

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA IVÁN PADILLA DENTAL
CORP. S.A.S

PAOLA ANDREA SIERRA FORERO.
PAOLA MARCELA HERNÁNDEZ SAAVEDRA.
CINDY VANESSA SÁNCHEZ MONTEALEGRE.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO - EGEM
BOGOTÁ
2018

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA IVÁN PADILLA DENTAL
CORP. S.A.S

Modalidad de grado de proyecto aplicado

PAOLA ANDREA SIERRA FORERO.
PAOLA MARCELA HERNÁNDEZ SAAVEDRA.
CINDY VANESSA SÁNCHEZ MONTEALEGRE.

DIRECTOR:

JOSÉ EDGAR GÓMEZ

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO - EGEM

BOGOTÁ

2018

Dedicatoria

El presente proyecto se lo dedicamos a Dios, a nuestros padres, hermanos, profesores y amigos, quienes creyeron en nosotras, nos apoyaron y guiaron en este camino de aprendizaje para lograr nuestros objetivos personales, académicos y profesionales. Y a todos aquellos que nos ayudaron a construir cada una de las experiencias en este proceso, formándonos como grandes profesionales y mejores personas.

Agradecimientos

Después de recorrer este camino tan importante en nuestras vidas y con la terminación de este proyecto le queremos agradecer a Dios, a nuestros padres, hermanos, profesores, a la UNAD y amigos, como lo fueron a Orlando Sierra, Myriam Forero, Martin Sánchez, Luz Montealegre, Manuel Hernández, Magdalena Saavedra, John Hernández, John Sánchez, Sebastián Sánchez, Miguel Ángel Sánchez, Camila Montealegre y Fernanda Montealegre, a mi nona, quien antes de irse me motivó y ayudo a hacer este posgrado, a nuestros abuelos que están en el cielo que desde allí nos guían, a nuestro director de grado José Edgar Gómez.

Resumen

En el año de 1988 se creó la sociedad Iván Padilla Dental Corp. SAS en Bogotá, Colombia, la cual tuvo un rápido crecimiento en el mercado odontológico, manejaba algunas de las marcas que actualmente hay en el campo de la ortodoncia. En busca de ampliar su portafolio de productos y frente a las nuevas condiciones del mercado, busca nuevos aliados comerciales, y así se otorga la exclusividad de la línea de implantes por una nueva empresa, manteniendo la marca más competitiva y de mayor proyección, esta marca es Leone SPA de Italia creada en 1934. Desde el año 2000 hasta la fecha I.P.D.C, se ha dedicado a visitar clientes a nivel nacional como Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, la Costa, Ibagué, Neiva, logrando así crecimiento y participación en el mercado, para incrementar las ventas, se busca elaborar un plan estratégico de mercadeo para la empresa, buscando liderazgo en el mercado y fortalecimiento de la estrategia comercial para la compañía, a través de un análisis interno y externo para aumentar la participación en el mercado.

Palabras claves: Capacitación, Diagnóstico, Implantes, Marketing, Planeación estratégica.

Abstract

In 1988, the Iván Padilla Dental Corp. SAS company was created in Bogotá, Colombia, which had a rapid growth in the dental market, managed some of the brands that are currently in the field of orthodontics. In search of expanding its product portfolio and in the face of new market conditions, it seeks new commercial allies, and thus the exclusivity of the implant line is granted by a new company, keeping the brand more competitive and of greater projection, this brand is Leone SPA of Italy created in 1934.

Since the year 2000 to the date I.P.D.C, has been dedicated to visiting clients at a national level such as Bogota, Medellin, Cali, Bucaramanga, the coast, Ibagué, Neiva, thus achieving growth and market participation, to increase sales, we are looking Develop a strategic marketing plan for the company, seeking leadership in the market and strengthening the commercial strategy for the company, through internal and external analysis to increase market share.

Keywords: Training, Diagnosis, Implants, Marketing, Strategic planning.

Contenido

Contenido	7
Lista de Tablas	11
Lista de Ilustraciones	12
Introducción	13
Planteamiento del Problema	14
Formulación del Problema.....	16
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Marco Referencial.....	18
Marco Teórico.....	18
Marco conceptual.....	21
Marco legal.	29
Marco espacial	33
Marco temporal.....	36
Metodología	37
Diseño	37
Método de la investigación.....	37
Técnicas para el desarrollo de la investigación.....	37

1. Diagnóstico	49
1.1 Análisis Del Medio Ambiente Externo.....	49
1.1.1 Estructura del sector.....	50
1.1.2 Factores Claves De Éxito (FCE).....	54
1.1.3 Evaluación externa directa.....	55
1.1.4 Análisis externo indirecto.	58
1.1.4.1 Variables Económicas.....	58
1.1.4.2 Variables Sociales y Culturales.	59
1.1.4.3 Variables Político – Legales.	60
1.1.4.4 Variables Tecnológicas.....	61
1.1.4. Variables Ecológicas.....	62
1.2 Análisis interno	63
1.2.1 Aspectos.....	63
1.2.2 Aspectos empresariales: área de mercadeo y ventas.....	65
1.2.3 Aspectos empresariales: área de contabilidad y finanzas.	67
1.2.4 Aspectos empresariales: área de talento humano.....	68
1.2.5. Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: planeación.....	69
1.2.6 Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: organización.	70
1.2.7 Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Dirección.	71

1.2.8 Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Control.....	71
1.3 Diagnóstico Externo.....	73
1.4 Diagnóstico Interno.....	73
2. Plataforma Estratégica	76
2.1 Visión.....	76
2.2 Misión	76
2.3 Objeto Social.....	76
2.4 Principios Corporativos	77
2.5 Valores Corporativos	78
2.6 Objetivos Estratégicos	79
3. Plan Estratégico Empresa Iván Padilla Dental Corp. S.A.S 2019 – 2023	80
3.1 Formulación De Estrategias	80
3.1.1 Estrategias F.O.....	80
3.1.2 Estrategias F.A.....	81
3.1.3 Estrategias D.O.	81
3.1.4 Estrategias D.A.	82
3.2 Matriz DOFA O FODA	83
3.3 Calificación De Objetivos.....	86
3.4 Calificación De Estrategias.....	87

3.5 Formulación De Metas.....	91
3.5.1 Metas perspectiva financiera.....	91
3.5.2 Metas perspectiva del cliente.	94
3.5.3 Metas perspectiva del proceso interno.	95
3.5.4 Metas perspectiva de formación y crecimiento.	96
3.6 Formulación De Planes Tácticos	97
3.6.1 Plan Financiero o de Inversión.	98
3.6.2 Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión.	101
3.6.3 Plan de Internacionalización.	102
3.6.4 Plan de Marketing.	102
3.6.5 Plan de Formación (Capacitación).	105
3.7 Cuadro De Mando Integral (Balanced Scorecard, Bsc).....	106
4. Resultados	114
5. Verificación De Objetivos	115
6. Conclusiones	116
7. Recomendaciones	117
8. Anexos	118
9. Referencias.....	127
10. Referencias electrónicas.....	132

Lista de Tablas

Tabla 1	20
Tabla 2	56
Tabla 3	58
Tabla 4	59
Tabla 5	60
Tabla 6	61
Tabla 7	62
Tabla 8	63
Tabla 9	65
Tabla 10	67
Tabla 11	68
Tabla 12	69
Tabla 13	70
Tabla 14	71
Tabla 15	71
Tabla 16	73
Tabla 17	73
Tabla 18	83
Tabla 19	86
Tabla 20	87
Tabla 21	91
Tabla 22	92
Tabla 23	92
Tabla 24	93
Tabla 25	94
Tabla 26	94
Tabla 27	95
Tabla 28	95
Tabla 29	96
Tabla 30	98
Tabla 31	101
Tabla 32	102
Tabla 33	105
Tabla 34	106
Tabla 35	118
Tabla 36	119
Tabla 37	119
Tabla 38	120

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Las 20 localidades (Group, 2018)</i>	34
<i>Ilustración 2 Red de Prestación de Servicios y Red de Urgencias - Bogotá (Red de Prestación de Servicios y Red de Urgencias - Bogotá, 2018)</i>	34
<i>Ilustración 3. Ubicación Iván Padilla en Bogotá (Google, s.f)</i>	35
<i>Ilustración 4. Iván Padilla (Google, Empresa Iván Padilla , s.f)</i>	35
<i>Ilustración 5. Clínicas Implantología Dental Bogotá (Google, Clínicas Implantología Dental Bogotá, s.f)</i>	36
<i>Ilustración 6. Gráfica servicio al cliente. Elaboración propia</i>	40
<i>Ilustración 7. Gráfico producto. Elaboración propia</i>	41
<i>Ilustración 8. Gráfico quejas. Elaboración propia</i>	41
<i>Ilustración 9. Gráfico literatura de productos/ estudios clínicos. Elaboración propia</i>	42
<i>Ilustración 10. Gráfica estrategia comercial. Elaboración propia</i>	42
<i>Ilustración 11. Gráfico aspecto comercial/ técnico. Elaboración propia</i>	43
<i>Ilustración 12. Gráfico aspecto servicio al cliente. Elaboración propia</i>	44
<i>Ilustración 13. Gráfico aspecto económico. Elaboración propia</i>	44
<i>Ilustración 14. Gráfico aspectos generales. Elaboración propia</i>	45
<i>Ilustración 15. Gráfico aspecto servicio al cliente. Elaboración propia</i>	45
<i>Ilustración 16. Gráfico aspecto servicio al cliente. Elaboración propia</i>	46
<i>Ilustración 17. Gráfico aspecto servicio post - garantía. Elaboración propia</i>	46
<i>Ilustración 18. Gráfico aspecto servicio post - garantía. Elaboración propia</i>	47
<i>Ilustración 19 Ventas 2012-2018. Elaboración propia</i>	121
<i>Ilustración 20 Ventas Bogotá 2012-2018. Elaboración propia</i>	122
<i>Ilustración 21 Participación Bogotá. Elaboración propia</i>	122
<i>Ilustración 22 Líneas IPDC. Elaboración propia</i>	123
<i>Ilustración 23 Ortodoncia. Elaboración propia</i>	123
<i>Ilustración 24 Implantes. Elaboración propia</i>	124
<i>Ilustración 25 Bioteck. Elaboración propia</i>	124
<i>Ilustración 26 Instrumental 2012-2018. Elaboración propia</i>	125
<i>Ilustración 27 Rotación 2018 a nivel nacional. Elaboración propia</i>	126
<i>Ilustración 28 Rotación 2018 a nivel Bogotá. Elaboración propia</i>	126

Introducción

Por medio del presente trabajo se propone un plan estratégico de mercadeo para la organización IVÁN PADILLA DENTAL CORP. SAS, basado específicamente en la línea de implantología marca leone, dicha línea presenta declive en las ventas.

Se identifica que la organización, posee falencias en la contratación, cualificación del personal para área comercial y pocos negocios para la línea de implantes dentales.

Con el fin de desarrollar el presente proyecto se propone realizar un estudio de mercado, donde se conocerán las necesidades del objeto de la investigación, revisando antecedentes y características fundamentales de la organización, por medio de un análisis interno y externo, tendencias y comportamientos de mercado, para identificar y caracterizar las diferentes variables por medio de encuestas que impacten a la organización.

Luego se seleccionan las variables que presentan mayor impacto para la compañía, se formulan estrategias de marketing, que faciliten la búsqueda de soluciones efectivas a la problemática planteada.

Planteamiento del Problema

En el año de 1988 se creó la sociedad Iván Padilla Dental Corp. SAS (I.P.D.C) en Bogotá, Colombia, una de las marcas que comercializa es Leone, dentro de las líneas de esta marca está el sistema de implantes dentales, permite al cirujano/Implantólogo realizar la restauración de las prótesis con implantes dentales usando el mismo procedimiento asociado con los dientes naturales, asegurando la calidad y estética esperada, el sistema de implantes se reconoce por sus peculiaridades: su diseño, la superficie especial del cuerpo del implante y la innovadora conexión de auto cierre del pilar. El implante Leone es un tornillo de forma cilíndrica en titanio medical grado 5, con un cuello tratado idealmente para el sellado cortical. El acoplamiento implante pilar evita traumas a las mucosas debido a la ausencia de micro movimientos y favorece la adhesión de la mucosa perimplantar, además de sus ventajas sobre otros sistemas como la maniobrabilidad, calidad en materiales y desempeño, el sistema de Implantes de Leone tiene una ventaja competitiva: su excelente precio, que sin duda lo sitúa entre los más exitosos del mercado.

Con una trayectoria en el mercado de 30 años I.P.D.C comercializa diferentes marcas con las que cuenta con la representación de las mismas, de líneas tales como instrumental quirúrgico, ortodoncia, regeneración ósea, sustitutos óseos, implantología, material odontológico e higiene oral con un portafolio de más de 1.000 productos tanto nacionales como internacionales.

Debido a la fluctuación en las ventas que se ha evidenciado desde el año 2013 en la organización que en marca como resultado caída de la situación de ventas en el mercado de implantes dentales para la marca Leone, Bogotá cuenta con mayor participación en ventas con relación a las demás sucursales, en el área de RR.HH., se han identificado profesionales en las diferentes ramas de la odontología tales como higienistas orales, odontólogos, auxiliares de odontología, contratadas

para cumplir el cargo de asesor comercial y no personas en formación del área de mercadeo, generando por falta de conocimiento y apropiación del producto generando alta rotación de personal, de cuatro 4 meses para los cargos administrativos y la fuerza de ventas. El área comercial, cuenta con solo dos asesores (externo y telemercaderista) ocasionando así resultados poco favorables en las ventas de la compañía.

Se ha decidido realizar el presente proyecto a raíz de la inquietante situación, por la que está pasando la compañía, se realiza el diagnóstico y se investiga a través de un plan estratégico como trabajo de grado de proyecto aplicado, identificando estrategias que ayuden a establecer las falencias y causas de las bajas ventas, para así poner en práctica sus experiencias, conocimientos y contribuirle a la empresa mediante una propuesta de mejora.

Se analiza el modelo de capacitación verificando que sea el adecuado para la compañía, o para ajustarlo a las necesidades actuales para generar mayor oportunidad en el mercado.

No realizar una intervención frente al diagnóstico Iván Padilla Dental Corp. S.A.S llevaría a perder un porcentaje mayor de sus consumidores ocasionando la pérdida de la representación de la línea Leone en cuanto a los implantes dentales debido a sus bajas ventas en los últimos años.

Formulación del Problema

¿Qué estrategias de marketing debe implementar IVÁN PADILLA DENTAL CORP. S.A.S para lograr un incremento en las ventas y un posicionamiento en el mercado?

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para IVÁN PADILLA DENTAL CORP. S.A.S, que le propicie incremento en las ventas y posicionamiento en el mercado en la línea de Implantes dentales marca Leone a nivel Bogotá.

Objetivos Específicos.

- Evaluar el plan de cumplimiento de clientes para el área comercial de la organización I.P.D.C. para lograr incremento en las ventas y mejorar la posición en el mercado.
- Identificar estrategias que conlleven a un incremento en las ventas de la línea de implantes dentales Leone en la ciudad de Bogotá.
- Identificar por medio del DOFA, factores a mejorar y sus posibles soluciones.
- Evaluar y formular un modelo de contratación y capacitación para el personal de ventas y servicio al cliente.

Marco Referencial

Marco Teórico

Un implante dental es una pieza de biomaterial que se inserta en el hueso de la mandíbula para reemplazar la raíz de un diente. La osteointegración es la conexión firme, estable y duradera entre el implante dental y el tejido óseo formado a su alrededor. Esta formación de hueso está sujeta a los fenómenos de migración, proliferación y diferenciación celular que suceden en la denominada interface hueso-implante dental. En este artículo se describen las generalidades de esta interface a partir de la descripción biológica del hueso alveolar y de las características propias del implante dental. El objetivo es obtener las generalidades de la interface hueso-implante dental a partir de una revisión de la literatura disponible en implantes dentales, teniendo en cuenta los avances que permiten una mejor recuperación tisular y las tendencias en términos de diseño y superficie. Se concluye que la biología del tejido óseo, las características del implante, el entorno fisiológico y las cargas mecánicas externas influyen en la consolidación de la interface hueso-implante y su osteointegración. (Vanegas A., 2009)

Las prótesis parciales removibles en combinación con implantes deben ser consideradas cuando la prótesis fija no es una opción válida para rehabilitar un paciente edéntulo parcial (1). El costo-beneficio es alentador, debido a que los procedimientos para realizar las prótesis son sencillos (6), lográndose una alta satisfacción del paciente, mejora la biomecánica (como soporte: transformando una clase I o II en una clase III y también como retención para evitar el uso de retenedores indeseables), la estética y la salud periodontal (1) y provee una mayor fuerza masticatoria (6). También cabe considerar que se realizan menores intervenciones quirúrgicas (no necesidad de levantamiento de seno, distracción osteogénica, desplazamiento del nervio

dentario, injertos, etc.) (10). De acuerdo a lo revisado se pueden lograr éxitos por un largo tiempo, es importante tener cuidado en la selección de los pacientes, realizando mantenimientos y controles periódicos (1). Si bien es cierto, los implantes no deben ser expuestos a fuerzas oblicuas o verticales constantes, cuando se trabaja la retención para prótesis parcial removible los aditamentos suelen ser resilientes, esto disminuiría las tensiones que podrían ejercerse sobre los implantes durante la función, favoreciendo una buena respuesta biomecánica y si consideramos que no se utilizan retenedores extradentarios la estética mejoraría. No existen aún estudios para evaluar la longevidad de estos implantes. (Rengifo Alarcón, Balarezo Razzeto, & Matta Morales, 2011)

El diseño de los implantes dentales se está modificando continuamente debido a razones clínico-científicas y comerciales. Se realiza una revisión de la literatura en relación a las implicaciones clínicas y biológicas de las variaciones en macrogeometría y su influencia en la interface con la mucosa y el hueso. Los resultados descritos en la literatura muestran que los nuevos diseños de implantes mejoran la estabilidad primaria en huesos de baja densidad y distribuyen mejor las cargas biomecánicas. Existen diseños que favorecen la colocación de implantes en defectos de la anatomía alveolar y alveolos postextracción. Los resultados experimentales y clínicos evidencian un beneficio para diseños que eliminan el cuello pulido, con cuerpo cónico, con ápice autorroscante, a base de dobles o triple s espiras y perfiles de rosca redondeadas. (Martínez-González, 2002).

Tabla 1
Precios actuales

NOMBBRE PRODUCTO	REFERENCIA	VALOR VENTA PROMEDIO
IMPLANTE MAX STABILITY 4.5 X 10MM	110-4510-02	430.000
IMPLANTE MAX STABILITY D,4,5 L12MM	110-4512-02	430.000
IMPLANTE MAX STABILITY D3,75 L12MM	110-3812-02	430.000
IMPLANTE MAX STABILITY D3,75 L8MM	110-3808-02	430.000
IMPLANTE MAX STABILITY D3.75 L10MM	110-3810-02	430.000
IMPLANTE MAX STABILITY D4,5 L14MM	110-4514-02	430.000
IMPLANTE MAX STABILITY D4,5 L8MM	110-4508-02	430.000
IMPLANTE + TAPON 6.5 D5	110-5065-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 2.9 X 10 MM	110-2910-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 2.9 X 12 MM	110-2912-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 3.3 X 10MM	110-3310-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 3.3 X 12MM	110-3312-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 3.3 X 14MM	110-3314-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 3.3 X 8 MM	110-3308-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 4.1 X 10 MM	110-4110-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 4.1 X 12 MM	110-4112-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 4.1 X 14 MM	110-4114-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 4.1 X 8 MM	110-4108-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 4.8 X 10 MM	110-4810-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 4.8 X 12 MM	110-4812-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 4.8 X 14 MM	110-4814-02	430.000
IMPLANTE + TAPON DE CIERRE 4.8 X 8 MM	110-4808-02	430.000

Marco conceptual

El implante dental es un producto odontológico diseñado para sustituir la raíz que falta y mantener el diente artificial en su sitio. Habitualmente tiene forma roscada y está fabricado con materiales biocompatibles que no producen reacción de rechazo y permiten su unión al hueso. La superficie del implante puede presentar diferentes texturas y recubrimientos, utilizadas habitualmente para aumentar su adhesión al hueso (osteointegración si es de titanio y biointegración si se trata de un material cerámico).

