, principalmente en ortodoncia. Las causas principales para este serían: el creciente interés de la gente con respecto a la apariencia física, que derivó en la propuesta de las universidades ofreciendo una mayor flexibilidad horaria en los cursos de especialidad que imparten, de esta forma logrando una mayor conveniencia para el profesional.

5.2.1.4. **Segmentación psicográfica**

Desde el punto de vista del análisis psicográfico, es importante comprender el papel de los símbolos en nuestra sociedad y como tal del valor que les otorgamos en nuestros actos diarios en la toma de decisión. Por ello, se identificó diferentes tipos de clientes, como ser:

1) Dirigidos a los productos:

- Clientes que buscan eficiencia en los materiales
- Clientes que buscan materiales de alta calidad que garanticen los resultados
- Clientes que buscan material de bajo costo
- Clientes que desean encontrar toda su lista de materiales e insumos en un solo lugar

2) Dirigidos a los servicios:

- Clientes que necesitan información del material que utilizan
- Clientes que necesitan materiales e insumos de urgencia
- Clientes que busca crédito en sus compras
- Clientes que necesitan información de ofertas y cursos

⁹ Ministerio de salud de Bolivia - Informe: Desarrollo de la educación superior

- Clientes no satisfechos con la atención al cliente

Esta segmentación ayuda a entender las principales necesidades que tiene cada tipo de cliente para así poder potenciar la oferta que realiza la empresa, creando nuevos servicios y enfocarse en productos específicos.

5.2.2. Segmento meta

A partir de la segmentación de los puntos anteriores más las directrices provenientes de la visión y misión podemos definir nuestro segmento meta como sigue.

Los clientes que atenderá Guibdental serán profesionales especialistas en ortodoncia (empresas unipersonales) para ofrecerles productos y servicios en el territorio nacional. Las necesidades que satisfará Guibdental a sus clientes corresponden a los siguientes productos.

- Material para ortodoncia
- Medicamentos
- Indumentaria
- Material para clínicas
- Instrumental

Teniendo la línea de “material para ortodoncia” como principal y el resto de las líneas como complementarias para nuestros clientes meta.

Adicionalmente, Guibdental enfocará sus esfuerzos en clientes pertenecientes a los grupos psicográficos presentados en el punto anterior. Mediante el diseño de una serie de acciones para satisfacer cada requerimiento y poder así lograr la satisfacción del cliente .

Cómo serán sostenidas dichas acciones para lograr la satisfacción del cliente, se explica a través de la competencia central de la empresa.

“Contar con personal capacitado y con experiencia y la habilidad de retener al mismo”,

que ayudará a Guibdental a prevalecer en el largo plazo.

5.2.3. Posicionamiento

También de la visión se obtiene el posicionamiento de la empresa, o cómo se quiere que los clientes la recuerden: “Ser una empresa con liderazgo y excelencia en nuestros mercados objetivos, reconocida por su relación con el cliente por medio de un servicio altamente confiable, con calidad, efectividad y eficiencia”.

5.2.4. Plan de marketing

5.2.4.1. Objetivos

El plan de marketing está orientado a mejorar el posicionamiento de la empresa y a ayudar al crecimiento. Para mejorar el posicionamiento, se define como objetivo la diferenciación de la empresa ante sus clientes y la posterior fidelización de dichos clientes. El apoyo al crecimiento se puede manifestar mediante el aumento de las ventas. Por lo tanto los objetivos del plan de marketing son:

- Diferenciar la empresa.
- Fidelizar clientes.
- Aumentar las ventas.

5.2.4.2. Estrategia de marketing

La figura 4 muestra las acciones de marketing (estrategias) para alcanzar los objetivos definidos.

Figura 4: Acciones de marketing



Fuente: Elaboración propia

- **Showroom:** Ambientar salas temáticas con instrumental, indumentaria y equipos de alta calidad, para la manipulación y prueba de los clientes de los atributos y beneficios de dichos elementos para el desarrollo de sus actividades profesionales.
- **Entrega inmediata en consultorio:** Se implementará la logística para la entrega de materiales e insumos en consultorio, tras un pedido hecho por el sitio web o llamada telefónica.
- **Compras en línea:** También relacionado con e-commerce. Se implementará a la par con el sitio web y entregas inmediatas en consultorio, incorporado nuevas tecnologías y procesos de manera que la relación con el cliente sea más

satisfactoria.

- Implementación de créditos: Esta acción será implementada para los clientes previa revisión de su historial de trabajo con la empresa, de esta forma fortaleciendo la relación que se tiene con los cliente.
- CRM: Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con todos los clientes, con el fin de obtener una mayor participación de mercado de los clientes. Esto implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones de largo aliento con los clientes (marketing relacional). Para cumplir con esto necesariamente se necesita de soporte tecnológico importante. Por lo tanto, se implementará un sistema CRM, con el fin de llevar un registro detallado de todas las actividades comerciales con cada cliente, lo que permitirá disponer de información actualizada y esencial para potenciar las actividades de marketing dirigidas con cada uno de ellos.
- Sitio Web: Se implementará una plataforma tecnológica que permitirá mostrar noticias, información corporativa actualizada, catálogos de productos y ofertas. El objetivo es generar un canal de comunicación con clientes, se pretende realizar blog, discusiones técnicas y publicación de artículos de actualidad de la industria.
- Organización de seminarios: El objeto de esta actividad es mantener al cliente permanente actualizado en nuevas técnicas de las principales líneas que maneja la empresa, de esta forma crear un lazo entre ambas partes que beneficiará a la retención de clientes.
- Actividades de reconocimiento a clientes: Actividad que se realiza con el fin de otorgar reconocimientos a clientes. Conmemoración y reconocimiento, por ejemplo: mejor cliente del mes, entrega de presentes en fechas especiales, entre otros. El objetivo es hacer saber a los clientes lo importantes que son para la empresa.
- Apertura de nuevas sucursales: A realizarse a lo largo del eje troncal del país (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) para tener acceso a la mayor parte del mercado nacional, y tener una estructura que facilite el acceso y las operaciones en el resto del mercado nacional.

- Adición de nuevas marcas: Adición de nuevas marcas premium a la cartera de productos (instrumental, equipos y equipos) que ayudará a potenciar el showroom propuesto y así lograr satisfacer los requerimientos de los clientes más exigentes ofreciéndoles una mayor variedad de materiales e insumos .
- Fortalecer la fuerza de ventas: Se implementará un equipo de visitadoras en el interior que abarcan departamentos no pertenecientes al eje troncal del país. Las mismas serán relevantes para determinar la diferenciación y el crecimiento de la empresa ya que dichos departamentos no tienen una buena penetración de internet como se explica en el capítulo 2.1.4. Esto ayudará a la empresa a dar a conocer su oferta al mercado que se encuentra más alejado.
- Realizar alianzas para servicios complementarios: Realizar acuerdos con proveedores de transporte (Courier) para elevar el nivel de servicio y disminuir costos a clientes en el interior del país. También con agencias de turismo para efectuar seminarios en distintas locaciones del país.

El anexo 5 muestra la relación que existe entre los diferentes tipos de clientes de la empresa, con las acciones de marketing propuestas, de esta forma se puede observar que existen acciones directamente dirigidas hacia algún segmento específico. Según la penetración de cada acción en el mercado al que se dirige la empresa, cada cliente podrá optar a los beneficios que representan las mismas, según su conveniencia.

El presupuesto para la realización de estas acciones propuestas se encuentra detallado en el anexo 6.

5.2.4.3. Control

Las acciones de marketing serán controladas según una serie de indicadores o KPI's y metas en un determinado tiempo, adecuadas para cada acción, que se muestra en el anexo 7.

5.2.5. Estrategias comerciales genéricas

Existen dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a otras corporaciones en sus industrias específicas: menor costo y diferenciación. Además la ventaja competitiva de una empresa en una industria está determinada por su ámbito competitivo, es decir la amplitud del mercado meta de la empresa, la combinación de estos dos tipos de mercado meta (reducido, amplio) con las dos estrategias competitivas (menor costo y diferenciación) generan cuatro variantes de las estrategias genéricas que se muestran en la figura 5.

Figura 5: Estrategias competitivas genéricas

		Ventaja competitiva	
		Menor costo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque de Costos	Enfoque de diferenciación

Fuente: Administración estratégica y política de negocios

5.2.5.1. Estrategia de negocios de Guibdental: Enfoque de diferenciación

La estrategia de negocio de Guibdental se define enfocada debido a que el segmento meta no corresponde a la industria de retail dental completa sino corresponde a un segmento más pequeño definido en capítulos anteriores. De la misma forma, la estrategia de negocio de Guibdental será diferenciada ya que pretende entregar servicios a los clientes de tal forma que estos los perciban diferentes a los de la competencia manteniendo precios si bien más altos, siempre razonables.

La diferenciación estará presente principalmente en las operaciones y en la logística de salida, estará basada en los recursos intangibles y en servicios complementarios. El resultado se verá reflejado a través de la entrega de productos y servicios de calidad, innovadores y eficientes.

En una segunda instancia se llevará la estrategia de negocio de la empresa a combinarse con la estrategia de liderazgo en costos ya que a partir de la diferenciación de los servicios y a pesar de los precios más altos que los de la competencia, la empresa por medio de los productos de alta calidad que ofrece siempre ha participado de tratamientos exitosos lo que redundará en un costo final para nuestros clientes mucho menor en comparación a tratamientos abortados, con presupuesto excedido o con calidad inadecuada, todas características que a suma final hacen el tratamiento más caro. El desafío es convencer a los clientes sobre los beneficios de la calidad al primer intento y que por supuesto la empresa es capaz de brindarle dichos productos y servicios.

5.3. Estrategia de adquisición

Adquirir o desprenderse de activos con el fin de aumentar el valor de la organización.

5.3.1. Adquisición

Estrategia para comprar el control del 100% de otra empresa para que pase a formar parte de su portafolio como negocio subsidiario.

5.3.1.1. Tipos de adquisiciones

- Horizontal: adquisición de una empresa que compite en la misma industria que la adquiriente.
- Vertical: adquisición de un proveedor o distribuidor de uno o varios de sus bienes o servicios.
- Relacionada: compra de una empresa de sector industrial muy relacionado.

5.3.1.2. Adquisiciones de Guibdental

En el mercado del retail dental existen barreras de entrada considerables, las que pueden restringir las ofertas de productos para el cliente. La principal es la exclusividad en la venta de algunas marcas, la cual también es un punto importante a considerar para el ingreso a distintos mercados dentro de la industria, diferentes al objetivo de la empresa, pero también muy rentables, que permitan en un futuro a Guibdental un mayor crecimiento dentro de la industria, entre los que se puede observar:

- El mercado estudiantil, que tiene un crecimiento muy elevado y que se basa principalmente en materiales de bajo costo, denominados de práctica, ya que se utilizan para la adquisición de diferentes habilidades por parte de los estudiantes.
- El mercado de Equipos dentales tiene un potencial muy atractivo, ya que la tenencia de los mismos son indispensables para la apertura de un consultorio dental.

Para los casos mencionados, toma relevancia la opción de adquirir en cualquiera de sus formas una empresa con el fin de aumentar la competitividad estratégica de Guibdental y garantizar un crecimiento a largo plazo.

5.3.2. Reestructuración

Estrategia de empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.