Módulo de cresta: Es la porción superior del implante

Cuerpo: Es la porción intermedia del implante

Ápice Es la punta o extremo final del Implante

Pilar: Es la porción del implante que sostiene la prótesis, según el método por el que se sujete la prótesis al implante, se distinguen tres tipos de pilares:

Pilar para atornillado: Emplea un tornillo o rosca para fijar la prótesis.

Pilar para cementado: La prótesis se une al pilar mediante cementos dentales, comportándose como un muñón al que va unido una corona, un puente, o una sobre dentadura.

Pilar para retenedor: Consta de un sistema de anclaje que soportará una prótesis removible, que el paciente podrá colocar y retirar manualmente.

Transfer: Es un elemento usado en técnicas indirectas de trabajo, que sirve para transferir la posición y el diseño del implante o del pilar, al modelo maestro sobre el que trabajará el protésico dental en su laboratorio.

Análogo: Es una copia exacta del cuerpo del implante, que se une al transfer una vez haya sido tomada la impresión de la boca del paciente, y que nos permite obtener un modelo maestro de yeso con el que trabajar la técnica indirecta para la fabricación de la prótesis implantosportada.

Subperiósticos o yuxtaóseos: implantes en forma de silla de montar que se colocan sobre la cresta ósea entre el periostio y el hueso alveolar. Consta también de unos pilares donde se ancla la prótesis. Se emplean poco, estando indicados en casos de mandíbula con una gran reabsorción ósea.

Pterigoideos: implantes de 15 mm que se introducen en el maxilar superior a nivel del 2.º molar y que transcurren por la tuberosidad posterior alveolar, hueso palatino y finalmente se anclan a la apófisis pterigoides del esfenoides. Son muy útiles en caso de rehabilitación en maxilares atróficos.

Cigomáticos: implantes autorroscantes de longitudes entre 30 a 52,5 mm y una cabeza angulada de 45° que se introducen en el hueso cigomático. Su porcentaje de éxito varía entre 80 y 95 %. Son una alternativa a los injertos de hueso en maxilar atróficos.

Endoóseos: implantes introducidos en el hueso alveolar, y, según su forma, se distinguen por fricción y roscado

Láminas perforadas: láminas de titanio con perforaciones que permiten el crecimiento del hueso a través de los mismos.

Titanio: Es el más empleado para implantes por su alta estabilidad química y buenas propiedades de biocompatibilidad. Mecánicamente, su dureza le permite soportar elevadas cargas oclusales producidas durante la masticación, y su módulo elástico es muy parecido al del hueso.

La matriz DOFA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa. (¿Qué es la Matriz FODA?, 2018)

- **Oportunidades:** ocasión de mejora de la empresa. Son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Podremos evitarla o convertirla en oportunidad.
- **Fortalezas:** capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- **Debilidades:** puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Marketing: es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio. “Philip Kotler”.

Planeación estratégica: Proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. (Jackeline, 2002)

Análisis situacional: parte teórica, donde se recopila toda la información posible sobre la empresa, el sector, el contexto y las acciones que se hayan realizado hasta el momento. (Farucci, 2018)

Análisis interno: Historia de la empresa, acciones ya realizadas y resultados, fortalezas y debilidades, capacidad de trabajo y presupuesto

Análisis externo: contexto del sector, contexto económico y social, competencia, oportunidades y amenazas

El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura compuesta el cual se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing. (Thompson, 2006)

Según Rumelt (1980), **la estrategia** debe tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva, debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él, no debe presentar metas y políticas inconsistentes entre sí, no debe sobrepasar los recursos disponibles.

Estrategia Indiferenciada: a pesar de haber identificado diferentes segmentos con diferentes necesidades, la empresa opta por dirigirse a ellos con la misma oferta, para intentar conseguir el número máximo de posibles clientes. (Espinosa, 2015)

Estrategia Diferenciada: la empresa se dirige a los diferentes segmentos de mercado identificados, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Aunque esta estrategia tiene un coste mayor, permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.

Estrategia Concentrada: la empresa se dirige únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, evitando distribuir nuestros esfuerzos en otros segmentos.

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

Beneficio: esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.

Calidad/Precio: ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.

Atributos: se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.

Uso/Aplicación: otra opción es posicionarse con base al uso o la aplicación que se le puede dar al producto.

Categorías: posicónate como líder en una categoría de productos.

Competidor: comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc.

Estrategia funcional Esta formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las 4Ps del marketing, son las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables tienen que ser totalmente coherentes entre sí y deben complementarse unas con otras.

Producto: Marca, imagen, garantía, servicios posventa.

Precio: modificación de precios, escalas de descuentos, condiciones de pago.

Distribución: embalaje, almacenamiento, gestión de pedidos, control de inventarios, localización de puntos de venta y transporte.

Comunicación: publicidad, relaciones públicas (RRPP) y marketing directo y promoción de ventas.

A criterio de Jerome McCarthy y William **la estrategia de mercadotecnia** "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado". (McCarthy Jerome)

Según Laura Fischer y Jorge Espejo **la estrategia de mercadotecnia** "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga" (Fischer Laura)

Philip Kotler y Gary Armstrong, **la estrategia de mercadotecnia** es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia" (Gary)

Estrategia de bajos costes: se aplique en todas las áreas de la compañía, con el fin de no deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene. Para ejecutarlo se debe de ser ingenioso y ser creativo, además de aprovechar lo máximo posible todas las ventajas que puede brindar en su conjunto un modelo de negocio exitoso. (Garibay, 2018)

Balance score card según indican sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. (Robert Kaplan, 1996)

Estrategia Según Michael Porter es algo que nos diferencia de los demás, es un conjunto de acciones que conllevan a ser diferentes llevándonos al posicionamiento.

Mercado Según Philip Kotler y Gary Armstrong, un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".

Plan estratégico de marketing: Según Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". Según lo citado el Plan Estratégico de Marketing es parte del Plan Estratégico General. (Karin., 2004)

Matriz BCG Según el Boston Consulting Group la Matriz BCG es "un método gráfico que se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado". (MontoroBenavente José Miguel, 2017)

Encuesta: La encuesta resulta en la aplicación de un procedimiento estandarizado de recolección de información a una muestra o población. El objetivo es indagar acerca de características socioeconómicas, demográficas, estructurales de los sujetos-objeto de estudio. Se trata de un

método estructurado que requiere, en consecuencia, de una igual aplicación a todas las personas estudiadas (Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert, 2005).

Entrevista: Técnica de investigación de carácter individual que se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, en la que se deja que el entrevistado se exprese libremente sobre el tema de estudio. En este sentido, el papel del entrevistador se limita a reconducir la conversación en el caso de que se aleje del objetivo establecido. (Entrevista en profundidad, 2018)

C.C.A.A: Certificación de capacidad de almacenamiento y/o acondicionamiento de dispositivos médicos: Certificar el cumplimiento de las condiciones higiénicas, técnicas, locativas y de control de calidad para el almacenamiento y/o acondicionamiento de dispositivos médicos que se importen y/o comercialicen. (Certificación de capacidad de almacenamiento y/o acondicionamiento de dispositivos médicos, 2018)

Odontólogo especialista en implantología: El especialista en implantes dentales, debe conocer perfectamente cuál es la posición correcta cada diente y a partir de ahí, buscar dónde colocar los implantes dentales, de hecho, esto es lo primero que se aprende en la especialidad de Cirugía Oral. Mucha gente no lo sabe, pero para colocar implantes dentales, lo de menos es el hueso del que disponga el paciente. Esto debe quedar en un segundo plano ya que si dónde se necesita hueso no lo hay, podemos utilizar técnicas reconstructivas para recuperarlo. En cualquier caso, lo que prima siempre es la ubicación de los dientes finales. (Especialista en implantes dentales: ¿cirujano maxilofacial o cirujano oral?, 2012)

Cliente: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que compran o comprarán los productos y/o servicios de la empresa (Thompson, Definición de Cliente, 2009)

Proveedores: persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias, los cuales serán vendidos directamente o transformados para su posterior venta. (¿Qué es un proveedor?, 2018)

Competidores: todas las empresas que operan en un mismo mercado y mismo sector, ofreciendo un mismo producto o servicio y que rivalizan entre ellos para ser la opción preferente de compra del consumidor final a través de estrategias empresariales diferenciadas. (Manuel, 2013)

Marco legal.

IVÁN PADILLA DENTAL CORPORATION S A S está constituido como una SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA. La actividad a la que se dedica la empresa es Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados, regida por los Estatutos Sociales que se encuentran contenidos en la Escritura Pública No. 0010375 del 21 de diciembre de 2007, otorgada en la Notaría 37 de Bogotá D.C. la sociedad no se halla disuelta, duración hasta el 21 de diciembre de 2027.

I.P.D.C, cuenta con un manual de políticas y procedimientos, para cada una de las áreas teniendo en cuenta aspectos tales como protocolo de trazabilidad, protocolo de devoluciones, garantías, procedimiento comercial, políticas de ventas y de almacenamiento.

El nuevo sistema de Implantes dentales está inspirado en dos principios: Practicidad y Facilidad de Uso; en la IMPLANTOLOGIA moderna estos principios van de la mano con viabilidad y desempeño, bien consolidada y considerada por la comunidad de odontólogos aportando mucha confianza la realización de continuos estudios científicos sobre sus productos, y el seguimiento de éstos durante muchos años.

EL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL RESOLUCIÓN 4002 (noviembre 2 de 2007) por la cual se adopta el Manual de Requisitos de Capacidad de Almacenamiento y/o Acondicionamiento para Dispositivos Médicos.

Que en el artículo 10 del Decreto 4725 de 2005, se estableció que el Certificado de Capacidad de Almacenamiento y Acondicionamiento de los Dispositivos Médicos, CCAA, para todos los establecimientos importadores y comercializadores de los dispositivos médicos, deben cumplir con los requisitos de capacidad de almacenamiento y acondicionamiento, los cuales serán establecidos por el Ministerio de la Protección Social.

Que el artículo 11 del Decreto 4725 de 2005, dispone que la Expedición del Certificado de Capacidad de Almacenamiento y Acondicionamiento corresponde al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, debiendo verificar su implementación y cumplimiento, mediante la realización de visitas periódicas, I.P.D.C cuenta con una bodega certificada bajo los requerimientos del INVIMA, para el 2019 debe recertificarse, así mismo los implantes leone tienen los permisos del Invima para ser importados y distribuidos a nivel nacional por I.P.D.C, su Registro Sanitario es 2008DM-0001986, el cual se encuentra en renovación, donde fue avalado por este ente mediante pruebas científicas, que demuestran la calidad y las condiciones de dichos implantes, ya que este es un control que regula y vigila las condiciones de este, bajo normatividad con el fin de garantizar la seguridad y calidad de los dispositivos médicos y equipos biomédicos que se utilizan en el país, estos productos deben contar, según el caso, con registro sanitario o permiso de comercialización expedido por el Invima, este documento expedido por la autoridad sanitaria Invima, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar.

El periodo de transitoriedad establecido por el Decreto 4957 de 2007, que permitía la fabricación, importación o comercialización de dispositivos médicos y equipos biomédicos sin registro sanitario, venció desde el pasado primero de enero. Conforme a lo anterior, todos los dispositivos médicos que se importen o comercialicen a partir del primero de enero de 2009, deben tener registro sanitario o permiso de comercialización, según el caso.

El INVIMA debe ejercer las funciones de inspección, vigilancia y control a los establecimientos productores y comercializadores de los productos a que hace referencia el artículo 245 de la Ley 100 de 1993 y en las demás normas que lo modifiquen o adicionen, sin perjuicio de las que en estas materias deban adelantar las entidades territoriales, durante las actividades asociadas con su producción, importación, exportación y disposición para consumo.

¿Qué son los Dispositivos Médicos y equipos biomédicos?

Un dispositivo médico es cualquier instrumento, aparato, artefacto, equipo biomédico u otro artículo similar o relacionado, utilizado solo o en combinación, incluyendo sus componentes, partes, accesorios y programas informáticos que intervengan en su correcta aplicación, destinados para uso en seres humanos, en casos de diagnóstico, prevención, supervisión, tratamiento o rehabilitación.

Por otro lado, la alta calidad de todos los productos Leone es el resultado de sofisticadas técnicas de fabricación y de un atento control cualitativo conforme con las normas UNI EN La norma ISO 13485 de Equipos Médicos es un sistema de gestión de la calidad (SGC) reconocido internacionalmente para fabricantes de equipos médicos y servicios relacionados. La norma ISO 13485 es referente mundial de buenas prácticas en sistemas de gestión de la calidad de equipos médicos, con certificaciones a nivel mundial.

La norma ISO 13485 de Equipos Médicos se aplica únicamente a fabricantes de dispositivos médicos y servicios relacionados, independientemente de su tamaño y ubicación,

El principal objetivo de la norma es establecer un conjunto de requisitos regulatorios armonizados para los sistemas de gestión de la calidad dentro del sector de los productos sanitarios. Se basa en la norma ISO 9001, especialmente en los requisitos de satisfacción del cliente y de mejora continua, pero con modificaciones para hacerlos más apropiados respecto al objetivo regulatorio. La comercialización de los productos Leone está integrada por la división científica ISO, Instituto Studi Odontoiatrici, que, por medio de relatores, docentes universitarios o profesionales altamente especializados, diariamente organiza cursos de actualización técnica y científica para médicos, técnicos y comerciales de todo el mundo directamente desde Italia dando cumplimiento a la norma.

Al ser un producto certificado I.P.D.C asegura no sólo que los materiales utilizados para la fabricación de estos implantes dentales son de primera calidad, también permite hacer un seguimiento y tener el máximo de información sobre estas piezas.

Por ejemplo, conocer la marca y referencia de cada uno de los implantes, sus medidas de longitud y diámetro, el lote y fecha de vencimiento, la localización del implante conociendo el nombre del paciente, para una mayor trazabilidad y continuidad en el proceso, este seguimiento ofrece una gran ventaja a los pacientes ya que si tuvieran que desplazarse a otro país o tuvieran cualquier problema con sus implantes dentales, cualquier dentista del mundo dispondrá de la información necesaria para tratarles y dar una solución efectiva, es importante tener en cuenta que la información anteriormente mencionada está plasmada en la factura de venta.

INVIMA: Es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud

individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

Marco espacial

La investigación se realizará para la empresa IVÁN PADILLA DENTAL CORPORATION SAS ubicada en la ciudad de Bogotá – Cundinamarca, cuenta con tres sedes, Medellín, Cali y Bogotá, tomando Bogotá como referencia para la investigación pues es sede principal de la organización.

Bogotá ubicada en el Centro del país, en la cordillera oriental tiene una extensión aproximada de 33 kilómetros de sur a norte y 16 kilómetros de oriente a occidente.

Bogotá limita al sur con los departamentos del Meta (a través de Guamal, Cubarral y La Uribe) y del Huila (a través de Colombia), al norte con el municipio de Chía, al oeste con el río Bogotá y los municipios de Cota, Funza, Mosquera, Soacha (zona urbana), Pasca, San Bernardo, Arbeláez, Cabrera y Venecia (zona rural) del departamento de Cundinamarca. Por el este llega hasta los cerros orientales y los municipios de La Calera, Chipaque, Choachí, Gutiérrez, Ubaque, Uneh. Está delimitada por un sistema montañoso en el que se destacan los cerros de Monserrate (3152 msnm de altura) y Guadalupe (3250 msnm de altura) al oriente de la ciudad. Se encuentra comunicada con el cerro de Monserrate a través de los servicios de transporte de teleférico y funicular.

División administrativa.

Bogotá se divide en 20 localidades y en estas se agrupan más de 1900 barrios que hay en el casco urbano, salvo la localidad de Sumapaz que es área rural.

Nº	Localidad	Postales	Superficie km ²⁰³	Población ⁰⁴	Densidad hab/km ²
01	Usaquén	110111-110151	65.31	501 999	7 686.4
02	Chapinero	110211-110231	38.15	139 701	3 661.88
03	Santa Fe	110311-110321	45.17	110 048	2 436.3
04	San Cristóbal	110411-110441	49.09	404 697	8 243.98
05	Usme	110511 110571	215.06	157 302	2 126.39
06	Tunjuelito	110611-110621	9.91	199 430	20 124.11
07	Bosa	110711-110741	23.93	673 077	28 126.91
08	Kennedy	110811-110881	38.59	1 088 443	28 205.31
09	Fontibón	110911-110931	33.28	394 648	11 858.41
10	Engativá	111011 111071	35.88	887 080	24 723.52
11	Suba	111111-111176	100.56	1 218 513	12 117.27
12	Barrios Unidos	111211-111221	11.9	243 465	20 459.24
13	Teusaquillo	111311-111321	14.19	153 025	10 784
14	Los Mártires	111411	6.51	99 119	15 225.65
15	Antonio Nariño	111511	1.88	109 176	22 372.12
16	Puente Aranda	111611-111631	17.31	258 287	14 921.25
17	La Candelaria	111711	2.06	24 088	11 693.2
18	Rafael Uribe Uribe	111811-111841	13.83	374 246	27 060.44
19	Ciudad Bolívar	111911-111981	1.30	707 569	5 442.83
20	Sumapaz	112011 112011	780.96	6 531	8.36

Ilustración 1. Las 20 localidades (Group, 2018)



Ilustración 2 Red de Prestación de Servicios y Red de Urgencias - Bogotá (Red de Prestación de Servicios y Red de Urgencias - Bogotá, 2018)

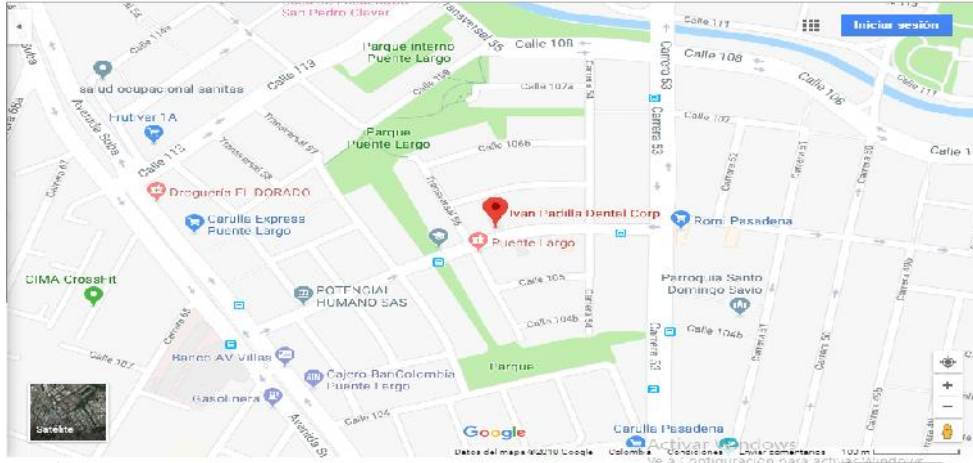


Ilustración 3. Ubicación Iván Padilla en Bogotá (Google, s.f)

La organización se encuentra ubicada en la localidad de suba la cual se escribe de la siguiente manera: está ubicada en el extremo noroccidental de la ciudad y limita por el norte con el municipio de Chía, por el sur con la localidad de Engativá, por el Oriente con la localidad de Usaquén y por el occidente con el municipio de Cota. Suba tiene una extensión total de 9.202 hectáreas, Suba es la localidad con mayor área urbana del Distrito, por cuanto representa el 15,2% de la superficie urbana total del distrito. Esta localidad tiene una extensión en suelo urbano de 5.417 ha., se encuentra subdividida en doce semi localidades: El Rincón, Niza, Tibabuyes SUBA, El Prado, San José de Bavaria, Casa Blanca Suba, Guaymaral, La Alhambra, La Floresta, Britalia.



Ilustración 4. Iván Padilla (Google, Empresa Iván Padilla , s.f)

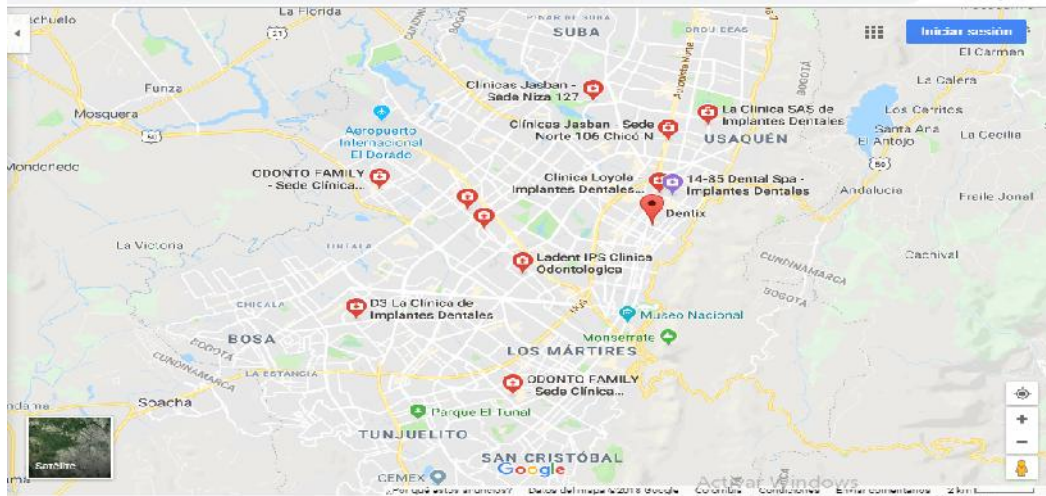


Ilustración 5. Clínicas Implantología Dental Bogotá (Google, Clínicas Implantología Dental Bogotá, s.f)

Se realiza evidencia fotografía sobre la ubicación de las clínicas de implantología dental a nivel Bogotá evidenciando nuestros clientes directos:

Marco temporal

La investigación se inició alrededor del mes de agosto de 2018, se planteó una propuesta como opción de grado de proyecto aplicado de la Especialización Gerencia Estratégica de Mercadeo, para la empresa Iván Padilla Dental Corp. S.A.S, en la cual se busca formular un plan estratégico de mercadeo, para realizar un análisis interno y externo, además formular un plan de marketing, para presentarlo a la empresa, para la toma decisiones, se estima que finalizara y se presentara a mediados del mes de diciembre de 2018.

Metodología

Diseño

El diseño metodológico no experimental planteado para este proyecto aplicado es un estudio o investigación descriptiva, que recopila diferente información de las distintas áreas de la compañía I.P.D.C, en la cual describe las variables involucradas en el área de marketing, que sirven como indicador para determinar el comportamiento de la demanda de la línea de implantes odontológicos Leone.

Método de la investigación

Describir las diversas características relacionadas con I.P.D.C y su entorno, especificar características y áreas del mercado en investigación. Los resultados se expresarán en hechos verificables, elementos que permitan diseñar un plan estratégico de marketing.

Para formular el diagnóstico de I.P.D.C, la información se recolecta a partir de fuentes bibliográficas en internet, documentación interna de la compañía, estadísticas, portafolio de servicios, personal que labora en la organización y a través de un estudio de mercado.

Técnicas para el desarrollo de la investigación

La encuesta será la técnica utilizada para el cumplimiento de este objetivo.

Encuesta: Esta es una herramienta que permite recolectar datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra individual.

Población: Odontólogos especialistas en implantología.

Formula:

$$n = \frac{Z^2 * N p q}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

PARÁMETRO	VALOR
N	27,00
Z	2,05
e	4,00
P	50,00
Q	50,00

$$n = \frac{283668,75}{10922,25} = 25,9716405$$

$$n = \frac{2,05^2 * 30 * 50 * 50}{4^2 * (30-1) + 2,05^2 * 50 * 50} = 25,9716405$$

Nivel de confianza	Z _α
99.7%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

n= Tamaño de la muestra buscado

N= Tamaño de la población o universo

Z= Nivel de Confiabilidad

e= Nivel de Error / error de estimación máximo aceptado.

p= Nivel de éxito Probabilidad de que ocurra / probabilidad que ocurra el evento.

Q= Probabilidad que no ocurra

Tamaño muestra:

n"=25,9716405

ENCUESTA DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL CLIENTE:						
Fecha:						
Ciudad:						
Marca del Implante Dental:						
Por favor selecciones la opción en cada criterio y marca con ()						
Descripción de clientes y ubicación:						
ÍTEM	CARACTERÍSTICAS	N. A	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
1	Servicio al cliente	Servicio al cliente				
		Servicio post venta				
		Cobertura del servicio				
2	Producto	Presentación/Empaque				
		Datos Técnicos/Despacho				
		Productos/Precio				
3	Quejas	Calidad/Reputación				
		Número de Quejas a la fecha				
		Gestión de Reclamaciones/Solución				
4	Información Científica	Literatura de Productos / Estudios clínicos				
5	Estrategia Comercial	Entrega oportuna de los implantes dentales.				
		Equipos e instrumental en préstamo para los diferentes procedimientos				
		Como fue su experiencia en los conversatorios brindados por la compañía				
		La información suministrada por el representante de ventas fue				

Con que frecuencia utiliza el implante dental marca Leone _____

Sugerencias: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: _____

CC: _____

Su opinión es muy importante para nosotros, gracias por llenar la encuesta.

Resultados:

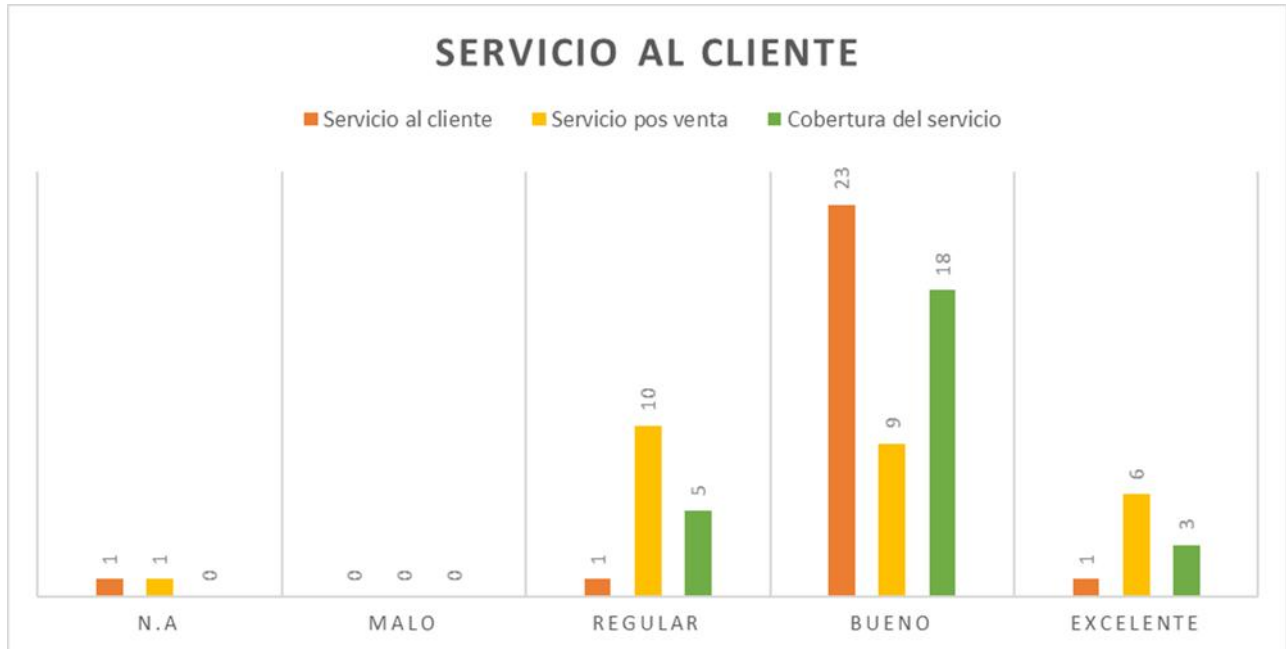


Ilustración 6. Gráfica servicio al cliente. Elaboración propia

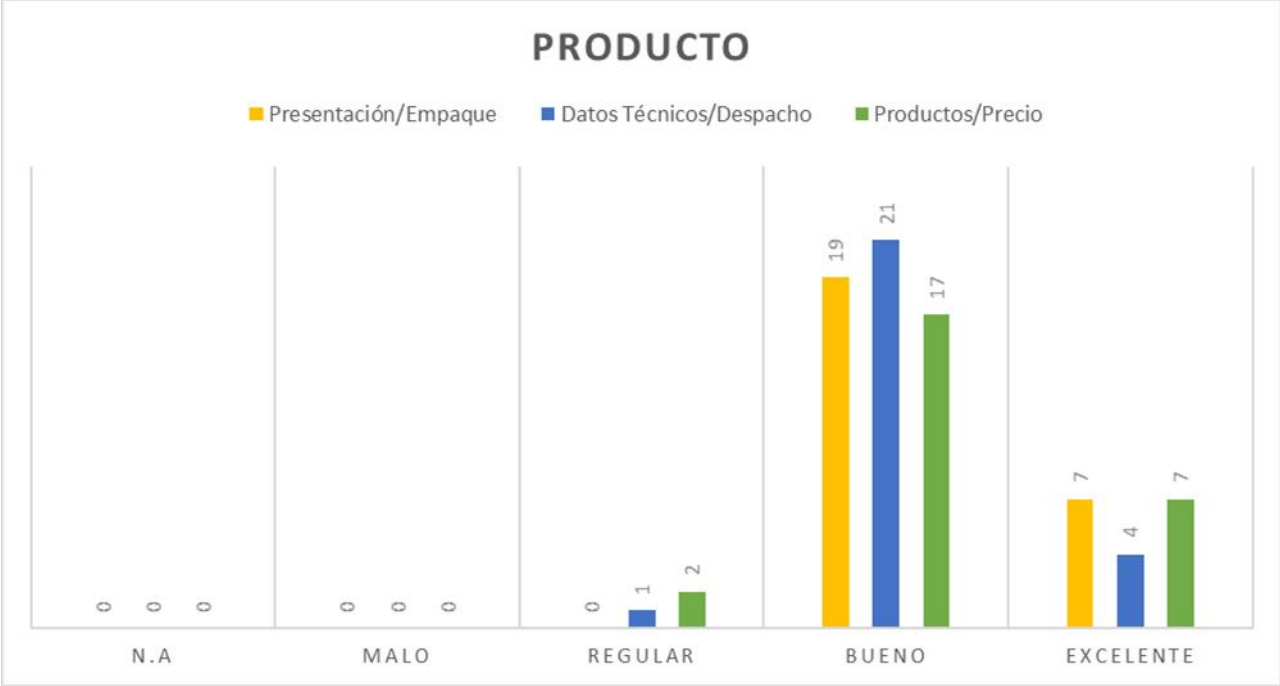


Ilustración 7. Gráfico producto. Elaboración propia

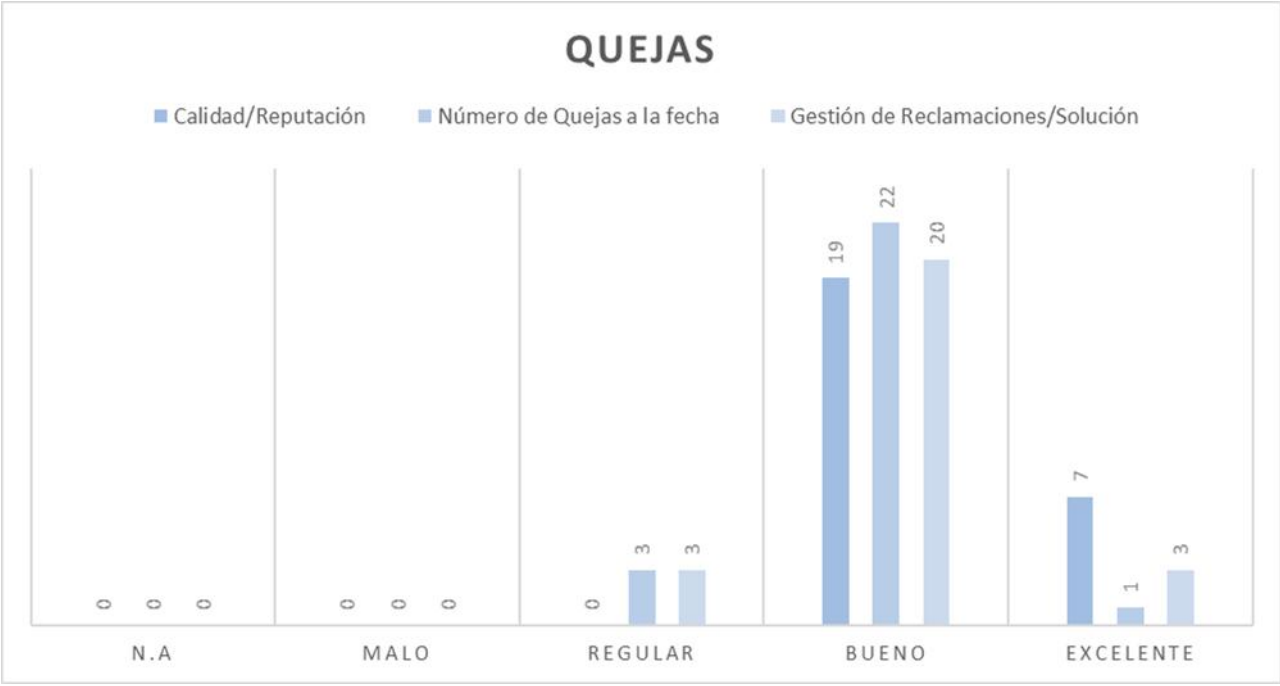


Ilustración 8. Gráfico quejas. Elaboración propia

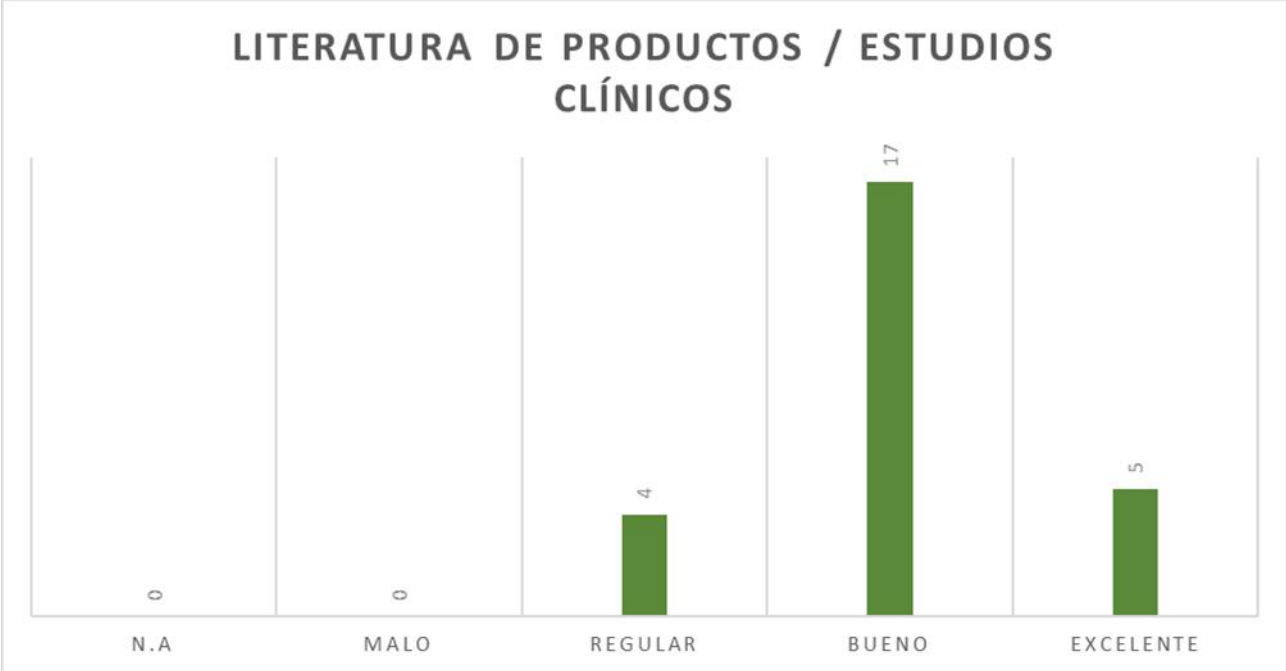


Ilustración 9. Gráfico literatura de productos/ estudios clínicos. Elaboración propia

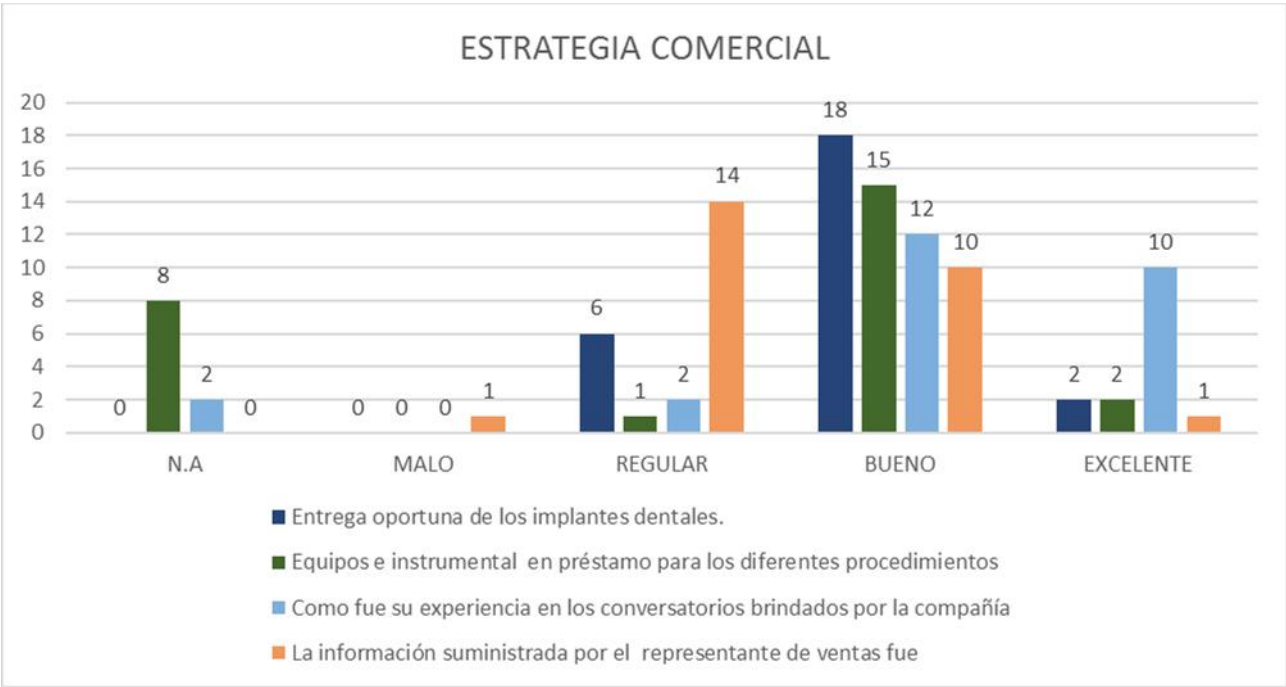


Ilustración 10. Gráfica estrategia comercial. Elaboración propia

Se logra evidenciar que la compañía I.P.D.C, cuenta con clientes que basan su experiencia en respuestas buenas, pero que se deben mejorar con base a las estrategias planteadas para mitigar esas falencias, se evidencia que un porcentaje considerable de los 26 encuestados, 14 manifiestan que la información suministrada por el representante de ventas fue regular, así mismo el servicio post venta también tiene un índice mayor al prestar un servicio regular, evidenciando así que se debe implementar lo antes posible el programa de capacitación y reclutamiento del personal de ventas. En los demás aspectos se revisa para convertirlos en una oportunidad de mejora de bueno a excelente principalmente en aspectos como, cobertura en el mercado y servicio al cliente, es así como la percepción del cliente ante parámetros tales como despachos, literatura que se le brinda a los clientes, en cuanto a las quejas la respuesta es efectiva y oportuna, así mismo el producto evidencia que tiene buena acogida en cuanto a beneficios, presentación y precio justo.