5.3.3. Análisis y rediseño de la cadena de valor de Guibdental

En el punto 3.1 se comentó sobre la cadena de valor de Guibdental su proceso central, secundarios y de apoyo. Se determinó que procesos son candidatos a “externalizar” y cuáles deben desarrollarse dentro de la empresa. En este punto se analiza más en detalle el proceso central de Guibdental. Para ello, se utiliza el mapa de MIT/SLOAN que permite analizar y rediseñar un proceso basándose en cinco criterios para decidir si una actividad es factible de “externalizar”.

En la figura 6 se observa la combinación de resultados que indica si la actividad es factible de outsourcing o insourcing en base a los cinco criterios que son: importancia para el cliente, reloj tecnológico, posición competitiva, capacidad de los proveedores y arquitectura.

Figura 6: Mapa MIT/SLOAN criterios de evaluación



Fuente: Dirección de operaciones – Iván Braga 2012

La Tabla 7 muestra las actividades del proceso central de Guibdental y el análisis sobre los cinco criterios.

Tabla 7: Análisis y rediseño de la cadena de valor de Guibdental

Área	Actividad	Importancia para el cliente	Reajuste tecnológico	Posición competitiva	Capacidad de proveedores	Arquitectura	Decisión
Logística de entrada	Contacto con proveedores	Baja	Promedio	Ventaja	Pocos	Integral	Insourcing
	Manejo del inventario	Baja	Promedio	Equilibrio	Muchos	Modular	Outsourcing
Operaciones	Administración de la cartera de productos	Alta	Promedio	Ventaja	Pocos	Integral	Insourcing
	Funciones de personal	Media	Promedio	Ventaja	Pocos	Integral	Insourcing
Logística de salida	Distribución en punto de venta	Alta	Lento	Equilibrio	Muchos	Integral	Insourcing
	Distribución mediante visitadoras	Alta	Lento	Equilibrio	Muchos	Integral	Insourcing
Marketing	Promoción	Media	Promedio	Equilibrio	Muchos	Integral	Insourcing
	Publicidad	Media	Promedio	Equilibrio	Muchos	Modular	Outsourcing
Servicios	Entrega en consultorio	Alta	Lento	Equilibrio	Muchos	Modular	Outsourcing

Fuente: Elaboración propia

Se destaca que las actividades de operaciones, logística de salida, contacto con proveedores y promoción, presentan un valor estratégico más alto que las actividades de publicidad y servicios según mapa MIT/SLOAN. Esta tendencia puede cambiar en el tiempo lo que sugiere realizar análisis de valor estratégico sobre los recursos de la empresa en forma frecuente pudiendo desprenderse de otras actividades y así

enfocarse en el negocio central.

5.4. Estrategia de cooperación

Consiste en que dos o más empresas trabajan juntas para alcanzar un objetivo común.

5.4.1. Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es una asociación de dos o mas empresas o unidades de negocio con el fin de lograr objetivos estratégicamente importantes en beneficio común.

5.4.1.1. Razones y factores críticos de éxito para formar alianzas estratégicas

Dependiendo del tipo de industria y del ciclo de mercado. A continuación se presenta la lista con las razones para formar una alianza estratégica en la industria del retail dental.

- Acelerar el desarrollo de nuevos bienes y servicios.
- Posibilitar la entrada a un nuevo mercado.
- Mantener el liderazgo de mercado.
- Posibilitar la relación con nuevos proveedores.
- Adquirir conocimiento de mejores procedimientos y tecnología para los procesos.
- Compartir gastos de riesgo en el desarrollo de nuevos mercados.
- Evitar la incertidumbre.

Teniendo en cuenta las razones para realizar una alianza estratégica se puede desarrollar los factores críticos. La siguiente lista muestra los factores críticos de una alianza estratégica en la industria del retail dental.

- Encontrar un socio adecuado con metas compatibles y capacidades complementarias.
- Identificar probables riesgos de la asociación (en cuanto al manejo de exclusividad de marca y líneas) y enfrentarlos al formar la alianza.

- Asignar tareas y responsabilidades de tal manera que cada socio se especialice en lo que sabe hacer mejor.
- Crear incentivos para la cooperación con el propósito de minimizar las diferencias.
- Operar con horizontes temporales de largo plazo.
- Acordar un proceso de supervisión. Compartir información para generar confianza y mantener los proyectos conforme a lo planeado. Vigilar las respuestas de los clientes y las quejas con relación al servicio.
- Ser flexibles en cuanto a la disposición para renegociar la relación ante la presencia de cambios ambientales y nuevas oportunidades.

5.4.2. Estrategia de cooperación a nivel de negocios

Sirve para que la organización mejore su desempeño en un mercado a nivel de sus actividades.

5.4.2.1. Tipos de cooperación a nivel de negocios

Alianzas estratégicas complementarias comparten recursos y competencias cuando están en distintas etapas de la cadena de valor (vertical) o en las mismas etapas de la cadena de valor (horizontal).

Estrategia para responder a la competencia sirven para responder ante acciones competitivas de los competidores (ataques).

Estrategia para reducir la incertidumbre se utiliza en mercados de ciclo rápido para protegerse ante el riesgo y la incertidumbre.

Estrategia para reducir la competencia o de colusión. Generalmente una forma ilícita de asociación. Las empresas acuerdan tácita o explícitamente la fijación de precios y niveles de producción.

5.4.3. Estrategia de cooperación de Guibdental

Las empresas utilizan estrategias de cooperación para compartir sus recursos y capacidades con el fin de crear mayor valor que por separadas. En este sentido, Guibdental analiza sus recursos estratégicos a través de sus recursos, capacidades y competencias centrales o a través de su cadena de valor para encontrar formas de cooperación con terceras empresas.

5.4.3.1. Alianzas estratégicas

Los recursos y capacidades de la empresa proveen una fuente de ventajas competitivas basadas en la capacitación, la experiencia y el conocimiento de colaboradores de Guibdental. Estas competencias permiten a la empresa disponer de equipos altamente preparados para desarrollar proyectos de acercamiento al cliente.

Guibdental provee el conocimiento para agregar valor a las actividades del cliente mediante el soporte técnico. Muchos clientes no cuentan con las destrezas apropiadas en el manejo de las diversas técnicas y tratamientos. Los beneficios para los clientes son:

- Acelerar el desarrollo de nuevos bienes o servicios

Se facilita a los clientes transitar la curva de aprendizaje de nuevas técnicas y tratamientos, y su uso apropiado debido a que Guibdental provee el conocimiento respectivo.

- Evitar la incertidumbre del desempeño

Guibdental mitiga el riesgo técnico y la incertidumbre que acarrea la inserción de nuevos productos mediante proyectos piloto o a pequeña escala usando nuevas técnicas y tratamientos para luego aplicar en la industria a mayor escala con riesgos controlados. La forma de mitigar el riesgo técnico del desempeño de productos nuevos es realizando pilotos y pruebas concretas.

Los beneficios para Guibdental son:

- Acelerar la entrada a nuevos mercados

Como la empresa orienta sus competencias centrales en el conocimiento y desempeño de las personas para entregar soluciones basadas en guías del desempeño de productos en diferentes técnicas y tratamientos, la empresa está centrada en la relación con el cliente. Estas alianzas estratégicas permitirían utilizar el conocimiento de negocio del potencial socio acerca de la industria. De esta forma Guibdental puede acceder más rápido a mercados diferentes a la especialidad de ortodoncia.

- Evitar la incertidumbre de la demanda

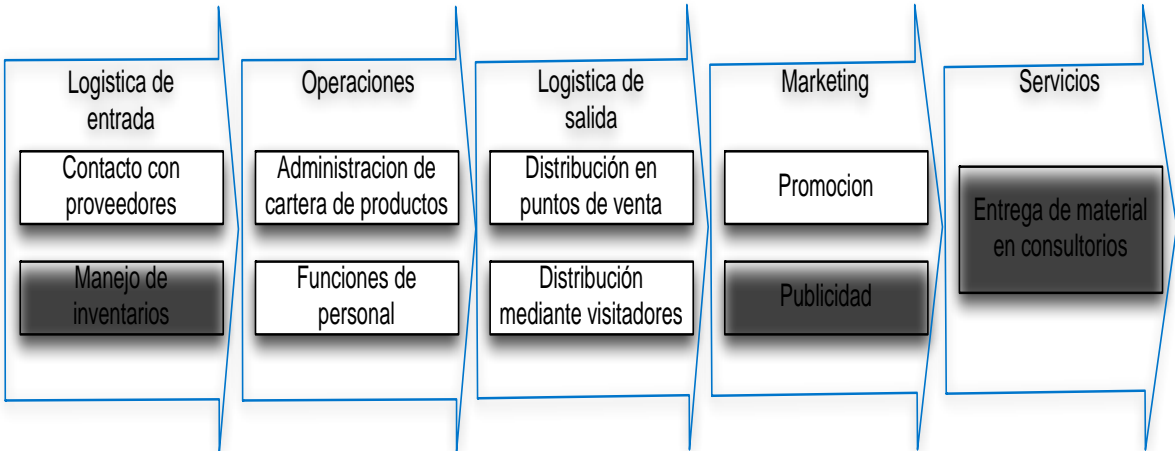
Guibdental mitiga la incertidumbre de la demanda gracias a la cercanía con el cliente, y al conocimiento de la evolución del tratamiento del paciente, anticipándose a la provisión de materiales e insumos para la culminación del mismo.

5.4.3.2. Estrategia de cooperación a nivel de negocios

El análisis de la cadena de valor determina la posibilidad de realizar alianzas de cooperación a nivel de negocios del tipo complementaria vertical y horizontal.

En el caso de alianza estratégica nivel de negocios se ha determinado que ciertas actividades pueden ser realizadas mejor por un tercero. Estas actividades corresponden al área de logística de salida, marketing y servicios. La figura 7 muestra la cadena de valor de los socios. Notar que participan en distintas etapas de la cadena de valor.

Figura 7: Alianza estratégica horizontal



Fuente: Elaboración propia en base a la figura 3

6. IMPLEMENTACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo del programa, presupuestos y procedimientos.

6.1. Gobierno corporativo

Gobierno Corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella.

Unas buenas prácticas contribuyen a la competitividad responsable, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico. A nivel de las empresas, el contar con buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros (ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión), y permite el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados) al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor¹⁰.