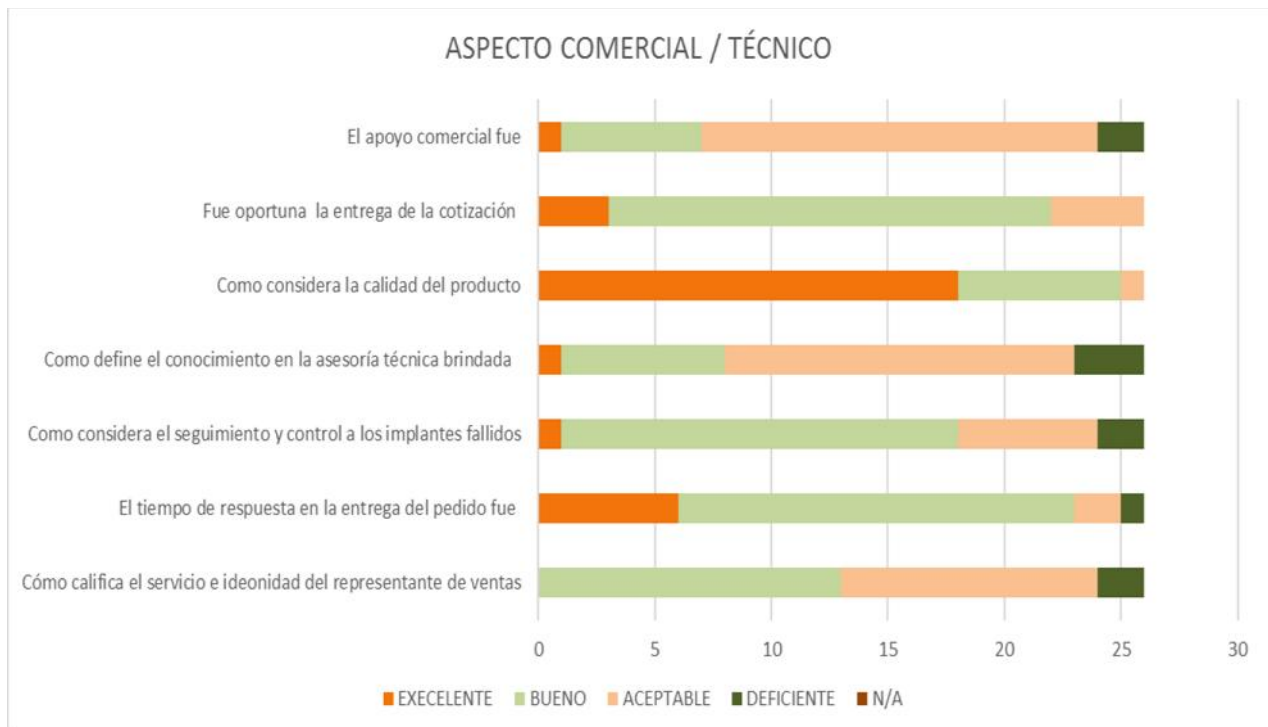


Ilustración 11. Gráfico aspecto comercial/ técnico. Elaboración propia



Ilustración 12. Gráfico aspecto servicio al cliente. Elaboración propia



Ilustración 13. Gráfico aspecto económico. Elaboración propia

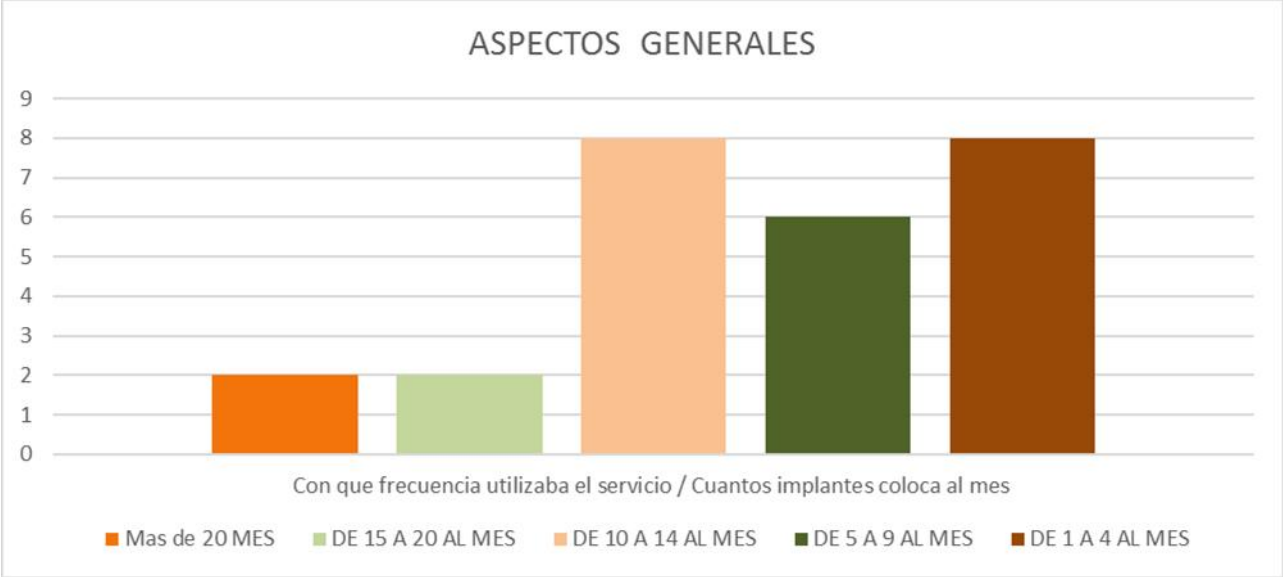


Ilustración 14. Gráfico aspectos generales. Elaboración propia

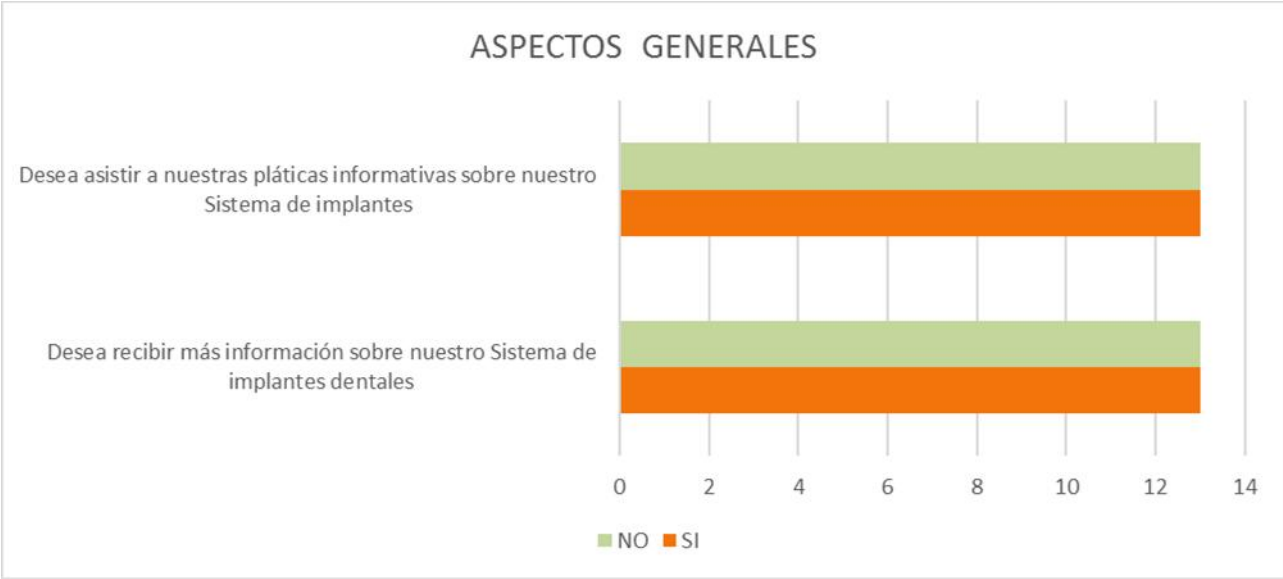


Ilustración 15. Gráfico aspecto servicio al cliente. Elaboración propia

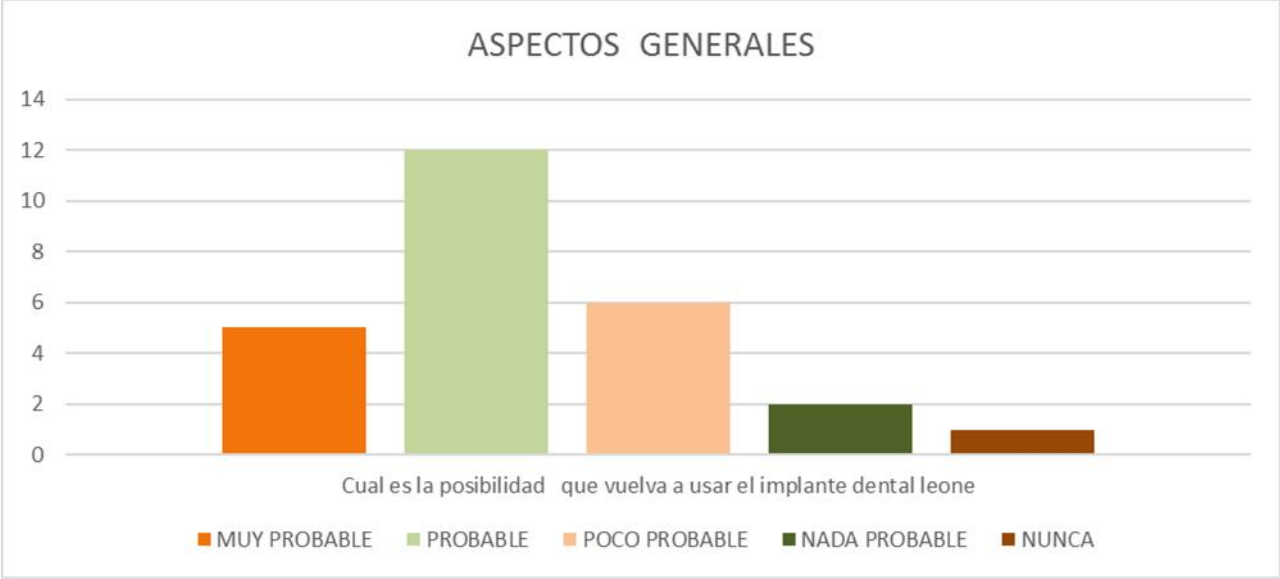


Ilustración 16. Gráfico aspecto servicio al cliente. Elaboración propia



Ilustración 17. Gráfico aspecto servicio post - garantía. Elaboración propia

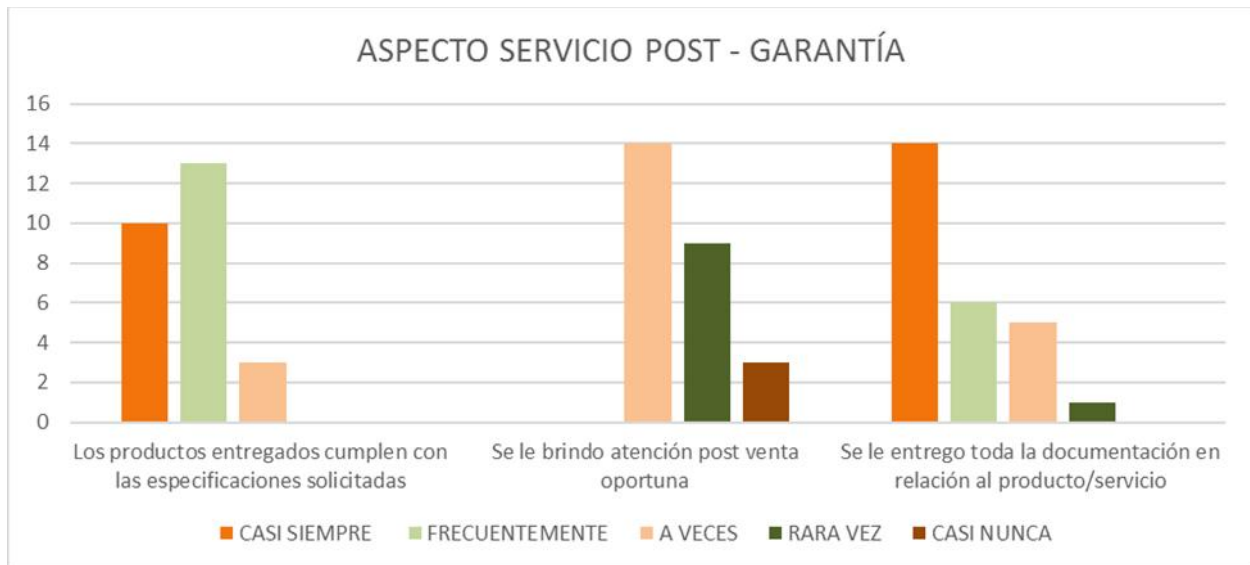


Ilustración 18. Gráfico aspecto servicio post - garantía. Elaboración propia

La encuesta de recuperación de clientes, cuenta con cinco (5) secciones, en la primera se realizan preguntas basadas en el aspecto comercial y técnico del servicio, por parte de la fuerza comercial de I.P.D.C, para conocer como los clientes califican el servicio del asesor comercial, el seguimiento que este realizo después de la entrega, el apoyo comercial que recibió, el conocimiento del producto, manejo de las características y objeciones presentadas, la calidad de los implantes marca leone, el seguimiento que la empresa presto una vez fue reportado una implante fallido.

Una vez transcritas las respuestas en porcentajes se evidencio que los clientes que han usados los implantes dentales respaldan la calidad del producto como excelente, que el seguimiento que realiza I.P.D.C a los implantes fallidos es bueno y la entrega con que lo hace cuenta con un alto puntaje de satisfacción, en este apartado es importante resaltar que la empresa presenta fallas en el apoyo comercial, y la asesoría brindada por parte de la fuerza ventas, ahondando en un desconocimiento de los atributos del producto, y un servicio con numerosas falencias.

Una vez evaluado el aspecto comercial, el servicio al cliente se hizo estratégico, para ello fue importante resaltar como se sintió el cliente con la atención prestada por parte de todo el personal de la empresa en toda la logística que implica la solicitud y entrega de un producto, el cliente evaluó si el asesor que lo atendió contaba con la automatización necesaria, el conocimiento técnico y científico del producto, y la política de I.P.D.C en cuanto a sus tiempos de respuestas, una vez analizadas se evidencia que las políticas son buenas pero muestran un grado de deficiencia, por ende se recomienda la capacitación de todo el personal, se evidencia que la información técnica que se brinda es aceptable, correlacionado con la negativa calificación que recibe la empresa por falta de la automatización de la fuerza comercial, evento que permite obtener como resultado una atención buena pero un servicio aceptable y con deficiencias.

Por otro lado, el aspecto económico es el factor más influyente sobre la toma de decisión para la adquisición de un producto o un servicio, con base a la encuesta realizada el rango de precio del implante es justo, con un bajo porcentaje de percepción en algo costoso y muy bajo para ser categorizado como un producto costoso, resultado que correlaciona la calidad del producto con el precio de adquisición en el mercado odontológico.

Para finalizar con la información obtenida, se evaluaron aspectos generales demarcados con la frecuencia que el Implantólogo utilizaba el servicio, para darle un gran peso al resultado obtenido en cada una de las preguntas correlacionado con el nivel de conocimiento y relación laboral tenía el profesional con la empresa; resultado que satisface las expectativas, ya que el implante tenía un margen de pedido de 1 a 15 casi el 80% del margen.

Se realizaron dos preguntas de carácter informativo para el cliente y en cuanto capacitación del área comercial, con relación al conocimiento y desarrollo del implante, pregunta que permite evidenciar un valor equitativo para ambos interrogantes.

De la pregunta más osada que reflejo la encuesta encontramos que de acuerdo a la calidad del producto y otros aspectos la posibilidad que el Implantologo vuelva a utilizar el implante marca Leone y el servicio de la empresa es alto en correlación con la alta probabilidad de volver a utilizar los servicios, pero también se encontró un porcentaje muy mínimo de no volver a utilizar el implante respuesta que analizamos está sujeta a la baja calificación recibida por los clientes que han dejado de utilizar el servicio de la empresa.

El servicio post venta delimito una calificación menos favorable para I.P.D.C enfocado en falencias a la hora de entregar el producto con la documentación requerida, y la atención posventa la cual reúne aspectos de seguimiento y acompañamiento, como también el tiempo en atender las inquietudes.

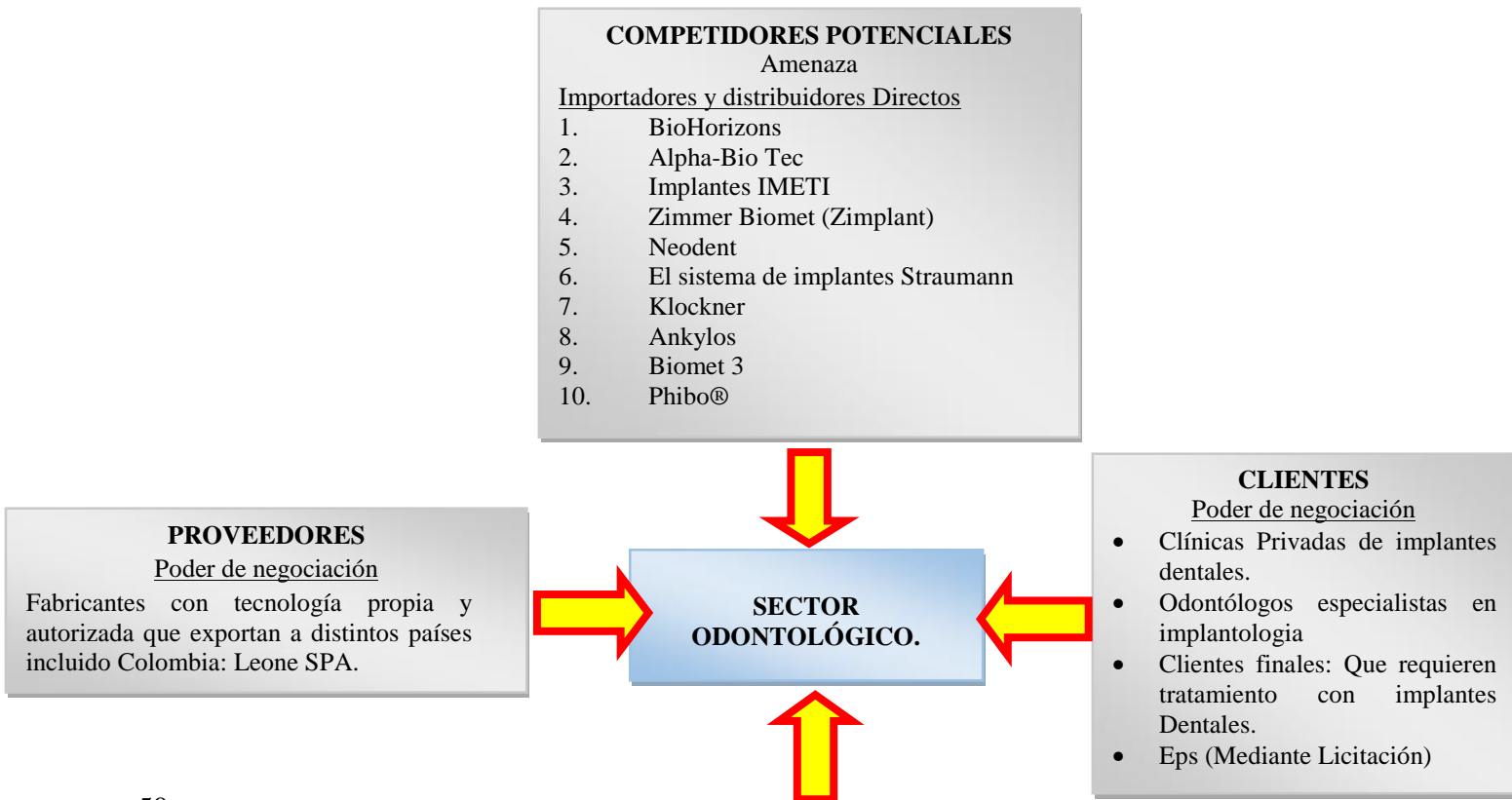
1. Diagnóstico

1.1 Análisis Del Medio Ambiente Externo

Iván Padilla Dental Corp. S.A.S es una empresa comercial e importadora, en la que diversos factores externos pueden afectarla, ya sea de manera positiva o negativa. Algunos de estos factores son el precio del dólar, el medio ambiente, la competencia, la inestabilidad del mercado, las situaciones exógenas de los pacientes, entre otros. Debido a estos factores, la empresa I.P.D.C siempre está brindando conversatorios, congresos, cursos teóricos - prácticos, participaciones constantes de ferias odontológicas, en pro de participar y hacer presencia de marca, dejando ver a los clientes y competidores que la marca Leone cuenta con altos estándares de calidad y está bajo nuevas e innovadoras tecnologías, en búsqueda constante de la diferenciación frente a la competencia en precio, novedad, tecnologías, manteniendo la calidad, logrando así posicionarse

aún más en el mercado; evaluando la demanda de los productos y la oferta de los mismos, para poder obtener beneficios en la participación de este tipo de eventos. Por otro lado, se evidencia que la compañía puede contar con estrategias comerciales con entidades estatales del sector salud, tales como hospitales públicos donde se logre una alianza estratégica mediante un proceso licitatorio.

1.1.1 Estructura del sector.



SUSTITUTOS

Amenaza

Alternativa de productos con mayor tecnología e innovación al mismo costo y en ocasiones a menor costo y con otras oportunidades de negocio que benefician su comercialización.

Competidores y análisis interno:

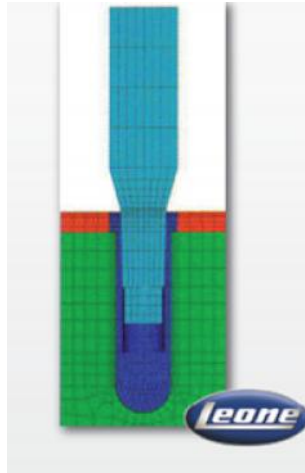
1) **Número y Concentración:** Se encuentran diez (10) competidores fuertes en Colombia y cada vez es más el número de competidores que ingresan al mercado, se concentran especialmente en sectores socioeconómicos con alto poder adquisitivo.

2) **Identidad de marca:** Este factor es muy importante, ya que el nivel de arraigo que los clientes generen hacia la identidad de la marca es un determinante de la compra y más importante aún, de la recompra, por ende, la marca va impresa en cada una de las cajas de los implantes dentales ya que I.P.D.C cuenta con la exclusividad de marca.



3) **Diferenciación del producto:** Se concentra en la sencillez a la hora de adaptación del implante, además de otras ventajas diferenciadas sobre el sistema de maniobrabilidad, calidad de los materiales y el desempeño del implante inspirado en la practicidad y facilidad, la cual le permite al cirujano / Implantólogo realizar la restauración de la prótesis reconocida por su diseño, la superficie especial del cuerpo del implante y la innovadora conexión de auto cierre del pilar, donde ya no se requieren los tornillos de unión entre el pilar y el implante, solo una perfecta unión cónica, asegurando una unión estable y segura con resistencia y las fuerzas de

tracción, junto con una óptima distribución de las fuerzas de masticidad, evitando los micromovimientos entre el implante y la prótesis con un perfecto sellado bacteriológico.



4) **Crecimiento de la demanda:** La sociedad ha cambiado sus estereotipos donde prevalece la juventud, es aquí donde surgen tendencias para suplir las necesidades en los cambios que tiene la sociedad para verse siempre jóvenes, saludables y a la moda. Estos consumidores están cada vez más enfocados en tener una vida sana tanto en lo físico como en lo emocional, basado en extender un poco más la adolescencia y aplazando un ciclo de vida. Por otro lado, está la necesidad como factor determinante de la demanda, pues se hace vital el producto para suplir esa insuficiencia. Es por esta razón que nace la necesidad de ampliar la demanda, buscar nuevos mercados a través de publicidad agresiva, planes promocionales, posicionamiento de la marca cobertura, eventos tales como conversatorios y cursos efectivos, capacitación continua y poniendo a disposición personal idóneo para asistencia quirúrgica y asesoramiento continuo.

5) **Ubicación:** La organización se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la localidad Suba, en el barrio puente lago, centrando su servicio al cubrimiento nacional, cuenta con una fuerza comercial en ciudades estratégicas tales como Medellín, Cali, Bucaramanga, la Costa, Eje

Cafetero, Ibagué-Neiva, manteniendo al margen el cubrimiento estratégico del entorno geográfico.

Clientes:

- a) **Número y dependencia:** La compañía para la línea de implantes dentales cuenta con alrededor de ciento veinte (120) clientes primarios, entre especialistas, clínicas y pacientes, donde actualmente hay una participación activa de 25 clientes.
- b) **Gustos y Preferencias:** Las preferencias del sector se inclinan al servicio y a la búsqueda de PLUS adicionales. además, a estándares de calidad y funcionamiento, precios asequibles, con base a satisfacer sus necesidades, disponibilidad, inmediatez, soporte e innovación.
- c) **Características:** Profesional en Odontología especializada en implantología, clínicas certificadas en la colocación de implantes dentales, pacientes direccionados por el especialista, Eps e Ips, que tengan la necesidad de usar los implantes dentales.
- d) **Ubicación:** La ubicación de los clientes abarca toda la extensión a nivel Bogotá.

Proveedores:

- a) **Número y dependencia:** La compañía para la línea de implantes dentales cuenta con un único proveedor Leone SPA, ubicado en Italia.

Bienes o servicios sustitutos

- a. **Número y preferencia:** Los servicios tienden a perfilarse en el ofrecimiento de plus adicional a la simple venta del producto, alternativa de productos con mayor tecnología e

innovación al mismo costo y en ocasiones a menor costo y con otras oportunidades de negocio que benefician su comercialización ofrecidos por la casa comercial Leone, logrando ser competitivos bajo nuevos estándares de calidad.

- b. Costo de cambio:** Se implementa con relación a promocionar los implantes dentales, ya sea mediante redes, volantes, fichas técnicas impresas, la misma pág. Web evaluando costos con base a la estrategia seleccionada. Además, costos en el INVIMA, ya sea por modificar registros o por registrar las nuevas referencias.
- c. Elasticidad de sustitución:** Dado que se trata de productos únicos y específicos la elasticidad y sustitución son muy limitadas.

1.1.2 Factores Claves De Éxito (FCE) En la caracterización del sector odontológico, se identifican como factores críticos o factores claves de éxito los siguientes elementos a futuro, con base al plan de mercadeo trazado para I.P.D.C., en estos factores se busca una mejora en los diferentes sectores:

1. Cumplimiento en la Entrega.
2. Cobertura Demográfica.
3. Disponibilidad de Stock.
4. Precio competitivo.
5. Plan de fidelización.
6. Capacitación fuerza de ventas.
7. Reclutamiento adecuado del personal.
8. Garantía del producto.
9. Información científica de los implantes dentales.

10. Implementar estrategias de mercadeo.
11. Direccionamiento estratégico.
12. Creación de alianzas estratégicas.
13. Recordación de marca.
14. Estándares de calidad.

1.1.3 Evaluación externa directa. Se evalúa y analiza a los competidores de la empresa de la siguiente manera

FCE: Factores Claves de Éxito del sector que se identifican. Incluyen aspectos internos y externos de la empresa u organización.

%: Es el peso relativo de cada FCE en el total de FCE. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.

Puntos: es la calificación que se le da a cada FCE y va de 1 a 4, así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza mayor.

Ponderación: Es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos. Es obtenida por cada uno de los competidores más directos de la empresa, se debe comparar con la obtenida por la empresa. De forma que se evalúa la situación frente a los competidores. Para tal efecto se debe tener en cuenta que la ponderación más alta posible es 4,0 que la más baja posible es 1,0 y que la promedio es de 2,5. De modo que el resultado indica la capacidad de respuesta de cada organización para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas existentes en el sector. Así que, un resultado superior a 2,5 refleja una posición fuerte y un resultado inferior a 2,5 revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa u organización será más fuerte.

Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
1. Cobertura Demográfica.	0,05	1	0,05
2. Cumplimiento en la Entrega.	0,08	4	0,32
3. Disponibilidad de Stock.	0,08	4	0,32
4. Precio competitivo.	0,06	3	0,18
5. Plan de fidelización.	0,05	2	0,1
6. Capacitación fuerza de ventas.	0,1	1	0,1
7. Reclutamiento adecuado del personal.	0,1	1	0,1
8. Garantía del producto.	0,08	4	0,32
9. Información científica de los implantes dentales.	0,05	4	0,2
10. Implementar estrategias de mercadeo.	0,08	2	0,16

Tabla 2

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo -MPC Evaluación Externa Directa

11. Direccionamiento estratégico.	0,07	2	0,14
12. Creación de alianzas estratégicas.	0,08	1	0,08
13. Recordación de marca.	0,05	2	0,1
14. Estándares de calidad.	0,07	3	0,21
Total	1	2,4	2,38

Elaboración propia

Al comparar la ponderación promedio del sector con la obtenida por la empresa se puede evaluar la situación de la empresa Iván Padilla Dental Corp. S.A.S, frente a los competidores. La ponderación obtenida por empresa alcanza el promedio del sector, pero no lo supera. Esta situación obedece a debilidades en la cobertura, planes promocionales, capacitación en la fuerza de ventas y estrategias de marketing.

La cobertura demográfica es baja ya que la empresa no cuenta con suficientes comerciales en Bogotá ni a nivel nacional, la capacitación de la fuerza de ventas es nula, solo se hace una cuando se contrata a un nuevo vendedor y no es la más adecuada, el reclutamiento adecuado del personal no es óptimo, puesto que no se tienen en cuenta las características necesarias que debe cumplir el nuevo personal, y no existe una creación de convenios con EPSs e IPSs la cual serviría para trabajar en sinergia. También se evidencia que el plan actual de fidelización no es el pertinente, puesto que se han ido muchos clientes de la empresa, no se han implementado estrategias de mercadeo, el direccionamiento estratégico es nulo y no existe recordación ideal de la marca por parte de los clientes y los no clientes.

Por otro lado, el cumplimiento de entrega y la disponibilidad de stock son buenos puesto que la empresa siempre cuenta con los productos que les piden al momento y hacen su entrega oportuna. Iván garantiza sus productos por 2 años, la información científica de los implantes dentales es adecuada y entendible tanto para el personal como para el cliente, el precio se

encuentra dentro de lo ideal en comparación a la competencia y los estándares de calidad son buenos.

1.1.4 Análisis externo indirecto. Este análisis consiste en identificar las variables externas sobre las que la empresa no tiene ninguna injerencia. Dichas variables la afectan positiva o negativamente y establecen cuan atractivo, favorable o adverso es el ambiente externo para el desarrollo del mismo. Por tanto, se deben analizar y tenerlas en cuenta para determinar el rumbo a seguir en las diferentes áreas. Unas son amenazas y otras son oportunidades, evaluando las siguientes variables Económicas, Sociales y Culturales, Político – Legales, Tecnológicas, Ecológicas, donde se evaluarán las diferentes variables las cuales serán aspectos relevantes para el funcionamiento de la empresa y las cuales no son controlables por la misma, así mismo se asigna un porcentaje con un peso relativo a cada variable y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1. Por otro lado, los puntos es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. La total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas, y por último la Ponderación es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

1.1.4.1 Variables Económicas. Las que se listan a continuación son las principales variables económicas indirectas que afectan la empresa

Tabla 3
Matriz de Evaluación Externa Indirecta – Variables económicas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Crecimiento de la competencia	0,2	2	0,4
Inflación	0,07	2	0,14
Tasa de desempleo que afecta el poder adquisitivo.	0,15	4	0,6

Regulación de precios / TRM (precio del dólar)	0,09	1	0,09
Política monetaria	0,15	2	0,3
Cambio en las relaciones Incoterms (protocolo de importación) / Nacionalización	0,17	1	0,17
Precio competitivo	0,17	3	0,51
TOTAL	1	2,0	2,14

Elaboración propia

Según la clasificación de las variables como amenaza u oportunidad y su ponderación alta o menor, la empresa Iván Padilla Dental Corp. S.A.S, se encuentra 0.36 por debajo del promedio de la calificación de las variables. Sin embargo, es necesario prestar mayor atención para obtener mejores resultados frente a las estrategias que se han de definir mediante una eventual regulación de precios, nivel de competencia o un aumento en la carga tributaria. Es decir, revela una posición débil. Por tanto, entre más cerca de 4,0 la empresa será más fuerte y como se encuentra 2,14, aún no ha alcanzado una capacidad de respuesta idónea para aprovechar las oportunidades o combatir las amenazas. Además, se evidencia que una buena oportunidad para la compañía es el poder adquisitivo de la población, ya que en esta variable ayudara en la toma de decisión para la compra de los implantes de la marca Leone, así mismo, la amenaza más trascendental es el alto nivel de competencia en el sector odontológico para lo cual se deben plantear estrategias efectivas que conlleven a competir con precio, calidad, servicio, cubrimiento y demás

1.1.4.2 Variables Sociales y Culturales. Las que se listan a continuación son las principales variables Sociales y Culturales indirectas que afectan la empresa

Tabla 4
Variables Sociales y Culturales

Variable	%	Puntos	Ponderación
Tendencias orientadas al uso de implantes dentales	0,4	4	1,6
Nivel socioeconómico (Valor Adquisitivo/ nivel económico)	0,09	4	0,36

Mejor el estilo de Vida de los pacientes	0,11	3	0,33
Mejorar el nivel de Vida de los pacientes	0,1	3	0,3
Mejora la Salud de los pacientes (Necesidad)	0,3	4	1,2
TOTAL	1	3,6	3,79

Elaboración propia

Con respecto a las variables sociales y culturales evidenciamos que el impacto de las tendencias, estilo de vida, nivel de vida, salud, nivel socioeconómico son ítems con mayor peso dentro la matriz, y determinados como una alta oportunidad en un mundo en el que anticiparse a los cambios en el entorno es fundamental en las empresas y que dependiendo a la forma de vivir de los clientes empiecen a hacer cambios en lo que hacen o poseen, tratando de verse mejor hacia la sociedad y cambiando su apariencia, entre esos cambios sus dientes.

Por otro lado, la exigencia de los clientes actuales y potenciales como una alta amenaza para la empresa, puesto que, si no se cumplen estas, se pueden ir estos clientes.

1.1.4.3 Variables Político – Legales. Las que se listan a continuación son las principales variables Político – Legales indirectas que afectan la empresa

Tabla 5

Matriz de Evaluación Externa Indirecta - Variables político – legal

VARIABLES	%	Puntos	Ponderación
Relaciones Internacionales (Acuerdos Comerciales)	0,2	4	0,8
Políticas de Salud / Normatividad Sanitaria	0,2	2	0,4
Estabilidad política Nacional	0,07	2	0,14
Normatividad del ente regulador INVIMA	0,3	1	0,3
Conflicto Interno	0,06	2	0,12
Cumplimiento Política ambiental / Responsabilidad Social	0,09	2	0,18
Protección al usuario a través de las políticas de garantía. (Defensoría del consumidor)	0,08	1	0,08
TOTAL	1	2	2,02

Elaboración propia

Con respecto a las variables Político-Legales se evidencia que el impacto de las relaciones internacionales, es un ítem con mayor peso dentro la matriz, y se determina para la empresa como una oportunidad de crecimiento y expansión en el territorio capitalino, ya que al contar con presuntas negociaciones se lograra ampliar el portafolio de servicios y brindar más opciones al cliente y la posibilidad de nuevos procesos de compra de nuevos productos que sean acordes a lo que vende Iván Padilla. Por otro lado, las variables Políticas de Salud / Normatividad Sanitaria, Estabilidad política Nacional, Normatividad del ente regulador INVIMA, el Conflicto Interno, las políticas ambientales / Responsabilidad Social y la Protección al usuario no representan relevancia al momento de comprar por el cliente, pero si para la empresa, ya que los cambios en cualquiera de estas variables tendrán una repercusión para la empresa.

1.1.4.4 Variables Tecnológicas. Las que se listan a continuación son las principales variables tecnológicas indirectas que afectan la empresa

Tabla 6
Matriz de Evaluación Externa Indirecta- Variables tecnológicas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Manejo de las TICS	0,4	4	1,6
Hacer uso de las herramientas Tecnológicas en el área de mercadeo (CRM)	0,15	4	0,6
Tecnología Vanguardista de los implantes	0,1	2	0,2
Desarrollo de productos sustitutos	0,08	1	0,08
Apoyo del Gobierno hacia la innovación y desarrollo financiero y no financiero.	0,07	4	0,28
Mercadeo Virtual (Redes Sociales)	0,2	4	0,8
TOTAL	1	3,2	3,56

Elaboración propia

Con respecto a las variables tecnológicas evidenciamos que el impacto de la internet y las tecnologías emergentes, como también el apoyo del gobierno hacia la innovación y el desarrollo son ítems con mayor peso dentro la matriz, y determinados como una alta oportunidad en un mundo globalizado, donde todas sus estrategias están delimitadas por una sinergia con las tecnologías de internet y el uso del marketing digital, de esta manera I.P.D.C se capacitara e implementara el software que garantice una mayor productividad para cada área funcional. Por otro lado, el desarrollo de productos sustitutos y la tecnología vanguardista se evidencian como una baja amenaza para la empresa, puesto que los avances que delimitan el producto son muy lentos, y la empresa se limita a sus avances tecnológicos de acuerdo a ellos.

1.1.4. Variables Ecológicas Las que se listan a continuación son las principales variables ecológicas indirectas que afectan la empresa

Tabla 7
Matriz de Evaluación Externa Indirecta- Variables ecológicas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Enfermedades Dentales	0,3	4	1,2
Cumplimiento de las normas ambientales y estudios epidemiológicas	0,4	3	1,2
Política de salud publica	0,3	2	0,6
Total	1	3,0	3

Elaboración propia

Respecto a las variables que conforman la matriz ecológica para Iván padilla, identificamos que las enfermedades dentales, bajo calcio en el cuerpo, deterioro por enfermedades asociadas al hígado, como también el envejecimiento del cuerpo. Estas reciben la mayor calificación

determinados como una alta oportunidad para la empresa, pues de acuerdo a la demanda de sus productos las ventas se elevan.

Por otro lado, las normas ambientales y estudios epidemiológicos son variables identificadas como amenazas menores pues Iván cumple al pie de la letra toda norma de salud, como responsabilidad social y ambiental sin dejar a un lado la posibilidad de incurrir en un error y como transcendencia un cierre provisional o una multa.

1.2 Análisis interno

Para este aspecto se debe, analizar y evaluar las fortalezas y las debilidades que se identifiquen para Iván padilla, es necesario conocer el comportamiento interno de la empresa en áreas como producción, en este caso el análisis de esta matriz se identificará como logística puesto que Iván padilla no se limita a la producción si no a la distribución de productos odontológicos precisamente para implantología, productos importados de origen italiano.

Se analizan otras áreas como mercadeo, contabilidad y finanzas, talento humano, y para cada función gerencial donde encontramos matrices de planeación, organización, dirección y control. El propósito de este análisis es identificar claramente aquellas variables internas que tienen mayor peso sobre el funcionamiento interno de la empresa y afecten de manera directa los resultados de la misma.

Una vez identificadas las variables y clasificadas en fortalezas y debilidades se utilizarán para ganar ventaja competitividad, pues es allí donde la empresa debe centrar todos sus atributos frente al mercado.