La mejor práctica en temas de alta administración es separar la propiedad del control gerencial. La idea es dejar en manos de especialistas la administración de la empresa. Obtener altas rentabilidades siempre tiene asociado riesgo. El o los propietarios de una empresa no tendrán la misma aversión al riesgo que los especialistas. Probablemente dirigirán la empresa tomando menores riesgos. Por otro lado es conveniente mantener un control sobre la toma de decisiones que realizarán los especialistas. Esta combinación entre un grado adecuado de tolerancia al riesgo y la capacidad de

¹⁰ Corporación Andina de Fomento

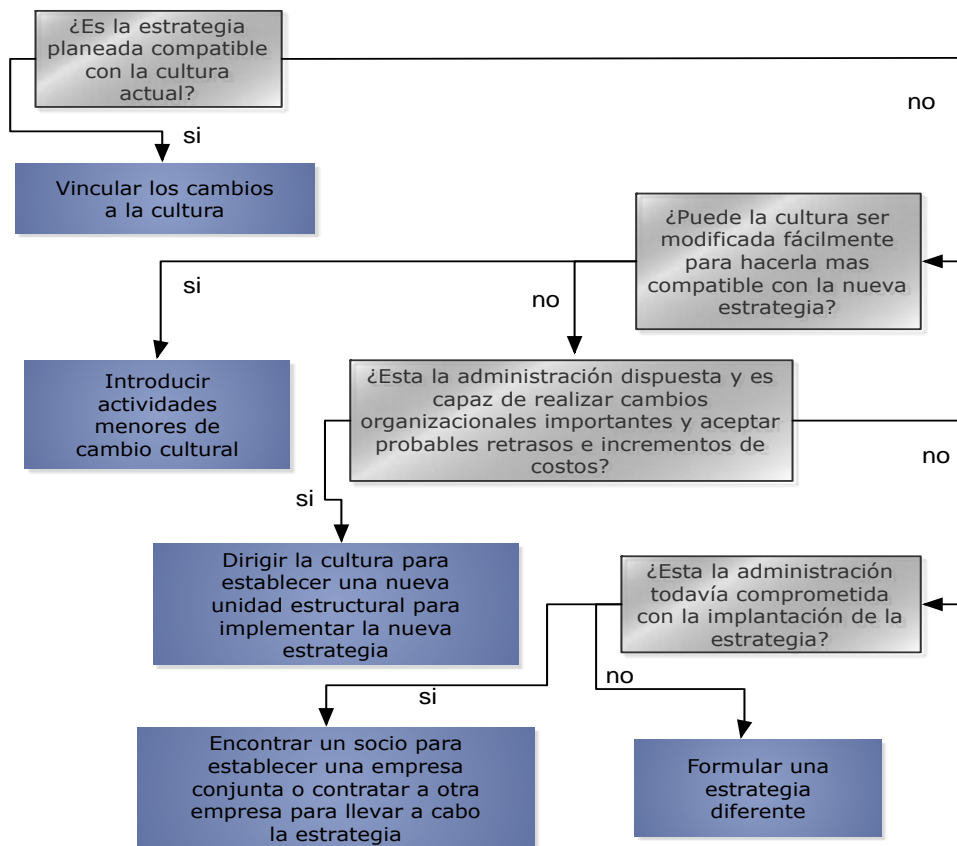
controlar la toma de decisiones producirá rendimientos más altos para los propietarios de la empresa. Sin embargo, esta relación puede producir el problema de agencia (los administradores persiguen sus intereses por sobre los de la organización).

6.1.1. Administración de la cultura corporativa

Como la cultura corporativa ejerce una influencia poderosa en el comportamiento de todos los empleados, puede afectar fuertemente la capacidad de una empresa para cambiar su administración estratégica. Un problema de una cultura fuerte es que ningún cambio de misión, objetivos, estrategias o política será exitoso si se opone a la cultura aceptada en la empresa.

Al implantar una nueva estrategia en la empresa se debe dedicar tiempo a evaluar la compatibilidad entre la cultura y la estrategia. En la figura 10 se muestra el diagrama de la compatibilidad de la estrategia y la cultura.

Figura 8: Evaluación de la compatibilidad entre la cultura y la estrategia



Fuente Administración estratégica y política de negocios – Wheelen, Hunger, Oliva

6.1.2. Tipos de control de la administración

6.1.2.1. Directorio

Grupo de personas elegidas para cumplir con el encargo primordial de actuar en provecho de los intereses de todos los grupos de interés (especialmente los propietarios), vigilando y controlando de manera formal a los altos directivos de la empresa.

6.1.2.2. Incentivos a ejecutivos

Generalmente las metas de la alta gerencia son anuales. Por el contrario, a los accionistas les interesa un horizonte a más largo plazo. Esta diferencia de plazos hace más factible la aparición de problemas de agencia. La remuneración de los ejecutivos es un mecanismo que pretende alinear los intereses de los administradores y los propietarios por medio de los sueldos, bonos e incentivos a largo plazo, así como por medio de las opciones y otorgamiento de acciones.

6.1.2.2.1. Administración de incentivos estratégico

Para garantizar la congruencia entre las necesidades de una empresa en general, y los requerimientos de los empleados como individuos, la administración debe desarrollar un programa de incentivos que recompense el desempeño deseado. Este enfoque reduce la probabilidad de que surjan problemas de agencia. Los planes de incentivos se deben relacionar de alguna manera con la estrategia de la empresa y sus divisiones.

Existen tres enfoques que ayudan a relacionar las mediciones y recompensas con objetivos estratégicos explícitos y marcos de tiempo.

- **Método de factores ponderados:** Es principalmente adecuado para medir y recompensar el desempeño de excelentes administradores y ejecutivos de grupos cuando los factores de rendimiento y su importancia varía de una unidad de negocios a otra.

- **Método de evaluación de largo plazo:** Recompensa a los administradores por lograr objetivos establecidos con vista a un periodo de varios años. Un directivo acepta la promesa de recibir un monto de acciones de la empresa, basado en el rendimiento a largo plazo.
- **Método de fondos estratégicos:** Impulsa a los ejecutivos a considerar los gastos de desarrollo como distintos a los gastos que se necesitan en las operaciones corrientes. El estado contables de una empresa registra los fondos estratégicos como una partida separada por debajo del ROI actual. Por lo tanto, es posible distinguir entre el monto de los gastos consumidos en la generación de ingresos corrientes y el monto invertido en el futuro de una empresa. De esta forma un administrador puede ser evaluado tanto a corto como a largo plazo y tiene un incentivo para invertir fondos estratégicos en el futuro.

6.1.3. Gobierno corporativo de Guibdental

Las principales estrategias que persiguen instaurar acciones, mecanismos y relaciones entre las partes que permitan servir los intereses de todos los grupos de interés en Guibdental son:

- Desarrollar política de remuneración de los ejecutivos y colaboradores clave de largo plazo (junto con separación de control y propiedad).
- Instaurar un directorio, en el largo plazo

Estas estrategias serán abordadas dependiendo del crecimiento de la empresa.

6.2. Estructura organizacional

El éxito de la implantación depende, en parte, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la organización; en pocas palabras, de la estructura de la organización. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando su estructura y su estrategia concuerden. En consecuencia, conforme la estrategia básica cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.

La estructura de la organización se puede definir como el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en distintas áreas para establecer la debida coordinación de las mismas. Por tanto, aparecen aquí dos requisitos clásicos comunes a toda actividad: la división del trabajo, en distintas tareas y la necesaria coordinación de las mismas.

6.2.1. Tipos de estructura organizacional

Una nueva estrategia puede requerir características mas flexibles que las que ofrece la tradicional estructura funcional o divisional. Las organizaciones de negocios actuales han reducido su grado de centralización y hacen un mayor uso de grupos de trabajo interfuncionales. La tabla 8 muestra algunas de las características estructurales cambiantes de las empresas modernas.

Tabla 8: Características estructurales cambiantes

Características estructurales cambiantes	
Diseño de organización antiguo	Nuevo diseño de organización
Corporación grande	Unidades de mininegocio y relaciones de cooperación
Comunicación vertical	Comunicación horizontal
Toma de decisiones centralizada, de arriba hacia abajo	Toma de decisiones participativa descentralizada
Integración vertical	Subcontratación y organizaciones virtuales
Equipos de trabajo y calidad	Equipos de trabajo autónomos
Equipos de trabajo funcionales	Equipos de trabajo interfuncionales
Capacitación mínima	Amplia capacitación
Diseño de trabajo centralizado en los individuos	Diseño de puestos de trabajo centrado en equipos y en la cadena de valor
Fuente Administración estratégica y política de negocios – Wheelen, Hunger, Oliva	

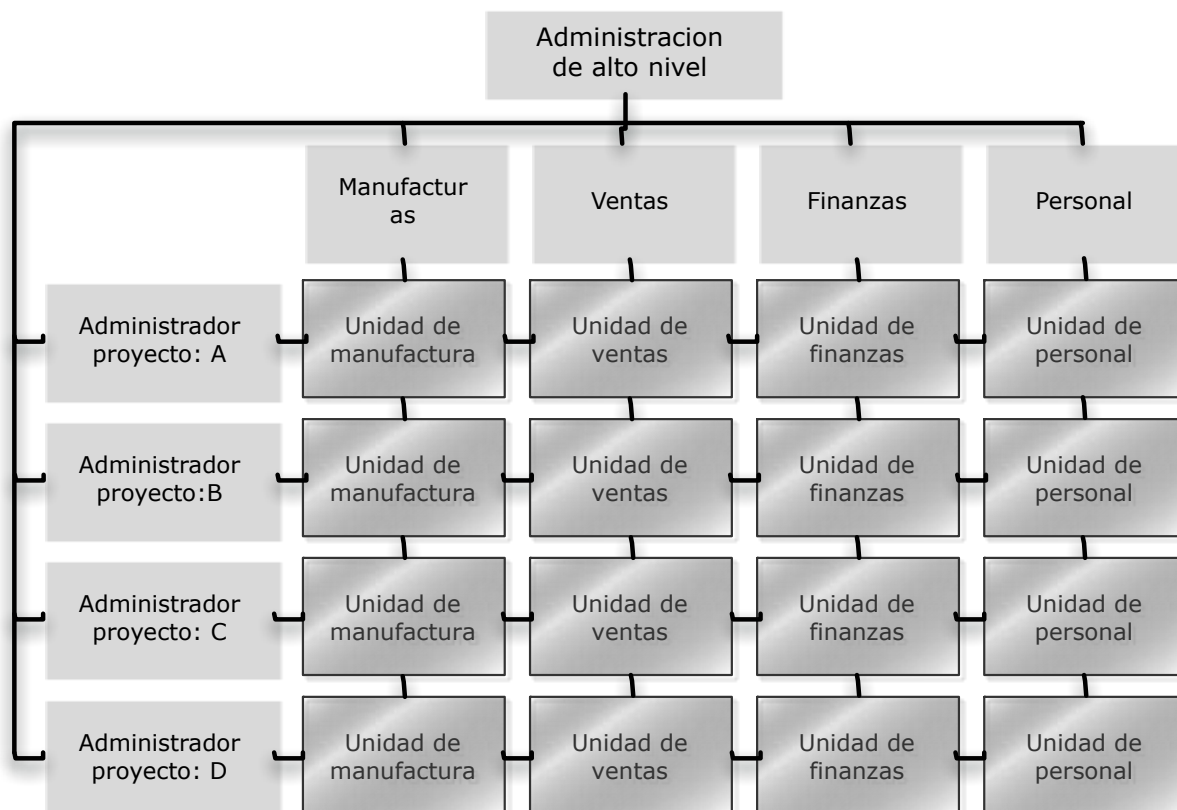
6.2.1.1. Estructura de matriz

La mayoría de las empresas descubren que organizarse alrededor de funciones (en la estructura funcional) o productos y geografía (en la estructura divisional) proporciona una estructura organizacional adecuada. En contraste, la estructura de matriz es muy adecuada cuando las organizaciones concluyen que ni las formas funcionales ni las divisionales son apropiadas para sus situaciones, aunque se convienen con mecanismos de enlace horizontal como las UEN. En las estrategias de matriz se

combinan simultáneamente formas funcionales y de productos en el mismo nivel de la organización. Los empleados tienen dos superiores, un administrador de producto o proyecto y un administrador funcional y lógicamente permanente. En la figura 9 se muestra el esquema de la estructura matriz, la cual se encuentra con frecuencia en organizaciones o UEN cuando existen las tres condiciones siguientes:

- Se requiere el intercambio de ideas entre productos o producción.
- Los recursos son escasos.
- Se debe mejorar las capacidades para procesar información y tomar decisiones.

Figura 9: Estructura matriz



Fuente Administración estratégica y política de negocios – Wheelen, Hunger, Oliva

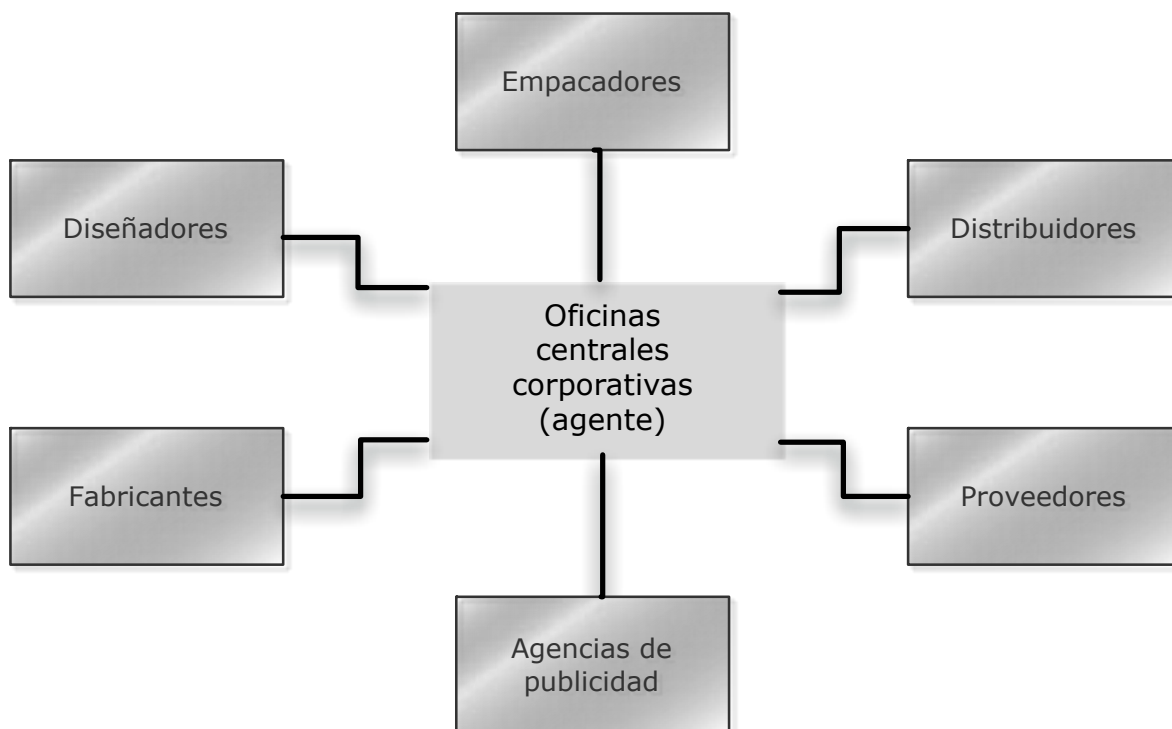
6.2.1.2. Estructura de red

Un diseño organizacional algo más reciente y radical, la estructura de red, es un ejemplo de lo que se podría denominar una “no estructura” debido a la eliminación virtual de sus funciones de negocios internas. Muchas actividades se subcontratan. A

menudo las empresas organizadas de esta manera se conoce como organización virtual porque están compuestas por una serie de grupos o colaboraciones de proyectos relacionados por medio de redes electrónicas, no jerárquicas en constante cambio.

La estructura de red es mas útil cuando el ambiente de la empresa es inestable y espera que permanezca de ese modo. En esas condiciones, existe una gran necesidad de innovación y respuesta rápida. En vez de tener empleados asalariados, la empresa puede contratar personal para un proyecto o período específico. Los contratos a largo plazo con proveedores y distribuidores reemplazan a los servicios que la empresa podría proporcionar a través de la integración vertical. En la figura 10 se muestra la organización de esta estructura.

Figura 10: Estructura de red



Fuente Administración estratégica y política de negocios – Wheelen, Hunger, Oliva

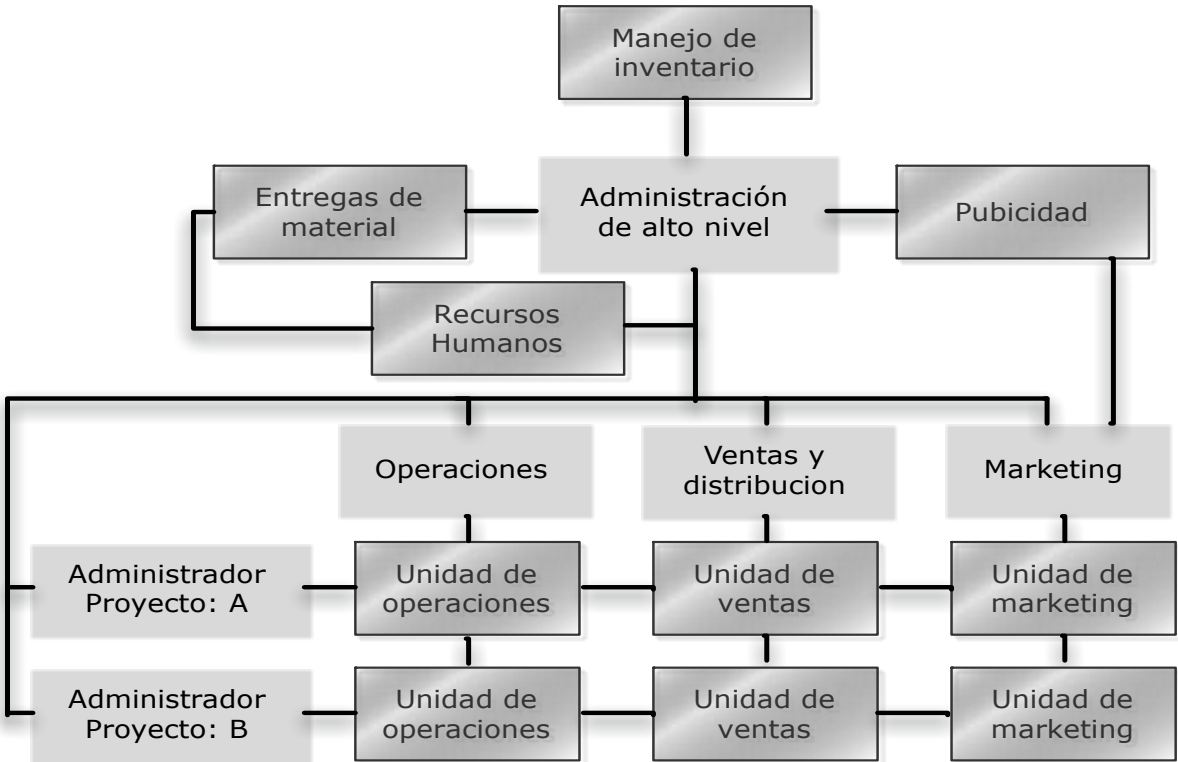
6.2.2. Estructura organizacional de Guibdental

Se recomienda el uso de un híbrido de las estructuras organizacionales que se presentaron con anterioridad, con el cuidado de mantenerlas siempre alineadas con la estrategia escogida.

La figura 11 muestra una posible estructura para la empresa Guibdental, aprovechando los beneficios de los administradores de proyectos de la estructura matriz para la implantación de la nueva estrategia y los múltiples proyectos que esta implica. Se aprovecha los beneficios de la separación de algunas funciones internas de la estructura de red, de esta forma se logra un mayor foco en el núcleo del negocio.

Ya que Guibdental sostiene una ventaja competitiva en los recursos humanos esta función se encuentra en una posición estratégica en la organización.

Figura 11: Estructura organizacional propuesta de Guibdental



Fuente: Elaboración propia

6.3. Dotación de personal

Con frecuencia, la implementación de nuevas estrategias y políticas exigen nuevas prioridades de recursos humanos y un uso diferente del personal. Estos aspectos de la dotación pueden implicar la contratación de nuevas personas con nuevas destrezas, el despido de empleados con destrezas inadecuadas o insuficientes o capacitar a los empleados existentes para que aprendan nuevas destrezas.

Como sucede con la estructura, los requerimientos de dotación de personal sigue a un cambio de la estrategia.

6.3.1. Selección del administrador para la estrategia

Es posible que el director general actual no sea el adecuado para la implementación de la nueva estrategia.

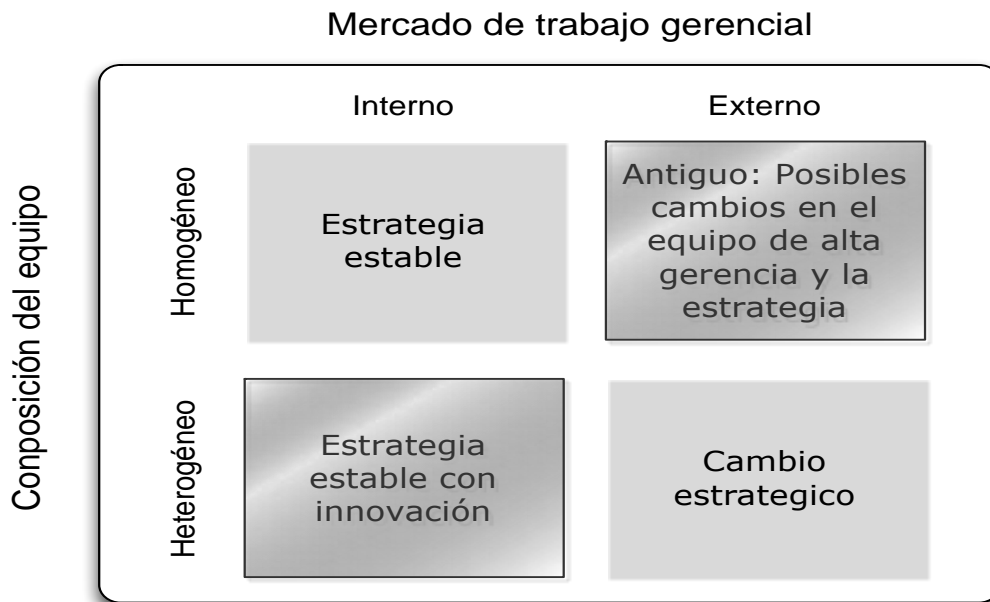
El tipo más adecuado de administrador general que se requiere para implementar con eficacia una nueva estrategia de negocios o corporativa depende de la administración deseada por la empresa. Existen varios perfiles ejecutivos, los principales son:

- Expertos industriales dinámicos: Enfocados hacia estrategias de concentración.
- Administrador de cartera analítica: Enfocado a estrategia de diversificación.
- Planificador de beneficios cauteloso:: Enfocado a estrategias de estabilidad.
- Especialista en cambio: Enfocado en cambios de enfoque de empresas.
- Liquidador profesional: Enfocado a empresas que no pueden ser salvadas de la quiebra.