1.2.1 Aspectos empresariales: área de logística: Los principales factores a considerar al interior de la empresa frente a los elementos enunciados son:

Tabla 8
Matriz de Evaluación Interna – EFI- Área de logística

Variable	%	Puntos	Ponderación
Control y revisión de stock	0,1	3	0,3
Despachos oportunos	0,1	4	0,4
Indicadores de rotación de personal	0,16	1	0,16
Certificación de calidad	0,16	4	0,64
Instalaciones	0,09	4	0,36
Compras aduaneras	0,15	4	0,6
Control de fechas de vencimiento del producto.	0,15	1	0,15
Planes de contingencia de inventario	0,09	1	0,09
Total	1	2,8	2,7

Elaboración propia

Una vez evaluadas las variables que conforman la matriz para el área de logística identificamos cuatro variables de impacto alto para Iván Padilla, donde los despachos oportunos que se realicen al pedido ya sean de carácter prioritario o pedido con tiempo normal, tienen un peso de 0.1, del mismo modo la certificación de calidad que recibe el producto que la empresa distribuye genera confianza entre nuestros clientes directos como también indirectos pues un producto de calidad garantiza años de duración y fidelización de clientes.

Identificamos también, que tanto las instalaciones de la empresa como las compras aduaneras tienen gran impacto, pues la recepción de pedido y la misma solicitud de ellos generan una estabilidad en el área de bodega (inventario), mercadeo y ventas, garantizando la entrega de los pedidos en los tiempos establecidos y requeridos por los clientes, variable que garantiza el funcionamiento para IPDC, donde es totalmente dependiente de una compra cuyo proceso de distribución tiene un tiempo aproximado de 20 días el cual pasa por filtros políticos, culturales, económicos, y de mercadeo para llegar a las instalaciones de la empresa.

Por otro lado, se identificaron variables como lo son el control de fechas de vencimiento, en sinergia con los indicadores de rotación, con alto impacto para esta matriz donde el vencimiento

de lotes genera como consecuencias perdidas económicas, retraso en entrega de pedidos, perdida en la credibilidad por parte de nuestros clientes, y fallas en el sistema que controla dicha rotación, variables que van de la mano con el control de inventarios y stock.

1.2.2 Aspectos empresariales: área de mercadeo y ventas. Los principales factores a considerar al interior de la empresa frente a los elementos enunciados son:

Tabla 9

Matriz de Evaluación Interna – EFI - Área de Mercadeo y Ventas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Rediseñar Plan de mercadeo	0,13	2	0,26
Política de precios	0,05	2	0,1
Convenios de distribución	0,08	1	0,08
Programas de fidelización	0,1	1	0,1
Conversatorios y capacitación a profesionales	0,07	4	0,28
Conocimiento de las necesidades de los clientes reales y/o potenciales	0,08	4	0,32
Conocimiento de la competencia	0,07	1	0,07
Cumplimiento de cuota de ventas del área comercial	0,08	1	0,08
Cumplimiento de cuota de ventas frente al proveedor Leone	0,06	2	0,12
Políticas comerciales	0,04	2	0,08
Beneficios y características del producto	0,06	3	0,18
Nicho de mercado Implantologo	0,04	1	0,04
Imagen corporativa (Recordación de marca)	0,04	4	0,16
Rediseñar el Mercadeo digital dentro de la compañía (Herramientas)	0,04	1	0,04
Posicionamiento de la empresa en el mercado	0,06	2	0,12

Elaboración propia

Respecto a las variables que conforman la matriz de mercadeo y ventas se identifica que varias de ellas generan una alta debilidad para Iván padilla como también otras representan una debilidad menor, lo que muestra como resultado una ponderación de 2,03. una mala calificación para una matriz tan representativa para la empresa, siendo en esta área identificadas las falencias que están generando bajas ventas, perdidas económicas y baja participación en el mercado dental.

Una vez evaluada cada variable encontramos, que seis de ellas se identifican como alta debilidad generando una cadena de error, que va desde la falta de conocimiento y vigilancia de la competencia, siendo este el inicio de una serie de falencias que no le permiten a Iván generar estrategias como: mercadeo digital donde su participación es obsoleta dada por la falta de hardware y software como herramientas de ventas y manejo interno de la empresa, la cual va en sinergia con un plan adecuado de mercadeo que apunte a generar relaciones comerciales en convenio con EPS, clínicas y odontólogos particulares.

Se identificó también que el plan de mercadeo es totalmente emperico pues no se basa en estudios, estadísticas, encuetas ni entrevistas, generando la falta de políticas de precios, el establecimiento de un modelo de cumplimiento de cuota de ventas para el área comercial y la perdida en ventas frente al proveedor (Leone).

Por otro lado, se identificó que Leone como marca tiene una recordación de imagen en el cliente altamente positivo, dada por su calidad y experiencia en el mercado odontológico, experiencia que ha permitido que Iván conlleve actividades de capacitaciones y conversatorios anuales a Implantologo, odontólogos y auxiliares. Exaltando el alto grado de conocimiento que la empresa tiene en el sector odontológico y su experiencia en el mercado.

1.2.3 Aspectos empresariales: área de contabilidad y finanzas. Los principales factores a considerar al interior de la empresa frente a los elementos enunciados son:

Tabla 10

Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Contabilidad y Finanzas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Control de Costos Fijos en el área de importación	0,22	1	0,22
Control del Valor de la Nomina	0,22	4	0,88
Control de gastos administrativos y operativos	0,22	1	0,22
Márgenes de Depreciación de inventario	0,18	4	0,72
Provisión de nomina	0,16	4	0,64

Elaboración propia

La ponderación de esta área se ajusta al promedio del sector, refleja que la situación interna de la empresa es favorable, aun así, es pertinente procurar el fortalecimiento de tal forma que se genere una tendencia positiva. Esto debe hacerse con base en información completa y confiable de las diferentes áreas. Así mismo se logra analizar que una de las mayores fortalezas es el Control del Valor de la Nómina, el cual se debe gestionar adecuadamente para lograr equilibrar esta variable, ya que al presentarse alta rotación de personal, ocasiona costos elevados por ende se busca lograr mantener estabilidad en la misma y así mismo lograr brindar una mayor confianza al cliente, la nómina afecta cada aspecto de una compañía, desde el ánimo de los empleados hasta la estabilidad financiera de la empresa paralelamente se evidencia que una debilidad en la cual se debe trabajar para afrontar inestabilidad financiera es el control del gasto, es decir la empresa debe implementar mecanismos para inspeccionar y mitigar gastos innecesarios tales como fletes, viáticos, gastos administrativos y demás, por tal razón se debe

invertir bajo presupuestos con objetivos claros tales como lograr incrementar las ventas, crear políticas claras encaminadas a ejercer diferentes controles contables y financieros.

1.2.4 Aspectos empresariales: área de talento humano. Los principales factores a considerar al interior de la empresa frente a los elementos enunciados son:

Tabla 11

Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Talento Humano

Variable	%	Puntos	Ponderación
Planes de Desarrollo y Programa de Bienestar para los Trabajadores para gestionar un adecuado clima organizacional.	0,18	1	0,18
Gestión del Talento Humano	0,07	2	0,14
Índice de Rotación del personal	0,1	1	0,1
Planes de Incentivos económicos	0,15	2	0,3
Lineamientos disciplinarios	0,07	3	0,21
Idoneidad para el Reclutamiento de personal	0,15	1	0,15
Incentivar el Sentido de pertenencia	0,09	1	0,09
Capacitación y Evaluación continua al personal	0,19	2	0,38
Total	1	1,6	1,55

Elaboración propia

El área de Gestión Humana está por debajo del promedio del sector, muestra que la empresa posee graves debilidades en esta área, por ende, es necesario fortalecer cada vez más la capacidad de reclutamiento, estar en continuos programas de capacitación, los cuales se evidencia que son una debilidad para la compañía, debido a su continua rotación y pocos programas de capacitación lo cual genera poca motivación. Por el contrario, como fortaleza se evidencia que la compañía cuenta con lineamientos disciplinarios que genera organización y buen clima organizacional, sin embargo, al no tener la calificación máxima aun así se debe lograr establecer nuevos parámetros que conlleven a fortalecer aún más estas variables de esta área.

1.2.5. Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: planeación. Los principales

factores a considerar al interior de la empresa frente a los elementos enunciados son

Tabla 12

Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la Gerencia: Planeación

Variable	%	Puntos	Ponderación
Rediseño de la Plataforma estratégica	0,17	1	0,17
Uso eficiente de los recursos físicos, tecnológicos, y financieros de la compañía	0,1	3	0,3
Cumplimiento de presupuestos financieros	0,09	3	0,27
Conocimiento de fortalezas y debilidades	0,2	2	0,4
Rediseñar el Plan de mercadeo	0,17	1	0,17
Rediseño del Plan estratégico	0,17	1	0,17
Diseño del Cuadro de mando Integral	0,1	1	0,1
Total	1	1,7	1,58

Elaboración propia

Con base a la matriz de planeación se evidencia que está por debajo del promedio del sector, muestra que la empresa posee grandes debilidades en esta área, y es necesario fortalecerlas, con el ánimo de llegar a estar por encima del promedio que define el mercado, se debe garantizar el desempeño destacado de todas las etapas de nivel administrativo y gerencial, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, la Comunicación organizacional es una fortaleza importante en la cual aún se debe trabajar, ya que con esta se logra establecer estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas, base fundamental para la incrementación de las ventas. Por otro lado, la Plataforma estratégica en este momento para la organización es una debilidad y lo que se busca es convertirla lo antes posible en fortaleza con base a la implementación de metas, estrategias, indicadores y un diagnóstico real de la compañía que conlleve al cumplimiento efectivo de esta

en pro del cumplimiento de los lineamientos de Iván Padilla Dental Corp. Mediante el análisis de los objetivos estratégicos, la misión, visión, principios y valores enfocados en la actualidad bajo bases sólidas.

1.2.6 Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: organización. Los principales

factores a considerar al interior de la empresa frente a los elementos enunciados son:

Tabla 13

Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la Gerencia: Organización

Variable	%	Puntos	Ponderación
Delimitación de niveles de autoridad y responsabilidad por parte de la gerencia	0,18	4	0,72
Establecer los niveles de autoridad para las áreas administrativas y operativas	0,16	2	0,32
Establecer un nuevo manual de funciones por cargo	0,22	1	0,22
Rediseñar los Manuales de procesos	0,22	4	0,88
Rediseñar los Manuales de procedimientos	0,22	4	0,88

Elaboración propia

Con base a la matriz de organización se evidencia que está casi igual al promedio del sector. Los manuales funcionales demuestran un puntaje bajo, ya que no están definidos por la empresa y su importancia para el funcionamiento correcto de los empleados de la empresa es indispensable; al igual que la estrategia de empoderamiento, que es de gran importancia para la labor de los empleados. La estructura organizacional y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones deben también ser tomadas en cuenta puesto que con estas al haber una mejor organización habrá un mejor procedimiento para la toma de decisiones.

Por otro lado, las otras variables demuestran ser una gran fortaleza para la organización puesto que el establecimiento de estos manuales es de vital importancia y su funcionamiento le da a la empresa una mejor marcha y organización.

1.2.7 Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Dirección. Los principales

factores a considerar al interior de la empresa frente a los elementos enunciados son

Tabla 14

Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la Gerencia: Dirección

Variable	%	Puntos	Ponderación
Motivación del personal	0,3	1	0,3
Manejo de conflictos	0,2	4	0,8
Mitigación de procesos operativos	0,2	3	0,6
Coordinación y jefatura de áreas	0,3	2	0,6
Total	1	2,5	2,3

Elaboración propia

Con base a la matriz de dirección se evidencia que está por debajo del promedio del sector. La motivación hacia el personal es nula y la acción de estimular a los empleados para que tengan un mejor rendimiento en sus funciones, lo cual es indispensable. Se necesita trabajar en la delegación de tareas y la coordinación de áreas, puesto que con ellas se deposita la confianza tanto a nivel individual como el trabajo en equipo para que tomen decisiones y acciones en las actividades que realicen.

Por otro lado, el manejo de conflictos es una gran fortaleza en la empresa ya que por una parte no se ven a menudo y por otro lado los que hay se manejan de manera oportuna y eficaz. La comunicación asertiva y la gestión operativa demuestran que las acciones realizadas llevan al avance y crecimiento de la empresa.

1.2.8 Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Control. Los principales factores a

considerar al interior de la empresa frente a los elementos enunciados son:

Tabla 15

Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la Gerencia: Control

Variable	%	Puntos	Ponderación
Control de productividad (ventas) y rentabilidad. (Gastos)	0,09	2	0,18
Cumplimiento de los procedimientos e instrucciones de trabajo	0,11	3	0,33
Auditoria externa e interna	0,08	3	0,24
Control y cumplimiento a los cuadros de mando.	0,15	1	0,15
Análisis, seguimiento y rendición de informes internos y externos.	0,09	3	0,27
Controlar y ejecutar las estrategias planteadas por la compañía	0,12	2	0,24
Procesos estandarizados o protocolizados	0,12	3	0,36
Ejecución de planes, programas y proyectos comerciales, administrativos y operativos.	0,12	3	0,36
Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los procedimientos	0,12	3	0,36
Total	1	2,6	2,49

Elaboración propia

Con base a la matriz de Control se evidencia que está por debajo del promedio del sector. El control de productividad y rentabilidad, el del cumplimiento a los cuadros de mando y la ejecución de las estrategias planteadas por la compañía demuestran una debilidad en la compañía y necesitan ser trabajadas, puesto que medir el progreso o desarrollo de la empresa, analizar, revisar y cuantificar el desempeño y las consecuencias de los diseños de planificación que se llevan en Iván tendrán un gran impacto de mejoramiento del funcionamiento de la empresa. Por otro lado, el cumplimiento de los procedimientos e instrucciones de trabajo, la auditoria externa y auto inspección, el análisis, seguimiento y rendición de informes internos y externos, los procesos estandarizados, la ejecución de planes, programas, proyectos y el monitoreo de procedimientos muestran una fortaleza, sin embargo, han de ser mejoradas y alcanzar su máximo potencial en su desarrollo e implementación.

1.3 Diagnóstico Externo

De acuerdo con el grado de influencia sobre la empresa y según la Matriz de Evaluación Externa Indirecta las variables evaluadas se clasificaron según puntaje en oportunidad o amenaza de la siguiente manera:

Tabla 16
Diagnóstico Externo

No.	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1	Tasa de desempleo que afecta el poder adquisitivo	Crecimiento de la competencia
2	Precio Competitivo	Inflación
3	Tendencias orientadas al uso de implantes dentales	Regulación de precios/ TRM (Precio del dólar)
4	Nivel socioeconómico (Valor adquisitivo / Nivel económico)	Política Monetaria
5	Mejorar el estilo de vida de los pacientes	Cambio de las relaciones Incoterms (Protocolo importación) / nacionalización
6	Mejorar el nivel de vida de los pacientes	Política de salud / normatividad sanitaria
7	Mejorar la salud de los pacientes (Necesidades)	Estabilidad política nacional
8	Relaciones internacionales (Acuerdos comerciales)	Normatividad del ente regulador INVIMA
9	Manejo de las TICS	Conflicto interno
10	Hacer uso de las herramientas tecnológicas en el área de mercadeo (CRM)	Cumplimiento político ambiental / Responsabilidad social
11	Apoyo del gobierno hacia a innovación y desarrollo financiero y no financiero	Protección al usuario a través de políticas de garantía (defensoría del consumidor)
12	Mercadeo Virtual (redes Sociales)	Tecnología Vanguardista de los implantes
13	Enfermedades dentales	Desarrollo de productos sustitutos
14	Cumplimiento de las normas ambientales y estudios epidemiológicos	Política de salud publica

Elaboración propia

1.4 Diagnóstico Interno

Tabla 17
Diagnóstico Interno

No.	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1	Control y seguimiento de Stock	Indicadores de rotación de personal
2	Despachos oportunos	Control de fechas de vencimiento del

		producto
3	Certificación de calidad	Planes de contingencia de inventarios
4	Instalaciones	Rediseñas el plan de mercadeo
5	Compras aduaneras	Política de precios
6	Conversatorios y capacitación profesionales	Convenio de distribución
7	Conocimiento de las necesidades de los clientes reales y/o potenciales	Programas de fidelización
8	Beneficios y características del producto	Conocimiento de la competencia
9	Imagen corporativa (Recordación de Marca)	Cumplimiento de cuota de ventas del área comercial
10	Control del valor de la nomina	Cumplimiento de cuota de ventas frente al proveedor Leone
11	Márgenes de depreciación de inventario	Políticas Comerciales
12	Provisión de nómina	Nicho de mercado implantologos
13	Lineamientos disciplinarios	Rediseñar el mercadeo digital dentro de la compañía (Herramientas)
14	Uso eficiente de los recursos físicos, tecnológicos y financieros de la compañía.	Posicionamiento de la empresa en el mercado
15	Cumplimiento de presupuestos financieros	Control de costos fijos en el área de importación
16	Delimitación de niveles de autoridad y responsabilidad por parte de la gerencia.	Control de gastos administrativos y operativos
17	Rediseñar los manuales de procesos	Planes de desarrollo y programas de bienestar para los trabajadores para gestionar un adecuado clima organizacional.
18	Rediseñar los manuales de procedimientos	Gestión de talento humano
19	Manejo de conflictos	Índice de rotación del personal
20	Mitigación de procesos operativos	Planes de incentivos económicos
21	Cumplimiento del procedimiento se instrucciones de trabajo.	Idoneidad para el reclutamiento de personal
22	Auditoria interna y externa	Incentivar el sentido de pertenencia.
23	Análisis, seguimiento y rendición de informes internos y externos	Capacitación y evaluación continua al personal
24	Procesos estandarizados o protocolizados	Rediseño de la plataforma estratégica
25	Ejecución de planes, programas y proyectos comerciales, administrativos y operativos	Conocimiento de Fortalezas y debilidades
26	Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los procedimientos	Rediseñar el plan de mercadeo
27		Rediseño del plan estratégico
28		Diseño del cuadro de mando integral
29		Establecer los niveles de autoridad para las áreas administrativa y operativas
30		Establecer un nuevo manual de funciones por cargo

31	Motivación de personal
32	Coordinación y jefatura de áreas
33	Control de productividad (Ventas) y Rentabilidad (gastos)
34	Control y cumplimiento al cuadro de mando
35	Controlar y ejecutar las estrategias planteadas por la compañía

Elaboración propia

2. Plataforma Estratégica

2.1 Visión

Para el 2023 ser una Empresa preponderante a nivel nacional e internacional, visible por su amplia capacidad para responder a los retos, que en el veloz desarrollo de nuevas tecnologías ha caracterizado el comienzo de este siglo. Dando énfasis especial a un óptimo servicio a todos nuestros clientes y a todas nuestras áreas de negocios, que consideramos claves para el desarrollo social y económico de Colombia.

2.2 Misión

IVÁN PADILLA DENTAL CORPORATION S.A.S, Es la mejor opción para nuestros clientes, para mejorar la vida de los colombianos poniendo a disposición de los Odontólogos y Especialistas productos para ortodoncia, implantología, regeneración ósea, y las nuevas técnicas con ellos relacionadas. Daremos importancia a la capacitación y difusión de sus modos de uso acorde con las nuevas tendencias medicas basadas en la evidencia científica; para lograr objetivos de negocio exitosos teniendo en cuenta los parámetros éticos de responsabilidad social.