6.3.1.1. Sucesión ejecutiva

La sucesión ejecutiva se refiere a un proceso para reemplazar a un ejecutivo de alto nivel. Los cuatro efectos de la sucesión gerencial dependen de las variables tipo de sucesión (interna o externa) y composición del equipo de alta gerencia (homogéneo o heterogéneo). La figura 12 resume dichos efectos.

Figura 12: Efectos de la sucesión



Fuente Administración estratégica - Hitt, Ireland y Hoskisson,

Es especialmente importante identificar a ejecutivos candidatos debajo del nivel más alto, evaluándolos con relación a los candidatos externos para garantizar el desarrollo de una serie de destrezas integrales.

6.3.2. Diseño de empleos para implementar la estrategia

Organizar las actividades y el personal de una empresa para implementar la estrategia implica más que simplemente rediseñar la estructura general de la empresa: también conlleva rediseñar la manera de realizar los trabajos. Los pasos de los procesos que tradicionalmente se han seguido en forma secuencial se pueden mejorar si se los lleva a cabo de manera simultánea, mediante el empleo de equipos interfuncionales.

El diseño de puestos de trabajo se refiere al estudio de tareas individuales con la intención de hacerlas más relevantes para la empresa y el empleado. Para minimizar algunas de las consecuencias adversas de la especialización existen diferentes técnicas de diseño de puestos de trabajo:

- La ampliación del trabajo: La combinación de tareas para que un trabajador desempeñe más tareas del mismo tipo.

- Rotación del trabajo: cambiar a los trabajadores a través de varios empleos para aumentar la variedad.
- Enriquecimiento del trabajo: Modificación de los empleos para dar al trabajador más autonomía y control sobre las actividades.

Para poder equilibrar los beneficios de las diferentes técnicas presentadas se utilizará “el modelo de características del empleo”, que es un enfoque hacia el diseño de puestos de trabajo que se basa en la creencia de que las tareas se pueden describir con relación a ciertas características objetivas y que éstas afectan las motivaciones para el empleado.

El modelo plantea que los administradores apliquen cinco principios para rediseñar el trabajo:

1. Combinar las tareas para aumentar su variedad y permitir que los trabajadores se identifiquen con lo que hacen.
2. Formar unidades de trabajo naturales para hacer que un trabajador sea más responsable y rinda cuentas por su desempeño en el empleo.
3. Establecer relaciones con los clientes de tal manera que el trabajador sepa qué desempeño se requiere y por qué.
4. Incrementar el trabajo verticalmente, esto es, dar a los trabajadores mayor autoridad y responsabilidad de sus actividades.
5. Abrir canales de retroalimentación, es decir, proporcionar a los empleados información sobre su desempeño.

6.3.3. Dotación de personal de Guibdental

Ya que la empresa Guibdental ha optado por una estrategia de diferenciación en la cual se estrecharan los lazos con el cliente, se recomienda un tipo de ejecutivo orientado hacia los retos conocido como “especialista en cambio”. Este ejecutivo debe ser heterogéneo en la composición del equipo y debe ser del mercado externo a la empresa para poder realizar un correcto cambio de enfoque libre de paradigmas de la

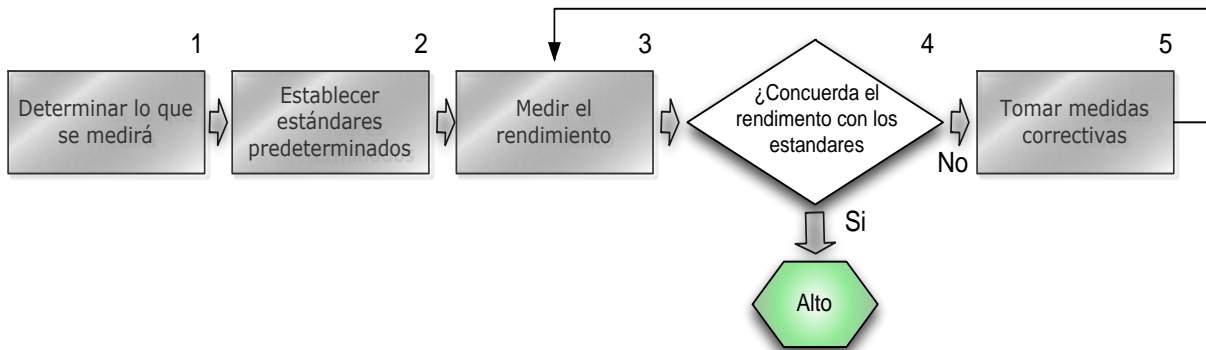
industria.

Un correcto diseño de los puestos de trabajo a nivel operacional también es muy importante para la estrategia de diferenciación en la cual predomina la relación con el cliente, este diseño se debe basar en el modelo de características del empleo, para poder crear lazos entre la estrategia escogida para Guibdental y el compromiso de los empleados, aumentando su motivación y alineando sus actividades con toda la estrategia.

6.4. Medición del rendimiento

El proceso de evaluación y control garantiza que la empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. La figura 13 muestra el modelo de retroalimentación en cinco pasos.

Figura 13: Proceso de evaluación y control

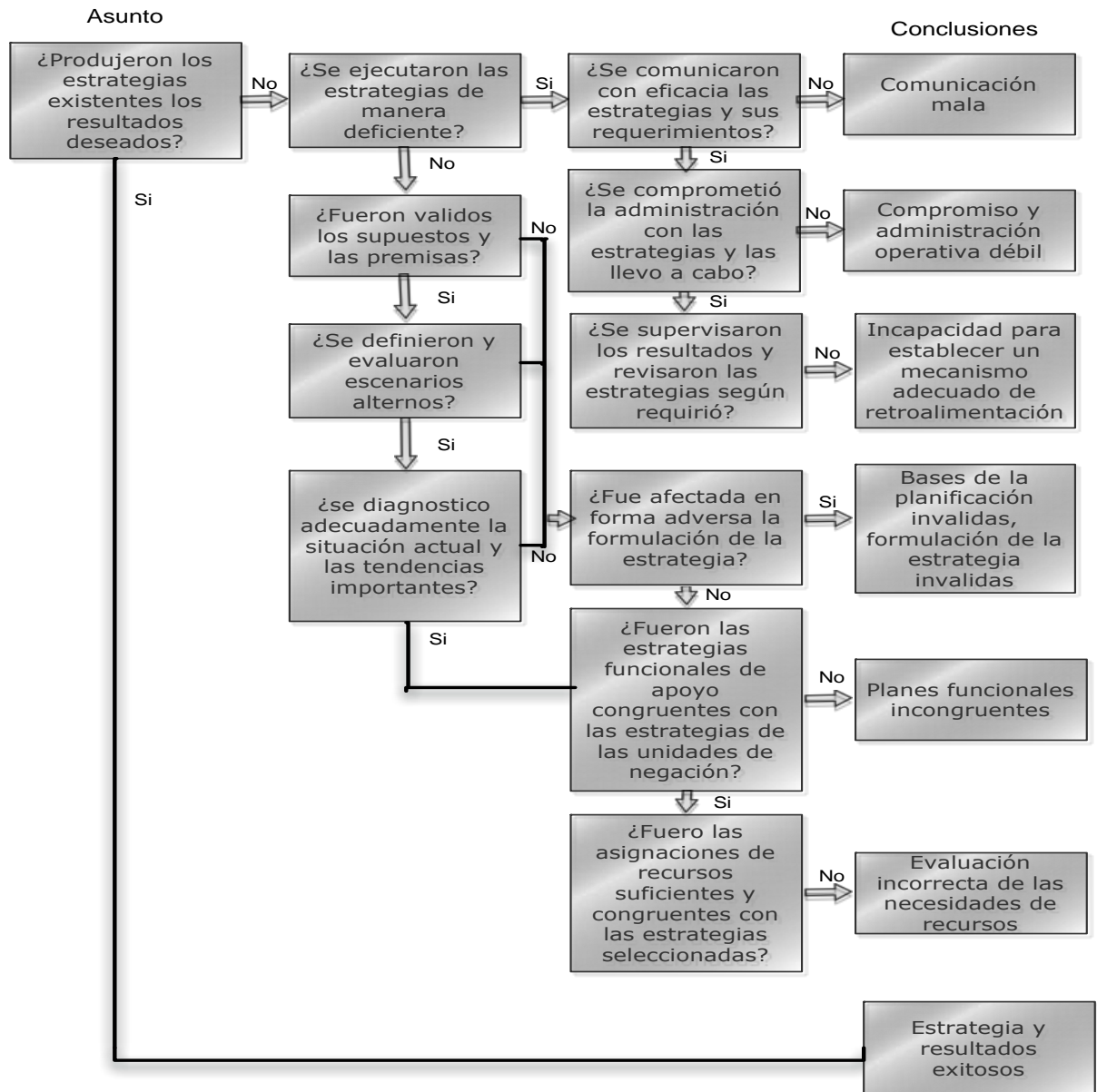


Fuente Administración estratégica y política de negocios – Wheelen, Hunger, Oliva

La información para la evaluación y control consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades recolectados en el paso 3 de la figura 13. Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos deben estar al tanto de estas deficiencias para poder corregir las actividades de los empleados. La figura 14 muestra una aplicación del proceso de control de la administración estratégica, que proporciona a los administradores una serie de preguntas para evaluar la estrategia implementada,

y llegar a determinar problemas y tomar medidas correctivas (paso 5 de la figura 13).

Figura 14: Evaluación de una estrategia implementada



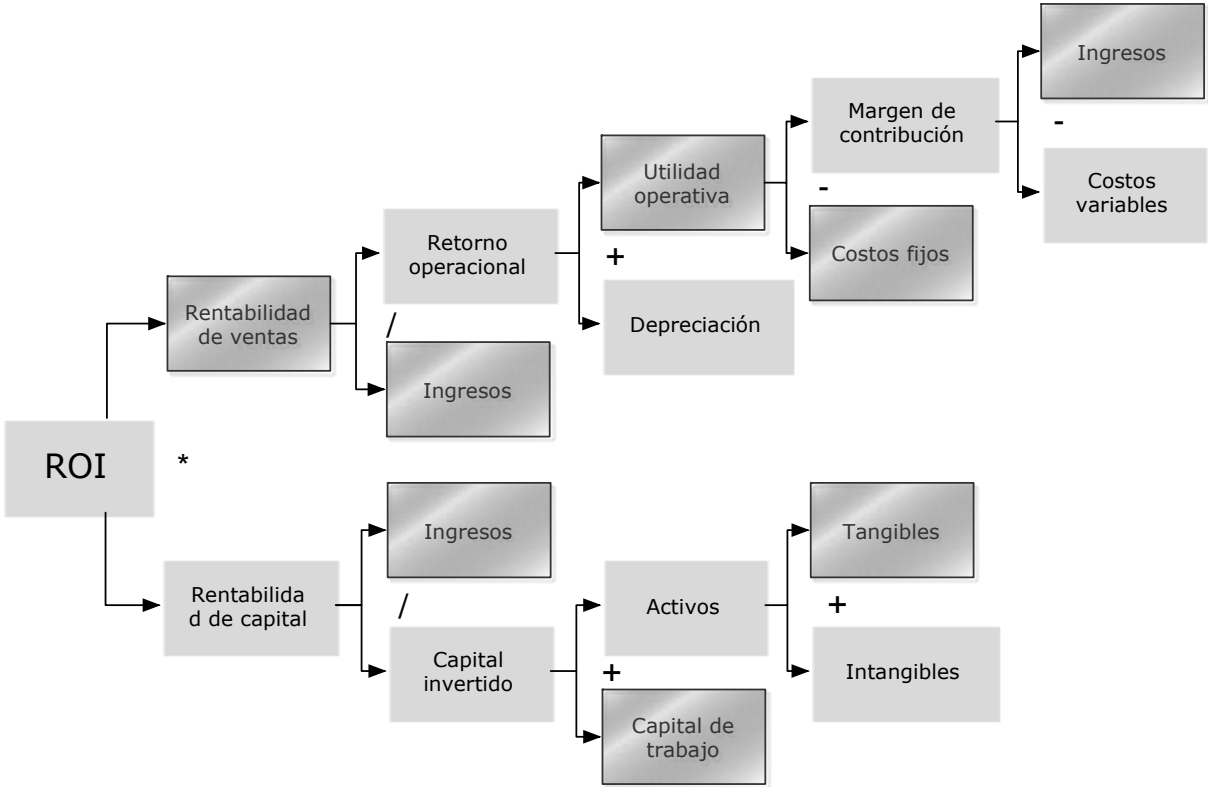
Fuente Administración estratégica y política de negocios – Wheelen, Hunger, Oliva

6.4.1. Medidas adecuadas

Algunas medidas, como el rendimiento sobre la inversión (ROI), son adecuadas para evaluar la capacidad que tiene una empresa o división para lograr un objetivo de rentabilidad. Sin embargo, este tipo de medida es inadecuado para evaluar otros objetivos corporativos, como la responsabilidad social o el desarrollo de los empleados, aunque la rentabilidad es el objetivo principal de una empresa, el ROI se puede calcular

sólo después de totalizar los beneficios de un período. Expresa lo que sucede después de un hecho, no lo que sucede ni lo que sucederá. La figura 15 muestra la descomposición del ROI para ayudar a entender las causas del resultado final de éste.

Figura 15: Descomposición del ROI



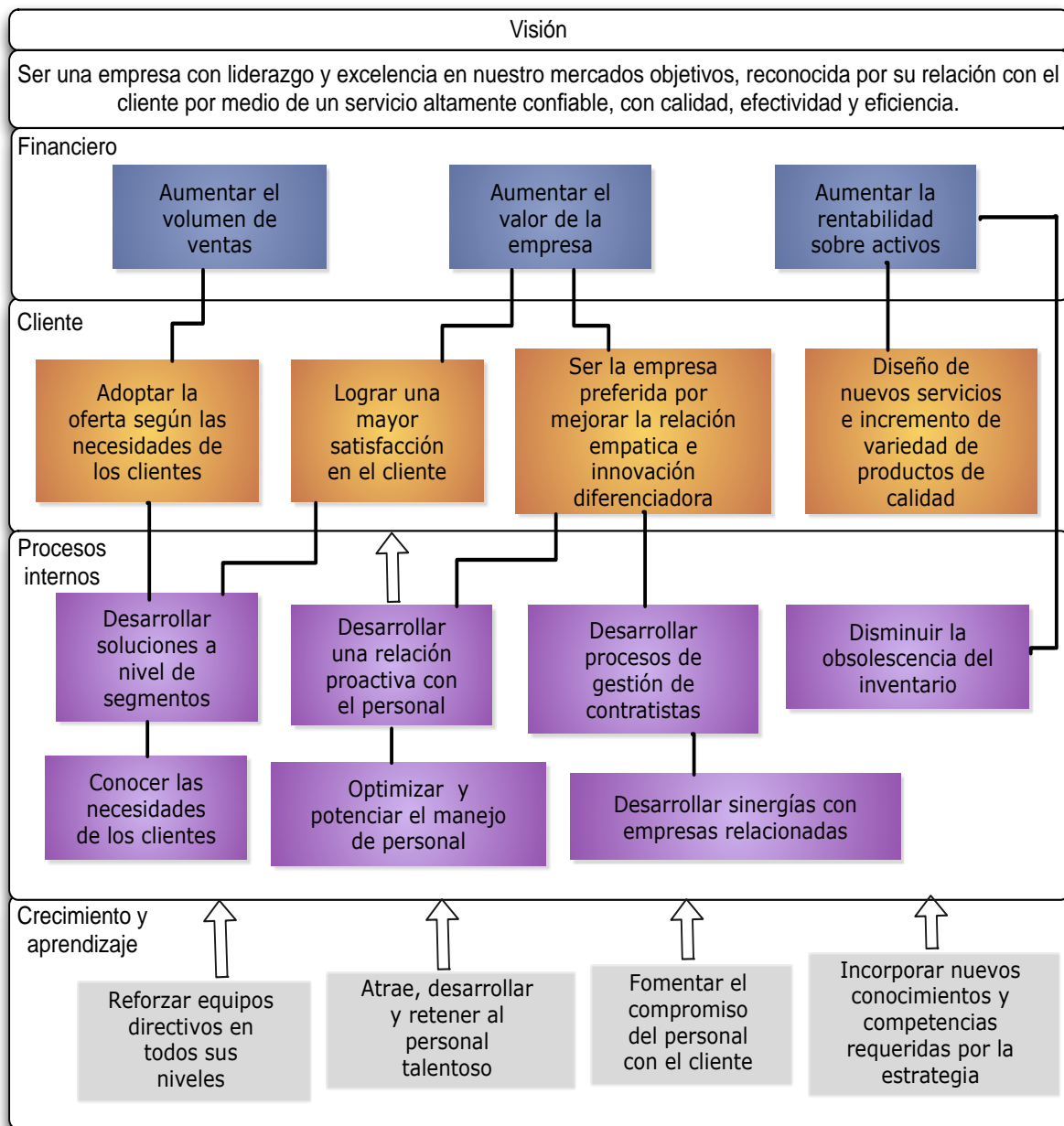
Fuente: Dirección de operaciones 2012 – Iván Braga

En vez de evaluar a una empresa en base a algunas medidas financieras, Kaplan y Norton proponen un “cuadro de mando integral” que incluye medidas tanto financieras como no financieras. Este enfoque es especialmente útil dado que la investigación indica dado que los activos no financieros explican entre 50 y 80% del valor de una empresa.

6.4.1.1. Sistemas de información estratégico para Guibdental

En la figura 16 se muestra el mapa estratégico de Guibdental basado en los tres objetivos financieros que la empresa desea mejorar (capítulo 1 punto 1.5).

Figura 16: Mapa estratégico de Guibdental



Fuente: Elaboración propia.

Para el control y seguimiento de cada objetivo planteado en el mapa estratégico de Guibdental, la figura 17 se muestra el cuadro de mando integral, el cual ayuda dar seguimiento del nivel de cumplimiento de cada objetivo estratégico mostrando una relación directa con los proyectos a favor de cada objetivo.

Figura 17: Cuadro de mando integral para Guibdental

Objetivos	Medición / Indicadores	Línea de base	Metas (Año N° 1)	Proyectos
Financiera	Aumentar el volumen ventas Aumentar el valor de la empresa Aumentar la rentabilidad sobre activos	341.643 \$us 1.402.645 \$us 7,16%	379.224 \$us 1.500.000 \$us 8%	Estrategias de crecimiento
Clientes	Adoptar la oferta según las necesidades de los clientes		4	Estrategia de diferenciación y fidelización
	Lograr una mayor satisfacción en el cliente	No existe	4.5	
	Ser la empresa preferida por mejorar la relación empática e innovación diferenciadora		3	
	Diseño de nuevos servicios e incremento de variedad de productos de calidad	Serv: 1 Prod: 451	Serv: 2 Prod: 460	
Procesos internos	Desarrollar soluciones a nivel de segmentos	No existe	3	Realizar segmentación de clientes
	Conocer las necesidades de los clientes	6	10	
	Desarrollar una relación proactiva con el personal	No existe	3	Rediseño de la estructura organizacional
	Optimizar y potenciar el manejo de personal	No existe	2.5	
	Desarrollar procesos de gestión de contratistas	No existe	2	
	Desarrollar sinergias con empresas relacionadas	No existe	10%	Redefinir la cadena de valor
	Disminuir la obsolescencia del inventario	16%	12%	
Crecimiento y aprendizaje	Reforzar equipos directivos en todos sus niveles	No existe	2.5	Separación de propiedad y control
	Atraer, desarrollar y retener al personal talentoso	3	5	Mejora del proceso de captación de personal
	Fomentar el compromiso del personal con el cliente	No existe	2.5	Introducción de mecanismos de incentivos
	Incorporar nuevos conocimientos y competencias requeridos por la estrategia	No existe	3	Plan de capacitación e implementación de la estrategia

Fuente: Elaboración propia.

7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Se describirán los proyectos concretos a implementar en Guibdental con el fin de perseguir la visión y cumplir la misión de la empresa. Estos proyectos permitirán aprovechar las oportunidades y batir las amenazas del entorno externo, por medio de la competencias centrales de la organización. Además, permiten sostener la ventaja competitiva en el tiempo y facilitar la formulación de las estrategias seleccionadas y su implementación.

1) Estrategias de marketing

Acciones de marketing para apoyar el crecimiento de las ventas de la empresa, la diferenciación y fidelización de clientes.

2) Desarrollo de segmentación de clientes

Este proyecto consiste en el desarrollo de grupos de trabajo especialistas en la segmentación de clientes, de esta forma poder optimizar la utilización recursos que se dirigen a la satisfacción del cliente.

3) Rediseño de la estructura organizacional

El rediseño de la estructura organizacional es un proyecto de mucha relevancia para la implementación de la estrategia seleccionada para Guibdental. La estructura organizacional a implantar se basa en el estrechamiento de relaciones con el cliente, poniendo al departamento de recursos humanos interviniendo en la mayoría de departamentos de la organización, por medio del aprovechamiento de los beneficios de las dos estructuras descritas en el capítulo anterior.

4) Redefinir la cadena de valor

Este proyecto consiste en buscar mecanismos que permitan a Guibdental enfocarse en las actividades que mejor sabe realizar dentro de la cadena de valor. Por medio de una estrategias de cooperación con el fin de abandonar por ejemplo las actividades de manejo de inventario de la cadena de valor y entregarlas a un tercero competente. Por otro lado, las alianzas estratégicas permitiría a Guibdental compartir sus competencias

centrales tomando al cliente como socio estratégico, para participar en conjunto en actividades relacionadas a desarrollo de nuevos mercados y servicios dentro de la industria.

5) Separación de propiedad y control

Como buena práctica dentro del gobierno corporativo, es necesario que quienes tomen decisiones gerenciales dentro de la empresa no sean los mismos individuos que ostentan la propiedad de la empresa. Si esto ocurre, genera varios inconvenientes como que la presencia de los dueños fija inmediatamente un techo a los ejecutivos (no dueños) o la inclinación a tomar decisiones que implican mayor cantidad de sentimientos y emociones que de la razón.

6) Mejora del proceso de capacitación del personal

Este proyecto consiste en la revisión de los procesos de capacitación existentes identificando puntos débiles y potenciar los mismos.

Este proceso es fundamental en el crecimiento de la empresa ya que forma parte directa de la ventaja competitiva, debido a que representa la esencia de la competencia central de Guibdental.