2.3 Objeto Social

La sociedad tendrá como objeto principal: la Importación, exportación, compra, venta, distribución, exhibición, y Comercialización en general de productos y materiales para Odontología, ortodoncia, medicina, laboratorio dental y afines. En Desarrollo de su objeto social, la empresa podrá: a. Construir, Adquirir, tornar y dar en arrendamiento bienes raíces, maquinaria y Equipo. B. Construir instalaciones y edificaciones, hipotecarlas y o Enajenarlas. C. Adquirir y enajenar toda clase de bienes. D. Contratar Trabajadores. E. Hacer importaciones y exportaciones tanto de Materiales como de maquinara y equipo. F. Girar, aceptar, negociar, Descontar, afianzar, avalar, etc., toda clase de títulos valores y Demás documentos civiles y comerciales. G. Efectuar toda clase de Operaciones de crédito activo y pasivo. H. Adquirir

marcas, patentes, Dibujos y procedimientos de construcción, fabricación y procedimientos De construcción, fabricación y exportación de cualquier forma, bien Sea utilizándolos directamente en sus negocios o dejándolos explotar Por otras personas naturales o jurídicas contra pago de regalías, Participaciones, descuentos, arriendos, etc. I. Enajenar tales Derechos, cuando por motivos ajenos a la especulación comercial la Sociedad no siga necesiéndolos. J. Suscribir acciones o derechos en empresas que faciliten o contribuyan al desarrollo de sus operaciones, Constituir sociedades de cualquier naturaleza, incorporarse en Compañías constituidas o fusionarse con ellas siempre que tengan Objetos sociales iguales, similares, accesorios, conexos o Complementarios o que sean de conveniencia general para el empresario y tengan como finalidad Ejercer los derechos o cumplir las obligaciones que legal o Comercialmente se deriven de la existencia o actividad de la empresa. M. Representar casas y marcas nacionales o extranjeras. N. Dar Entrenamiento teórico y práctico e impartir cursos en implanto logia, Ortodoncia, rehabilitación oral, regeneración ósea y en general sobre Los productos comercializados por la empresa en general. O. Arrendamiento de equipos de implantó logia.

2.4 Principios Corporativos

- 🚦 **Orientación al cliente:** Ofrecer productos, servicios y soluciones de la más alta calidad, elaborados con tecnología de última generación, para entregar valor agregado a nuestros clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades ganando su respeto y fidelidad, ya que son lo más importante para la organización.
- 🚦 **Honestidad y ética:** Mantener y proteger los bienes e información del cliente con moderación, decencia, urbanidad y decoro, ya que para la organización es importante reflejar este principio hacia los clientes generando confianza.

- ✚ **Desarrollo profesional:** Desarrollar la capacidad técnica y operativa para ofrecer nuevos productos, servicios y soluciones competitivos elaborados con tecnología de última generación, para crecer como organización con personal idóneo y capacitado para competir en el mercado actual.
- ✚ **Compromiso:** Contribuir al desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo de la organización, a través del apoyo y motivación para alcanzar sus metas, logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera permitiendo cumplir los objetivos corporativos y generar óptimos resultados.
- ✚ **Respeto:** Reflejar el amor y la pasión que entrega el equipo humano de la compañía, para con los clientes, proveedores, y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás

2.5 Valores Corporativos

- ✚ **Confianza:** Hacer que nuestros clientes nos sigan prefiriendo por nuestra calidad y precios.
- ✚ **Servicio desmedido:** Sorprender al cliente con amabilidad y dando todo nuestro potencial.
- ✚ **Innovación:** En la atención a los clientes y comunidades consolidándonos como la empresa líder en responsabilidad social adaptándonos a distintos contextos culturas y mercados.
- ✚ **Compromiso:** Contribuir al bienestar de nuestros colaboradores sus familiares y las comunidades en donde estamos presentes.
- ✚ **Excelencia:** Valoramos y reconocemos el trabajo profesional y bien hecho desde la primera vez, logrando hacer la diferencia en cada una de nuestras acciones.

🚩 **Trabajo en equipo:** Estamos comprometidos con un solo propósito, “los resultados son producto del esfuerzo de todos”.

🚩 **Integridad:** Actuamos siempre en todo tipo de situación de manera honesta y con la verdad desarrollando relaciones de respeto y confianza.

2.6 Objetivos Estratégicos

1. Implementar una efectiva estrategia comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.
2. Utilizar los medios adecuados de marketing que ayuden a potencializar y fidelizar los clientes para difundir masivamente la línea de implantología en un 60% del mercado, en los próximos 5 años.
3. Lograr un cubrimiento geográfico del 70% en la Ciudad de Bogotá, en el área que cubre las zonas norte, centro y sur de la línea de implantología en los próximos 5 años.
4. Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años.

3. Plan Estratégico Empresa Iván Padilla Dental Corp. S.A.S 2019 – 2023

El plan que se formula a continuación pretende el logro de la visión establecida en la plataforma estratégica de la empresa IVÁN PADILLA DENTAL CORP. S.A.S. Para tal efecto es indispensable formular el camino que deberá seguirse a continuación:

3.1 Formulación De Estrategias

3.1.1 Estrategias F.O.

1. Aprovechar el adecuado despacho de los pedidos implementando un correcto manejo de las TIC's, por medio de un programa en línea, facilitando a los asesores comerciales, la solicitud de pedidos y los despachos de los mismos en tiempo real, generando un mayor control de gastos administrativos y operativos, afianzando así el crecimiento en las ventas.
2. Fortalecer el departamento de importaciones, compras y calidad, buscando mejorar las relaciones internacionales y así ampliar el stock de inventarios e innovación de nuevos productos y tecnologías.
3. Rediseñar planes motivacionales para que los clientes asistan a los conversatorios y capacitaciones a través del desarrollo en redes de telecomunicación, incentivando y promoviendo así las ventas de los implantes Leone.
4. Rediseñar desde el área de recursos humanos y niveles de autoridad un protocolo adecuado de contratación de personal, que conlleve a un apropiado plan motivacional, que permita cumplir con la implementación del SG-SST establecido por el gobierno, para controlar el incremento de costos de la nómina.

3.1.2 Estrategias F.A.

1. Aprovechar la imagen de la compañía en el mercado odontológico para posicionarse en el mercado competitivo.
2. Desarrollar programas de capacitación y conversatorios a profesionales fortaleciendo sus conocimientos frente a las exigencias de los clientes, políticas de salud/normatividad.
3. Tomar medidas preventivas y correctivas que involucren el nivel de autoridad de tal forma que se logre mitigar problemas con los clientes.
4. Aprovechar las instalaciones (infraestructura), los despachos oportunos y el margen de depreciación de inventario que permitan suplir la demanda en el crecimiento del mercado.

3.1.3 Estrategias D.O.

1. Aprovechar los avances tecnológicos en el área de mercadeo, para diseñar campañas de fidelización que fortalezcan las redes de telecomunicación de la empresa ampliando el mercado odontológico actual.
2. Realizar una participación activa de las estrategias de mercadeo a través de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, YouTube), que permita ampliar el mercadeo digital y virtual para ampliar el mercado.
3. Realizar un plan de mercadeo basado en el cubrimiento geográfico y cumplimiento de clientes, que garantice ampliar el mercado objetivo y fidelizar a los nuevos clientes.
4. Aprovechar los avances Tecnológicos en el área de mercadeo, para establecer y promover un adecuado sistema de reclutamiento, conllevando a una motivación del personal y eso a su vez

repercute en la adecuada colocación del producto en el mercado, para así elevar el nivel de ventas.

3.1.4 Estrategias D.A.

1. Analizar el mercado para identificar objetivos estratégicos de crecimiento y posicionamiento para ampliar la cobertura geográfica.
2. Estudiar y analizar a la competencia del sector de implantología y el avance de productos sustitutos, para la creación de un plan estratégico efectivo, haciendo uso de la tecnología Vanguardista y las Tic`s.
3. Resaltar la calidad del producto y los tiempos de respuesta de la compañía por medio de las Tic `s y campañas publicitarias, para establecer programas de fidelización y post venta.
4. Motivar al personal y promover el sentido de pertenencia hacia la empresa para que cumplan con las exigencias de los clientes actuales y potenciales en pro de lograr crecimiento y posicionamiento en el mercado.

3.2 Matriz DOFA O FODA

Tabla 18
Matriz DOFA

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
De análisis externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control y seguimiento de Stock 2. Despachos oportunos 3. Certificación de calidad 4. Instalaciones 5. Compras aduaneras 6. Conversatorios y capacitación profesionales 7. Conocimiento de las necesidades de los clientes reales y/o potenciales 8. Beneficios y características del producto 9. Imagen corporativa (Recordación de Marca) 10. Control del valor de la nomina 11. Márgenes de depreciación de inventario 12. Provisión de nómina 13. Lineamientos disciplinarios 14. Uso eficiente de los recursos físicos, tecnológicos y financieros de la compañía. 15. Cumplimiento de presupuestos financieros 16. Delimitación de niveles de autoridad y responsabilidad por parte de la gerencia. 17. Rediseñar los manuales de procesos 18. Rediseñar los manuales de procedimientos 19. Manejo de conflictos 20. Mitigación de procesos operativos 21. Cumplimiento del procedimiento se instrucciones de trabajo. 22. Auditoria interna y externa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores de rotación de personal 2. Control de fechas de vencimiento del producto 3. Planes de contingencia de inventarios 4. Rediseñas el plan de mercadeo 5. Política de precios 6. Convenio de distribución 7. Programas de fidelización 8. Conocimiento de la competencia 9. Cumplimiento de cuota de ventas del área comercial 10. Cumplimiento de cuota de ventas frente al proveedor Leone 11. Políticas Comerciales 12. Nicho de mercado implantologos 13. Rediseñar el mercadeo digital dentro de la compañía (Herramientas) 14. Posicionamiento de la empresa en el mercado 15. Control de costos fijos en el área de importación 16. Control de gastos administrativos y operativos 17. Planes de desarrollo y programas de bienestar para los trabajadores para gestionar un adecuado clima organizacional. 18. Gestión de talento humano 19. Índice de rotación del personal 20. Planes de incentivos económicos 21. Idoneidad para el reclutamiento de personal 22. Incentivar el sentido de pertenencia. 23. Capacitación y evaluación continua al personal 24. Rediseño de la plataforma estratégica 25. Conocimiento de Fortalezas y debilidades

	<ul style="list-style-type: none"> 23. Análisis, seguimiento y rendición de informes internos y externos 24. Procesos estandarizados o protocolizados 25. Ejecución de planes, programas y proyectos comerciales, administrativos y operativos 26. Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> 26. Rediseñar el plan de mercadeo 27. Rediseño del plan estratégico 28. Diseño del cuadro de mando integral 29. Establecer los niveles de autoridad para las áreas administrativa y operativas 30. Establecer un nuevo manual de funciones por cargo 31. Motivación de personal 32. Coordinación y jefatura de áreas 33. Control de productividad (Ventas) y Rentabilidad (gastos) 34. Control y cumplimiento al cuadro de mando 35. Controlar y ejecutar las estrategias planteadas por la compañía
--	--	---

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> 1. Tasa de desempleo que afecta el poder adquisitivo 2. Precio Competitivo 3. Tendencias orientadas al uso de implantes dentales 4. Nivel socioeconómico (Valor adquisitivo / Nivel económico) 5. Mejorar el estilo de vida de los pacientes 6. Mejorar el nivel de vida de los pacientes 7. Mejorar la salud de los pacientes (Necesidades) 8. Relaciones internacionales (Acuerdos comerciales) 9. Manejo de las TICS 10. Hacer uso de las herramientas tecnológicas en el área de mercadeo (CRM) 11. Apoyo del gobierno hacia a innovación y desarrollo financiero y no financiero 12. Mercadeo Virtual (redes Sociales) e 13. Enfermedades dentales 14. Cumplimiento de las normas ambientales y 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el adecuado despacho de los pedidos implementando un correcto manejo de las Tic 's, por medio de un programa en línea, facilitando a los asesores comerciales, la solicitud de pedidos y los despachos de los mimos en tiempo real, generando un mayor control de gastos administrativos y operativos, afianzando así el crecimiento en las ventas. 2. Fortalecer el departamento de importaciones, compras y calidad, buscando mejorar las relaciones internacionales y así ampliar el stock de inventarios e innovación de nuevos productos y tecnologías. 3. Rediseñar planes motivacionales para que los clientes asistan a los conversatorios y 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los avances tecnológicos en el área de mercadeo, para diseñar campañas de fidelización que fortalezcan las redes de telecomunicación de la empresa ampliando el mercado odontológico actual. 2. Realizar una participación activa de las estrategias de mercadeo a través de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, YouTube), que permita ampliar el mercadeo digital y virtual. 3. Realizar un plan de mercadeo basado en el cubrimiento geográfico y cumplimiento de clientes, que garantice ampliar el mercado objetivo y fidelizar a los nuevos clientes. 4. Aprovechar los avances Tecnológicos en el área de mercadeo, para establecer y promover un adecuado sistema de reclutamiento y motivación del personal, para la adecuada

estudios epidemiológicos	<p>capacitaciones a través del desarrollo en redes de Telecomunicación incentivando y promoviendo así las ventas de los implantes leone.</p> <p>4. Rediseñar desde el área de recursos Humanos, y niveles de autoridad un protocolo adecuado de contratación de personal, para controlar el incremento de costos de la nómina, que conlleve a un apropiado plan motivacional, que permita cumplir con la implementación del SG-SST establecido por el gobierno.</p>	colocación del producto en el mercado.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia 2. Inflación 3. Regulación de precios/ TRM (Precio del dólar) 4. Política Monetaria 5. Cambio de las relaciones Incoterms (Protocolo importación) / nacionalización 6. Política de salud / normatividad sanitaria 7. Estabilidad política nacional 8. Normatividad del ente regulador INVIMA 9. Conflicto interno 10. Cumplimiento político ambiental / Responsabilidad social 11. Protección al usuario a través de políticas de garantía (defensoría del consumidor) 12. Tecnología Vanguardista de los implantes 13. Desarrollo de productos sustitutos 14. Política de salud pública 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la imagen de la compañía en el mercado odontológico para posicionarse en el mercado competitivo. 2. Desarrollar programas de capacitación y conversatorios a profesionales fortaleciendo sus conocimientos frente a las exigencias de los clientes, políticas de salud/normatividad. 3. Tomar medidas preventivas y correctivas desde el nivel de autoridad para mitigar problemas con los clientes. 4. Aprovechar las instalaciones (infraestructura), los despachos oportunos y el margen de depreciación de inventario que permitan suplir la demanda en el crecimiento del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el mercado para identificar objetivos estratégicos de crecimiento y posicionamiento para ampliar la cobertura geográfica. 2. Estudiar y analizar a la competencia del sector de implantología y el avance de productos sustitutos, haciendo uso a la tecnología Vanguardista y las Tic 's, para la creación de un plan estratégico efectivo. 3. Resaltar la calidad del producto y los tiempos de respuesta de la compañía, para establecer programas de fidelización y post venta. 4. Motivar al personal y promover el sentido de pertenencia hacia la empresa para que cumplan con las exigencias de los clientes actuales y potenciales en pro de lograr crecimiento y posicionamiento en el mercado.

3.3 Calificación De Objetivos

Dentro de la implementación del Plan Estratégico han de considerarse los siguientes objetivos, donde la calificación se realizará así 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución, los objetivos con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa.

Tabla 19
Calificación de objetivos

No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Visión
1	Implementar una efectiva estrategia comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.	4	Para el 2023 ser una Empresa preponderante a nivel nacional e internacional, visible por su amplia capacidad para responder a los retos, que en el veloz desarrollo de nuevas tecnologías ha caracterizado el comienzo de este siglo. Dando énfasis especial a un óptimo servicio a todos nuestros clientes y a todas nuestras áreas de negocios, que consideramos claves para el desarrollo social y económico de Colombia.
2	Utilizar los medios adecuados de marketing que ayude a potencializar y fidelizar los clientes para difundir masivamente la línea de implantología en un 60% en los próximos 5 años.	4	
3	Lograr un cubrimiento geográfico del 70% para las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Bogotá para la línea de implantología en los próximos 5 años.	4	
4	Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años.	4	

Elaboración propia

3.4 Calificación De Estrategias

La calificación establece cuánto contribuye cada estrategia a alcanzar cada uno de los objetivos propuestos. Las estrategias con mayor calificación serán las prioritarias para la empresa, donde la calificación se realizará así 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución.

Tabla 20

Calificación de estrategias

No	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
1.	Implementar una efectiva estrategia comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca	4	<ul style="list-style-type: none">✓ Aprovechar el adecuado despacho de los pedidos implementando un correcto manejo de las Tic 's, por medio de un programa en línea, facilitando a los asesores comerciales, la solicitud de pedidos y los despachos de los mimos en tiempo real, generando un mayor control de gastos administrativos y operativos, afianzando así el crecimiento en las ventas.✓ Fortalecer el departamento de importaciones, compras y calidad, buscando mejorar las relaciones internacionales y así ampliar el stock de inventarios e innovación de nuevos productos y tecnologías.✓ Rediseñar planes motivacionales para que los clientes asistan a los conversatorios y capacitaciones a través del desarrollo en redes de Telecomunicación incentivando y promoviendo así las ventas de los implantes leone.✓ Tomar medidas preventivas y correctivas desde el nivel de autoridad para mitigar problemas con los clientes.✓ Aprovechar los avances tecnológicos en el área de mercadeo, para diseñar campañas de

Leone en los próximos 5 años.		<p>fidelización que fortalezcan las redes de telecomunicación de la empresa ampliando el mercado odontológico actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una participación activa de las estrategias de mercadeo a través de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, YouTube), que permita ampliar el mercadeo digital y virtual. ✓ Realizar un plan de mercadeo basado en el cubrimiento geográfico y cumplimiento de clientes, que garantice ampliar el mercado objetivo y fidelizar a los nuevos clientes. ✓ Aprovechar los avances tecnológicos en el área de mercadeo, para establecer y promover un adecuado sistema de reclutamiento y motivación del personal, para la adecuada colocación del producto en el mercado. ✓ Analizar el mercado para identificar objetivos estratégicos de crecimiento y posicionamiento para ampliar la cobertura geográfica. ✓ Estudiar y analizar a la competencia del sector de implantología y el avance de productos sustitutos, haciendo uso a la tecnología Vanguardista y las Tic 's, para la creación de un plan estratégico efectivo. ✓ Resaltar la calidad del producto y los tiempos de respuesta de la compañía, para establecer programas de fidelización y post venta.
2. Utilizar los medios adecuados de marketing que ayude a potencializar y fidelizar los clientes para	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer el departamento de importaciones, compras y calidad, buscando mejorar las relaciones internacionales y así ampliar el stock de inventarios e innovación de nuevos productos y tecnologías. ✓ Rediseñar planes motivacionales para que los clientes asistan a los conversatorios y capacitaciones a través del desarrollo en redes de telecomunicación incentivando y

<p>difundir masivamente la línea de implantología en un 60% en los próximos 5 años.</p>	<p>promoviendo así las ventas de los implantes leone.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar la imagen de la compañía en el mercado odontológico para posicionarse en el mercado competitivo. ✓ Desarrollar programas de capacitación y conversatorios a profesionales fortaleciendo sus conocimientos frente a las exigencias de los clientes, políticas de salud/normatividad. ✓ Aprovechar los avances tecnológicos en el área de mercadeo, para diseñar campañas de fidelización que fortalezcan las redes de telecomunicación de la empresa ampliando el mercado odontológico actual. ✓ Realizar una participación activa de las estrategias de mercadeo a través de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, YouTube), que permita ampliar el mercadeo digital y virtual. ✓ Realizar un plan de mercadeo basado en el cubrimiento geográfico y cumplimiento de clientes, que garantice ampliar el mercado objetivo y fidelizar a los nuevos clientes. ✓ Resaltar la calidad del producto y los tiempos de respuesta de la compañía, para establecer programas de fidelización y post venta.
<p>3. Lograr un cubrimiento geográfico del 70% para las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Bogotá para la línea de implantología en los</p>	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar la imagen de la compañía en el mercado odontológico para posicionarse en el mercado competitivo. ✓ Aprovechar las instalaciones (infraestructura), los despachos oportunos y el margen de depreciación de inventario que permitan suplir la demanda en el crecimiento del mercado. ✓ Realizar una participación activa de las estrategias de mercadeo a través de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, YouTube), que permita ampliar el mercadeo digital y virtual.

	próximos 5 años.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un plan de mercadeo basado en el cubrimiento geográfico y cumplimiento de clientes, que garantice ampliar el mercado objetivo y fidelizar a los nuevos clientes. ✓ Analizar el mercado para identificar objetivos estratégicos de crecimiento y posicionamiento para ampliar la cobertura geográfica.
4.	Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años.	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rediseñar desde el área de recursos Humanos, y niveles de autoridad un protocolo adecuado de contratación de personal, para controlar el incremento de costos de la nómina, que conlleve a un apropiado plan motivacional, que permita cumplir con la implementación del SG-SST establecido por el gobierno. ✓ Tomar medidas preventivas y correctivas desde el nivel de autoridad para mitigar problemas con los clientes. ✓ Aprovechar los avances Tecnológicos en el área de mercadeo, para establecer y promover un adecuado sistema de reclutamiento y motivación del personal, para la adecuada colocación del producto en el mercado. ✓ Motivar al personal y promover el sentido de pertenencia hacia la empresa para que cumplan con las exigencias de los clientes actuales y potenciales en pro de lograr crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Elaboración propia

3.5 Formulación De Metas

Las metas que continuación se formulan trazan la ruta hacia el logro de los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera, del cliente, del Proceso Interno y Formación y Crecimiento a partir del incremento de las ventas y posicionamiento del producto.