7) Introducción de mecanismos de incentivos

Es necesario que los incentivos a los colaboradores y en especial a los de plana ejecutiva estén alineados con los objetivos de largo plazo de la empresa.

Se utilizará el método de fondos estratégicos, de esta forma un administrador puede ser evaluado tanto a corto como a largo plazo y tiene un incentivo para invertir fondos estratégicos en el futuro.

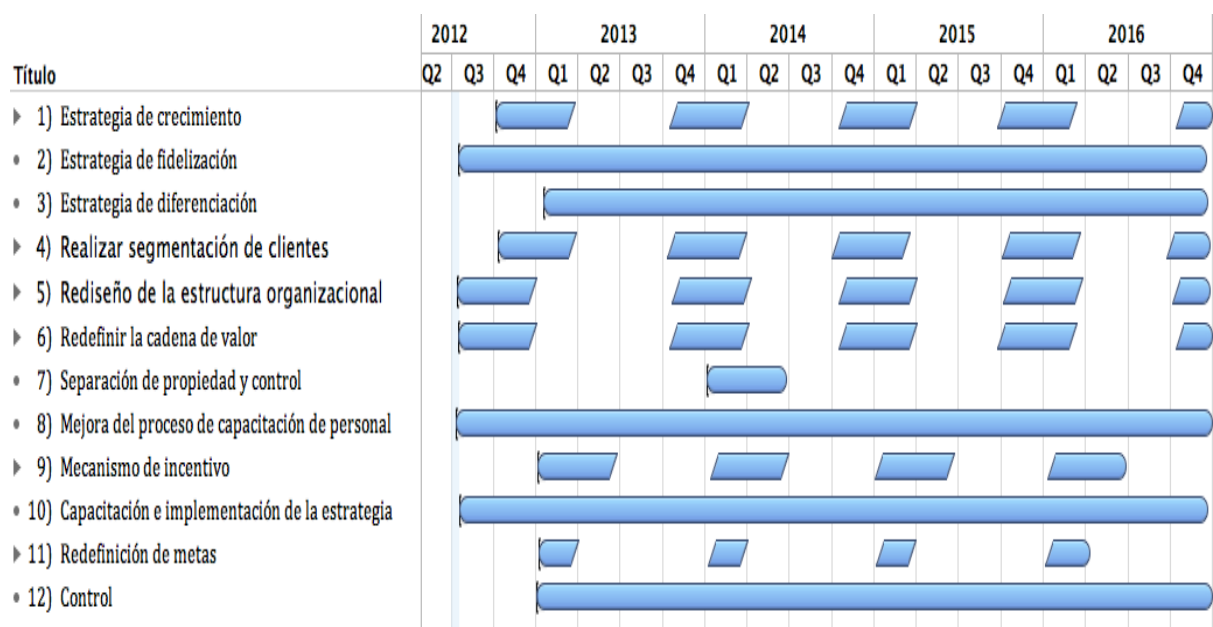
8) Plan de capacitación e implementación de la estrategia

Para lograr una implementación exitosa de la estrategia, se debe dar a conocer en profundidad la estrategia a seguir por todos los integrantes de la empresa. Se debe hacer notar a todo el personal del aporte que realiza cada actividad en la que ellos se desempeñan con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

7.1. Programa de proyectos estratégicos

La figura 18 muestra el programa de ejecución de proyectos estratégicos definidos en el largo plazo.

Figura 18: Programa de las proyectos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

7.2. Evaluación financiera

El análisis financiero se llevará a cabo en dólares americanos para una mayor comprensión de las magnitudes.

La tabla 9 muestra el flujo de caja para los años 2011 al 2016 en caso de no aplicar ninguna estrategia de las enunciadas en este trabajo.

Tabla 9: Flujo de caja 2011 – 2016 sin estrategia de crecimiento

Flujo de caja 2011 - 2016 sin estrategia de crecimiento						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	341.643	379.224	420.938	467.242	518.638	575.688
Pago proveedores	257.850	286.214	317.697	352.644	391.434	434.492
Total beneficio	83.793	93.010	103.241	114.598	127.204	141.196
Costos fijos	42.051	46.677	51.811	51.811	51.811	51.811
Costos variables	-	-	-	-	-	-
Total costos	42.051	46.677	51.811	51.811	51.811	51.811
BAIT	41.742	46.334	51.430	62.787	75.393	89.385

Intereses	-	-	-	-	-	-
BAT	41.742	46.334	51.430	62.787	75.393	89.385
Impuestos	10.436	11.583	12.858	15.697	18.848	22.346
Flujo de caja neto	31.307	34.750	38.573	47.090	56.545	67.039
VAN	191.274				TIR	10%

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Guibdental

El supuesto para la confección de este flujo de caja es el aumento de las ventas y de los costos para el período 2012 y 2016. Estos se elevarán un 11% por año, valor que corresponde al promedio en que han crecido estos conceptos para Guibdental desde el año 2009 a la fecha. La implementación de proyectos estratégicos permite proyectar las ventas de Guibdental para los próximos cinco años. El objetivo es lograr aumentar el volumen de ventas mediante el estrechamiento de relaciones con el cliente, ejecutando varios proyectos para el año 2012. De allí en adelante aumentar la venta ayudados por el crecimiento a lo largo del territorio nacional, con la apertura de nuevas sucursales, una por año, dándole a Guibdental acceso a nuevos mercados.

La tabla 10 muestra el flujo de caja incorporando las estrategias formuladas para preparar a Guibdental para alcanzar objetivo estratégicos propuestos.

Tabla 10: Flujo de caja 2011 – 2016 con estrategias de crecimiento

Flujo de caja 2011 - 2016 con estrategia de crecimiento						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	341.64 3	379.22 4	796.37 0	1.213.5 16	1.782.3 52	2.540.799
Otros ingresos		12.500	11.500	17.250	24.000	24.000
Pago proveedores	257.85 0	286.21 4	597.27 7	910.137	1.336.7 64	1.905.599
Total beneficio	83.793	105.51 0	210.59 2	320.629	469.58 8	659.200
Costos fijos	42.051	42.051	75.692	109.333	142.97 3	176.614
Costos variables				6.068	17.824	38.112
Plan de marketing: Estrategia de diferenciación		14.250	21.000	12.000	12.000	12.000
Plan de marketing: Estrategia de fidelización		26.400	13.500	18.500	26.600	26.600
Plan de marketing:		23.000	44.957	66.414	87.171	107.928

Estrategia de crecimiento						
Realizar la segmentación de clientes		1.500	500	1.500	1.500	1.000
Rediseño de la estructura organizacional		6.000	2.000	1.000	1.000	1.000
Rediseño de la cadena de valor		5.000	5.500	7.000	7.000	8.000
Gobierno corporativo				6.500		12.000
Mejora del proceso de captación de personal		4.000	4.500	6.000	7.000	7.000
Introducción de mecanismo de incentivos			3.000	5.000	6.000	6.000
Plan de capacitación e implementación de la estrategia		3.500	2.000	1.500	1.500	1.500
Total costos	42.051	125.701	172.649	240.814	310.568	397.754
BAIT	41.742	-20.191	37.944	79.815	159.020	261.446
Intereses						
BAT	41.742	-20.191	37.944	79.815	159.020	261.446
Impuestos	10.436		9.486	19.954	39.755	65.361
Flujo de caja neto	31.307	-20.191	28.458	59.861	119.265	196.084
VAN	258.779				TIR	10%
Fuente: Elaboración propia						

A partir de ambos flujos de caja se puede determinar la diferencia de VAN con respecto a implementar o no implementar la estrategia de crecimiento. Este valor asciende a 67.504 \$us superior en caso de la aplicación de la estrategia.

La tabla 11 muestra un cuadro resumen con el flujo de caja desde el año 2011 hasta el 2016. Se muestra la variación del valor actual neto (VAN) para dichos períodos realizando un contraste entre la implantación y la no implementación de la estrategia de crecimiento.

Es importante destacar que el período uno presenta un flujo negativo en el caso con estrategia de crecimiento, debido principalmente a que ese período se dedicó al financiamiento de varios proyectos de crecimiento sin incrementar las ventas más que en su forma orgánica. La decisión de financiamiento mediante deuda por sobre el propio es muy necesaria en el caso de Guibdental dado las directrices escogidas para la empresa. De esta forma se garantizará un crecimiento continuo.

Tabla 11: Resumen de la evaluación financiera.

Resumen			
N^a	Perio do	Sin estrategia de crecimiento	Con estrategia de crecimiento
0	2011	31.307	31.307
1	2012	34.750	-20.191
2	2013	38.573	28.458
3	2014	47.090	59.861
4	2015	56.545	119.265
5	2016	67.039	196.084
	VAN	191.274	258.779
	ΔVA N	67.504	
Fuente: Elaboración propia.			

8. CONCLUSIONES

El motivo principal de este proyecto de tesis fue desarrollar una estrategia que permita un crecimiento sostenido para Guibdental, empresa dedicada a la importación y venta por mayor y menor de material dental para odontólogos. Esta estrategia tiene como marco conceptual el proceso de administración estratégica para alcanzar rendimientos superiores al promedio de la industria. La estrategia consiste en formular e implementar en la empresa un conjunto de proyectos que ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos. Estos proyectos se definen bajo las directrices entregadas por la visión y misión de la empresa las que tienen su base en las oportunidades y amenazas que ofrece la industria del retail dental y la competencia. Adicionalmente, la visión y misión están basadas en las fortalezas y debilidades de Guibdental que se obtienen a la luz de la competencia central de la organización, las cuales están desarrolladas a partir de los recursos con que cuenta la empresa y la cadena de valor que ofrece a sus clientes. Como oportunidades se puede citar el crecimiento sostenible del mercado. Como competencia central de Guibdental se encuentra la capacidad de obtener y retener personal capacitado y con experiencia debido a su cultura organizacional. Este talento le permitirá manejar información y conocimiento de productos así como diferentes técnicas de aplicación de los mismos y transformarlos en ventajas competitivas.

La formulación de las estrategias consistió en estudiar, seleccionar y definir la estrategia que debe seguir la empresa considerando el análisis ambiental (externo e interno) y la definición de la visión y misión de la empresa. Las estrategias seleccionadas están basadas en la comprensión del cliente final. Los elementos analizados fueron cinco: estrategia de negocios, segmentación de mercado, estrategia corporativa, estrategias de adquisición y reestructuración, estrategia de cooperación.

La estrategia de negocio se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de la empresa. Se recomienda para Guibdental la estrategia de diferenciación, incentivando el estrechamiento de relaciones con el cliente, ofreciéndole tanto productos como servicios que se complementen entre sí para poder mejorar la experiencia del cliente al tomar contacto con la empresa.

La estrategia corporativa establece la dirección de una empresa en general y la

administración de su cartera de productos o servicios. La estrategia corporativa seleccionada corresponde a la de concentración tomando un crecimiento horizontal ya que se plantea la expansión de la empresa a lo largo del país.

La estrategia de adquisición es una forma rápida de moverse en un mercado, mediante la compra de otra empresa. Se recomienda recurrir a la adquisición en un mercado con una variedad de restricciones como el que tiene la industria del retail dental, para el ingreso a diferentes segmentos del mercado de la industria, de la misma forma permite mitigar los riesgos del negocio. Una estrategia de reestructuración permite a una empresa redefinir su cadena de valor y alinearla con su estrategia cambiando un conjunto de actividades o negocios. Mediante el rediseño de la cadena de valor de Guibdental se recomendó realizar un outsourcing de diferentes actividades relacionadas con la logística de salida, marketing y servicios.

La estrategia de cooperación se basa en la sinergia que logran dos o más empresas de esta forma agregando un mayor valor al producto o servicio final. Las estrategias seleccionadas son alianza estratégica y estrategia a nivel de negocios. La primera tomando al cliente como socio estratégico, de esta forma potencia a los involucrados considerando sus capacidades centrales. La segunda potencia a las empresas considerando la cadena de valor de los socios.

La última sección del proyecto consistió en elegir las acciones estratégicas relacionadas con la implementación efectiva de la estrategia elegida. Las formas de implementar las estrategias genéricas estudiadas son gobierno corporativo, estructura y controles organizacionales y dotación de personal.

El gobierno corporativo permite la administración y control de las estrategia que sigue la empresa de la misma forma toma protagonismo en la relación entre los grupos de interés. Los tipos de control seleccionados para controlar Guibdental son el desarrollo de política de remuneración de los ejecutivos y colaboradores clave y la instauración de un directorio en el largo plazo.

La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y procesos para la toma de decisiones. Las estructuras recomendadas para Guibdental dentro de

las estudiadas es un híbrido entre la estructura matriz y la estructura de red, tomando las características más beneficiosas de ambas estructuras como: concentración en el núcleo del negocio, monitoreo de los proyectos estratégicos y asignación de actividades a terceros.

La dotación de personal se refiere a la administración eficiente de los recursos humanos para el desempeño de sus actividades. Se recomienda para Guibdental el diseño de empleos basado en el modelo de características del empleo, de esta forma lograr alinear cada actividad con la estrategia escogida.

Por último se realizó un mapa estratégico que permite a Guibdental enfocar sus recursos para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, mediante una serie de proyectos indexados a un cuadro de mando integral que permite monitorear el desarrollo o evolución de dichas actividades.

A través de la formulación e implementación de la estrategia es posible que Guibdental alcance la competitividad estratégica. Al alcanzar la competitividad estratégica se obtienen rendimientos superiores al promedio de la industria. En este punto se debe realizar una nueva iteración del modelo para así mantener la competitividad estratégica que se obtuvo.

9. BIBLIOGRAFIA

- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger y Ismael Oliva. 2007. Administración estratégica y política de negocios.
- Molina C., Marcelo. Diseño de un modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard en empresa salmonicultora. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. Abril 2010.
- Hitt, Michael. Ireland, R. Duane. Hoskisson, Robert. Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos. Séptima edición. Edit. Cengage Learning. 2008.
- Informe de Naciones Unidas - Bolivia: Pobreza y disparidades de la infancia 2010
- Ministerio de saludo de Bolivia - Informe: Desarrollo de la educación superior
- América económica: Negocios & Industria - Telecom y TI
- Clínica dental DENTALPLUS: Informe de especialidades
- INE. CENSO 2002. Síntesis de resultados. 2003
- Diseño – creación de estrategias del autor Rusvelt Salinas
- Soluciones para optimizar las soluciones del retail – Smart Technologies
- Análisis de Instrumentos de Renta Fija y valoración de empresas. Dirección de Finanzas. MBA. Universidad de Chile. 2012. Luis Felipe Oliva
- Creación e implementación de mapas estratégicos. Control de gestión. MBA, Universidad de Chile 2012. Gaston L`Huillier.

Anexo 1: Riesgo país 2011

Riesgo país 2011		
País	Clasificación S&P	Clasificación Fitch
Bolivia	B+	B+
Brasil	A-	BBB
Canadá	AAA	AAA
Chile	AA	A
Colombia	BBB+	BBB-
Ecuador	B-	B-
Argentina	B	B
Perú	BBB+	BBB

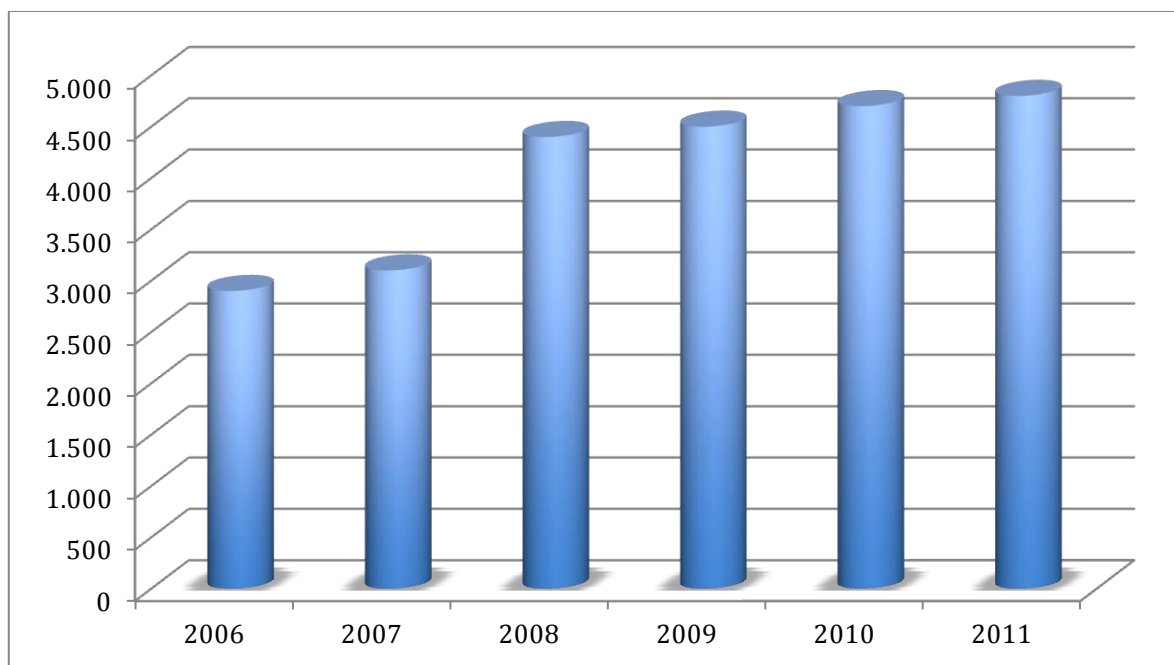
Fuente: Elaboración propia en base a datos de las agencias calificadoras mencionadas

Anexo 2: PIB per cápita de la región

PIB per cápita de la región						
País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bolivia	2.900	3.100	4.400	4.500	4.700	4.800
Argentina	13.700	15.200	13.100	14.200	13.900	14.700
Perú	6.000	6.600	7.600	8.500	8.500	9.200
Uruguay	9.900	10.900	10.800	12.400	12.600	13.700
Venezuela	6.400	7.200	12.800	13.500	13.000	12.700
Ecuador	4.300	4.500	7.200	7.500	7.600	7.800
Chile	11.900	12.700	14.300	14.900	14.700	15.400

Fuente: Elaboración propia según datos www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=67&c=bl&l=es

Anexo 3: PIB de Bolivia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Gasto I+D/PIB

Gasto I+D/PIB		
País	2004	2011
OECD	2,26%	2,26%
Brasil	0,91%	0,91%
Chile	0,68%	0,70%
Argentina	0,44%	0,53%
México	0,40%	0,40%
Bolivia	0,29%	0,39%
Peru	0,10%	0,10%

Fuente: Emol ciencia y tecnología

Anexo 5: Relación segmento vs acción

Relación segmento - acción												
Segmentos	Showroom	Entrega inmediata en consultorio	Compras en línea	Implementación de crédito	CRM	Sitio Web	Organización de seminarios	Actividades de reconocimiento o a clientes	Apertura de nuevas sucursales	Adición de nuevas marcas	Fortalecer la fuerza de ventas	Realizar alianzas para servicios complementarios
Cientes que buscan eficiencia en los materiales	*				*		*	*		*	*	
Cientes que buscan materiales de alta calidad que garanticen los resultados	*				*			*		*	*	
Cientes que buscan material de bajo costo	*		*			*		*	*	*		
Cientes que desean encontrar toda su lista de materiales e insumos en un solo lugar						*		*	*	*		
Cientes que necesitan información del material que utilizan	*				*	*	*	*		*	*	
Cientes que necesitan materiales e insumos de urgencia		*	*		*	*		*	*	*	*	*
Cientes que busca crédito en sus compras			*	*	*	*		*			*	
Cientes que necesitan información de ofertas y cursos					*	*	*	*				
Cientes no satisfechos con la atención al cliente		*			*	*		*	*	*	*	*

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Presupuesto de acciones de marketing

Costos de estrategias de marketing					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de diferenciación					
Showroom	0	8.000	5.000	5.000	5.000
Entrega inmediata en consultorio	5.250	9.000	1.000	1.000	1.000
Compras en línea	5.000	2.000	3.000	3.000	3.000
Implementación de crédito	4.000	2.000	3.000	3.000	3.000
Total	14.250	21.000	12.000	12.000	12.000
Actividades de fidelización					
CRM	13.900	1.000	1.000	1.000	1.000
Sitio Web	1.500	500	500	600	600
Organización de seminarios	10.000	10.000	15.000	20.000	20.000
Actividades de reconocimiento a clientes	1.000	2.000	2.000	5.000	5.000
Total	26.400	13.500	18.500	26.600	26.600
Actividades de crecimiento					
Apertura de nuevas sucursales	0	12.557	25.114	37.671	50.228
Adición de nuevas marcas	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Fortalecer la fuerza de ventas	21.000	29.400	37.800	46.000	54.200
Realizar alianzas para servicios complementarios	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500
Total	23.000	44.957	66.414	87.171	107.928
TOTAL	63.650	79.457	96.914	125.771	146.528
Fuente: Elaboración propia					

Anexo 7: Control de las acciones de marketing

Control de las acciones de marketing				
Actividad	Medida	Año1	Año 2	Año 3
Showroom	Numero de nuevos clientes o contactos que conozcan la empresa	Aumentar en 15% los clientes	Aumentar en 30% los clientes	Aumentar en 50% los clientes
Entrega inmediata en consultorio	Numero de entregas en consultorio con relación a las ventas totales	10%	20%	30%
Compras en línea	Numero de compras por este medio con relación a las ventas totales	5%	15%	40%
Implementación de crédito	Numero de clientes con crédito con respecto a los clientes regulares	10%	20%	30%
CRM	Avance	Implementación y funcionamiento	Todos los clientes en modalidad CRM	Todos los clientes en modalidad CRM
Sitio Web	Numero de visitas con relación al numero de contactos realizados por este medio	Uno	Dos	Tres
Organización de seminarios	Numero de participantes con relación al los clientes de la empresa	10% de los clientes	20% de los clientes	30% de los clientes
Actividades de reconocimiento a clientes	Numero de participantes con relación al los clientes de la empresa	30%	50%	80%
Apertura de nuevas sucursales	Cantidad de nuevas sucursales	3	5	9
Adición de nuevas marcas	Cantidad de marcas	2	3	4
Fortalecer la fuerza de ventas	Cantidad de personal de ventas	9	14	25
Realizar alianzas para servicios complementarios	Beneficio para el cliente con relación al operación total	1	1	1

Fuente: Elaboración propia