3.5.1 Metas perspectiva financiera.

Tabla 21

Metas Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico	Implementar una efectiva estrategia comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Rentabilidad	Rentabilidad	Rentabilidad	Rentabilidad	Rentabilidad
Escala	10%	15%	15%	20%	20%
Norma	Uso, seguimiento e implementación de canales electrónicos para el cumplimiento de la estrategia comercial.	Uso, seguimiento e implementación de canales electrónicos para el cumplimiento de la estrategia comercial.	Uso, seguimiento e implementación de canales electrónicos para el cumplimiento de la estrategia comercial.	Uso, seguimiento e implementación de canales electrónicos para el cumplimiento de la estrategia comercial.	Uso, seguimiento e implementación de canales electrónicos para el cumplimiento de la estrategia comercial.
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

Tabla 22
Metas Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico	Utilizar los medios adecuados de marketing que ayude a potencializar y fidelizar los clientes para difundir masivamente la línea de implantología en un 60% en los próximos 5 años.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Escala	8%	10%	12%	14%	16%
Norma	Publicidad en medios masivos	Publicidad en medios masivos	Publicidad en medios masivos	Publicidad en medios masivos	Publicidad en medios masivos
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

Tabla 23
Metas Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico	Lograr un cubrimiento geográfico del 70% para las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Bogotá para la línea de implantología en los próximos 5 años				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Escala	10%	12%	14%	16%	18%
Norma	Aumento y seguimiento en la contratación de la fuerza de ventas, para cubrir las zonas establecidas	Aumento y seguimiento en la contratación de la fuerza de ventas, para cubrir las zonas establecidas	Aumento y seguimiento en la contratación de la fuerza de ventas, para cubrir las zonas establecidas	Aumento y seguimiento en la contratación de la fuerza de ventas, para cubrir las zonas establecidas	Aumento y seguimiento en la contratación de la fuerza de ventas, para cubrir las zonas establecidas
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

Tabla 24
Metas Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico	Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Escala	20%	20%	15%	12%	13%
Norma	Seguimiento y control de la efectividad en la labor comercial de la fuerza de ventas que conlleve al cumplimiento del objetivo.	Seguimiento y control de la efectividad en la labor comercial de la fuerza de ventas que conlleve al cumplimiento o del objetivo.	Seguimiento y control de la efectividad en la labor comercial de la fuerza de ventas que conlleve al cumplimiento del objetivo.	Seguimiento y control de la efectividad en la labor comercial de la fuerza de ventas que conlleve al cumplimiento del objetivo.	Seguimiento y control de la efectividad en la labor comercial de la fuerza de ventas que conlleve al cumplimiento del objetivo.
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

3.5.2 Metas perspectiva del cliente.

Tabla 25

Metas Perspectiva: Del Cliente

Objetivo Estratégico	Implementar una efectiva estrategia comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente
Escala	12%	14%	16%	18%	20%
Norma	Implementación y seguimiento de las plataformas electrónicas de PQRS	Implementación y seguimiento de las plataformas electrónicas de PQRS	Implementación y seguimiento de las plataformas electrónicas de PQRS	Implementación y seguimiento de las plataformas electrónicas de PQRS	Implementación y seguimiento de las plataformas electrónicas de PQRS
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

Tabla 26

Metas Perspectiva: Del Cliente

Objetivo Estratégico	Utilizar los medios adecuados de marketing que ayude a potencializar y fidelizar los clientes para difundir masivamente la línea de implantología en un 60% en los próximos 5 años.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Clientes	Clientes	Clientes	Clientes	Clientes
Escala	20%	10%	8%	10%	12%
Norma	Seguimiento y control del volumen y motivo de las compras de los clientes trimestral.	Seguimiento y control del volumen y motivo de las compras de los clientes trimestral.	Seguimiento y control del volumen y motivo de las compras de los clientes trimestral.	Seguimiento y control del volumen y motivo de las compras de los clientes trimestral.	Seguimiento y control del volumen y motivo de las compras de los clientes trimestral.
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

3.5.3 Metas perspectiva del proceso interno.

Tabla 27

Metas Perspectiva: Proceso Interno

Objetivo Estratégico	Implementar una efectiva estrategia comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos
Escala	16%	16%	16%	16%	16%
Norma	Optimización de plazos de entrega del producto.	Optimización de plazos de entrega del producto.	Optimización de plazos de entrega del producto.	Optimización de plazos de entrega del producto.	Optimización de plazos de entrega del producto.
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

Tabla 28

Metas Perspectiva: Proceso Interno

Objetivo Estratégico	Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Manuales	Manuales	Manuales	Manuales	Manuales
Escala	20%	20%	15%	15%	10%
Norma	Monitorear oportunamente el cumplimiento de los programas de contratación, capacitación y plan de ventas.	Monitorear oportunamente el cumplimiento de los programas de contratación, capacitación y plan de ventas.	Monitorear oportunamente el cumplimiento de los programas de contratación, capacitación y plan de ventas.	Monitorear oportunamente el cumplimiento de los programas de contratación, capacitación y plan de ventas.	Monitorear oportunamente el cumplimiento de los programas de contratación, capacitación y plan de ventas.
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

3.5.4 Metas perspectiva de formación y crecimiento.

Tabla 29

Metas Perspectiva: Formación y Crecimiento

Objetivo Estratégico	Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Capacitación	Capacitación	Capacitación	Capacitación	Capacitación
Escala	25%	20%	15%	10%	10%
Norma	Seguimiento a la formación continua del comercial y cumplimiento de funciones y metas a través de evaluaciones continuas, lograr mayor volumen de ventas y crecimiento del mercado.	Seguimiento a la formación continua del comercial y cumplimiento de funciones y metas a través de evaluaciones continuas, lograr mayor volumen de ventas y crecimiento del mercado.	Seguimiento a la formación continua del comercial y cumplimiento de funciones y metas a través de evaluaciones continuas, lograr mayor volumen de ventas y crecimiento del mercado.	Seguimiento a la formación continua del comercial y cumplimiento de funciones y metas a través de evaluaciones continuas, lograr mayor volumen de ventas y crecimiento del mercado.	Seguimiento a la formación continua del comercial y cumplimiento de funciones y metas a través de evaluaciones continuas, lograr mayor volumen de ventas y crecimiento del mercado.
Plazo	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre	31 de diciembre

3.6 Formulación De Planes Tácticos

Formulación de Planes Tácticos, la formulación de los planes tácticos marca el inicio de la ejecución del plan estratégico. De manera que su ejecución permitirá el logro de las metas anuales formuladas, es decir que los planes se deben formular para el logro de las metas de cada año. Por tanto, en dichos planes tácticos se deben definir las actividades, los indicadores que midan el grado de cumplimiento de cada meta, los plazos, los recursos requeridos y los responsables de cada actividad o acción. Por consiguiente, se debe formular un plan para cada año y para cada uno de los siguientes aspectos: a) Plan Financiero o de Inversión; b) Plan de Crecimiento y Expansión; c) Plan de Marketing; e) Plan de Formación (Capacitación). Así las cosas, se formularán los planes para el primer año (2019) de los cinco años del horizonte para el que se formuló el plan estratégico.

3.6.1 Plan Financiero o de Inversión.

Tabla 30

Plan Financiero o de Inversión 2019

Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Implementar una efectiva estrategia comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.	10%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de un software para realizar pedidos en línea. 2. Dotar a los asesores con dispositivos electrónicos (Tablet, y teléfonos móviles de media/alta gama). Con datos móviles. 3. Contratar a un telemercaderista. 4. Dotar al telemercaderista con una diadema de marcado rápido. 5. Mediante el canal electrónico y por medio del teléfono promover campañas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promedio Pedidos mensual. 2. Clientes nuevos por mes. 	31 de diciembre de 2019	<ul style="list-style-type: none"> • \$500.000 cambios en los puntos de red digitales. • \$1.500.000 Insumos tecnológicos. • \$950.000 en muestras de uso no comercial para nuevos clientes. • \$1.050.000 en muestras comerciales en fidelización de clientes. 	<p>Área de contabilidad y finanzas.</p> <p>Área de mercadeo.</p> <p>Gerencia.</p>

			publicitarias por parte de la telemercaderista al inicio de cada mes.				
Utilizar los medios adecuados de marketing que ayuden a potencializar y fidelizar los clientes para difundir masivamente la línea de implantología en un 60% del mercado, en los próximos 5 años.	8%	<ol style="list-style-type: none"> Selección de los atributos del producto. Realizar un sondeo de interés. Pautas publicitarias en medios masivos. Rediseño de la marca de I.P.D.C (Branding) para generar una mayor recordación de marca. Realizar el registro de marca. 	<ol style="list-style-type: none"> Incremento en pedido por mes. Número de clientes fidelizados 	31 de diciembre de 2019	<ul style="list-style-type: none"> \$1.050.000 en obsequios para clientes antiguo \$1.500.000 obsequios para clientes nuevos. \$1.500.000 publicidad en periódicos. \$ 200.000 Rediseño de página web. 	<p>Área de contabilidad y finanzas.</p> <p>Área comercial.</p> <p>Gerencia</p>	
Lograr un cubrimiento geográfico del 70% en la Ciudad de	10%	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un sondeo de las nuevas zonas a cubrir. Reclutar nuevo personal para el área comercial, para 	<ol style="list-style-type: none"> Número de clientes nuevos. Cubrimiento 	31 de diciembre de 2019	<ul style="list-style-type: none"> \$1.500.000 Insumos tecnológicos. Contratación de 	<p>Área comercial.</p> <p>Área de contabilidad</p>	

Bogotá, en el área que cubre las zonas norte, centro y sur de la línea de implantología en los próximos 5 años.		<p>cubrir la zona de telemercadeó, sur/centro.</p> <p>3. Reclutar un mensajero.</p> <p>4. Dotar de teléfonos móviles y Tablet para pedidos sincronizados e información adicional.</p>	de las zonas.		<p>una Telemercaderista \$ 1. 381.018 mensuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un asesor comercial adicional (zona sur/ centro \$ 1. 381.018 mensuales. • Costos de \$ 300.000 capacitación. • \$ 800.000 incremento en nómina por concepto de rodamiento 	y fianzas Área del talento humano Gerencia
Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento,	20%	1. Diseño de un nuevo plan de cumplimiento de las metas.	1. Margen de utilidad neta	31 de diciembre de 2019	\$10.000.000 como valor máximo de organización,	Área comercial Área de

efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años.	<p>2. Base de datos de nuevos clientes.</p> <p>3. Presupuesto logístico para cada capacitación</p>	<p>inversión en logística y fortalecimiento comercial (actividad que se realiza cada año conversatorio de odontólogos e implantólogos.</p> <p>contabilidad y finanzas. Área del talento humano Gerencia.</p>
--	--	--

3.6.2 Plan de Negocios o de Crecimiento y Expansión.

Tabla 31

Plan de negocios o de crecimiento y expansión 2019

Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	responsable
Lograr un cubrimiento geográfico del 70% en la Ciudad de Bogotá, en el área que cubre las zonas norte, centro y sur de la línea de implantología en los	10%	<p>1. Reclutamiento de una base de datos.</p> <p>2. Plan de visitas mensuales.</p> <p>3. Zonas a cubrir mes a mes.</p> <p>4. Evaluación de recursos disponibles.</p> <p>5. Disminuir los tiempos de</p>	<p>1. Índice de pedidos.</p> <p>2. Ingreso de nuevos clientes.</p>	31 de diciembre de 2019	<p>* \$ 3.500.000 medio de transporte</p> <p>* \$ 4.000.000 por incremento de nómina.</p> <p>* \$ 1,050.000 insumos</p>	<p>Área comercial.</p> <p>Área de contabilidad y fianzas</p> <p>Área del talento humano</p> <p>Gerencia</p>

próximos 5 años.	<p>entrega.</p> <p>6. Aumentar la nómina (contratación de personal.</p> <p>7. Crear plan de incentivos por cumplimiento por efectividad y cubrimiento.</p> <p>8. Crear plan de incentivos por cumplimiento de nuevos clientes registrados en la compañía con venta efectiva un mínimo de 4.</p> <p>A cada cliente nuevo obtiene un bono de 10% de la compra inicial.</p>	<p>tecnológicos.</p> <p>* \$ 500.000 pagos de planes telefónicos.</p>
------------------	--	---

3.6.3 Plan de Internacionalización. No aplica para la institución.

3.6.4 Plan de Marketing.

Tabla 32

Plan de marketing 2019

Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Implementar una efectiva estrategia	12%	1. Profundizar en los nuevos mercados de las zonas norte,	1. Índice de PQRS semanal 2. Incremento de	31 de diciembre de 2019	• \$ 1,050.000 insumos tecnológicos	Área comercial. Área de

comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.		<p>centro y sur a través de medios audiovisuales.</p> <p>2. Coordinación de despachos y entregas oportunas por medio de los pedidos en línea que brinda el nuevo software.</p> <p>3. Agendar mínimo 5 visitas semanales de nuevos clientes.</p> <p>4. Atención de PQRS, por medio del chat en línea, dando respuesta inmediata</p>	<p>clientes nuevos</p>		<ul style="list-style-type: none"> • \$ 500.000 pagos de planes telefónicos • \$ 2.000.000 Diseño de Software. • \$ 500.000 capacitación Software del personal comercial, operativo y administrativo involucrado. • \$2000.000 pauta publicitaria. 	<p>contabilidad y fianzas</p> <p>Área del talento humano</p> <p>Gerencia</p> <p>Área de mercadeo.</p>
Utilizar los medios adecuados de marketing que ayuden a potencializar y fidelizar los	<p>20%</p>	<p>Selección de los atributos del producto.</p> <p>Realizar un sondeo de intereses (necesidades del cliente)</p> <p>Rediseño de la marca de I.P.D.C (Branding) para generar una mayor recordación de marca.</p>	<p>Incremento de ventas</p> <p>Fidelización de clientes</p>	<p>31 de diciembre de 2019</p>	<p>1. \$ 4.000.000 Registro de marca</p> <p>2. \$ 3.000.000 obsequios</p> <p>3. \$ 500.000 pág.</p>	<p>Área comercial.</p> <p>Área de contabilidad y fianzas</p> <p>Área del</p>

<p>clientes para difundir masivamente la línea de implantología en un 60% del mercado, en los próximos 5 años.</p>	<p>Promover Planes promocionales para los clientes, servicios plus tales como obsequios ya sea para el paciente o el odontólogo (Kit de salud oral)</p> <p>Promover Tablas de descuentos para los clientes para incentivar las ventas.</p> <p>Creación de un chat en línea.</p> <p>Definición del Target.</p> <p>Rediseño de la pág. web.</p> <p>Creación de una ludoteca virtual (Estudiantes, residentes)</p> <p>Creación de blog (Escribir artículos, información valiosa y de interés, consejos, artículos científicos, testimonios de vida).</p> <p>Publicidad de redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, twitter, YouTube)</p> <p>E-mail marketing.</p> <p>Actividades de responsabilidad social y ambientales. (donaciones a fin de año de Kits de higiene oral, productos próximos a vencer).</p> <p>Obsequios de recordación de marca amigables con el medio ambiente. (merchandising)</p>	<p>Web</p> <p>4. \$2.000.000 donaciones.</p>	<p>talento humano</p> <p>-Gerencia</p> <p>- Área de mercadeo.</p>
---	--	--	---

3.6.5 Plan de Formación (Capacitación).

Tabla 33

Plan de formación y capacitación 2019

Objetivo estratégico	Meta	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años.	25%	1. Rediseñar la forma de reclutamiento y el perfilamiento de los candidatos.	1. Disminución índice de rotación del recurso humano.	31 de diciembre de 2019	1. \$ 500.000 contratación de Psicólogo por evento. 2. \$ 500.000 Brochures, listas de precios. 3. \$520.000 refrigerios capacitaciones y/o reuniones semanales.	- Área del talento humano.
		2. Entrevistas y reclutamiento a cargo de un profesional (Psicólogo)				- Área comercial.
		3. Rediseñar el plan de metas e incentivos.				- Gerencia
		4. Monitorear semanalmente la productividad de los asesores.	2. Incremento en el pago de la nómina.			
		5. Capacitar y retroalimentar a los asesores.				
		6. Realizar mensualmente 4 reuniones de personal donde se comparte los avances, dudas y/o sugerencias del plan de trabajo semanal.				

3.7 Cuadro De Mando Integral (Balanced Scorecard, Bsc)

Tabla 34

Cuadro De Mando Integral – Bsc Iván Padilla (2019 - 2023)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta para cada año				
				años				
				2019	2020	2021	2022	2023
Financiera	Implementar una efectiva estrategia comercial a través de canales electrónicas y de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80%, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.	1. Promedio Pedidos mensual. 2. Clientes nuevos por mes.	1. # de pedidos mensuales / 20 2. # clientes totales / cliente nuevo al mes	10%	15%	15%	20%	20%
Financiera	Utilizar los medios adecuados de marketing que ayude a potencializar y fidelizar los clientes para difundir masivamente la	1. Incremento en pedido por mes. 2. Número de clientes fidelizados	1. # de pedidos mensuales / 20 2. % de usuarios satisfechos	8%	10%	12%	14%	16%

línea de implantología en un 60% en los próximos 5 años.

Financiera	Lograr un cubrimiento geográfico del 70% para las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Bogotá para la línea de implantología en los próximos 5 años	<ol style="list-style-type: none"> Número de clientes nuevos. Cubrimiento de las zonas. 	<ol style="list-style-type: none"> # de pedidos mensuales / 20 # de clientes asignados / # de clientes visitados. 	10%	12%	14%	16%	18%
financiera	Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años.	<ol style="list-style-type: none"> Margen de utilidad neta 	<ol style="list-style-type: none"> % Cumplimiento = Total Ventas / Presupuesto Ventas * 100 	20%	20%	15%	12%	13%

del Cliente	Implementar una efectiva estrategia comercial a través de herramientas electrónicas y canales de distribución para la empresa I.P.D.C., que le permita su posicionamiento en un 80% frente a la competencia, así como el reconocimiento de los implantes marca Leone en los próximos 5 años.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de PQRS semanal 2. Incremento de clientes nuevos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (No. De respuestas de PQR contestadas en el tiempo establecido / No. Total, de PQR recibidas) * 100 2. # clientes totales / cliente nuevo al mes 	12%	14%	16%	18%	20%
Del cliente	Utilizar los medios adecuados de marketing que ayude a potencializar y fidelizar los clientes para difundir masivamente la línea de implantología en un 60% en los próximos 5 años.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de ventas 2. Fidelización de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. % de crecimiento de las ventas por segmento 2. % Aumento Cuota de Cliente o Segmento 	20%	10%	8%	10%	12%

Del Proceso interno	Lograr un cubrimiento geográfico del 70% en la Ciudad de Bogotá, en el área que cubre las zonas norte, centro y sur de la línea de implantología en los próximos 5 años.	1. Índice de pedidos. 2. Ingreso de nuevos clientes.	1. % Rentabilidad por cliente 2. % Clientes que renuevan su abono	10%	12%	14%	16%	18%
Formación y crecimiento	Diseñar un plan de capacitación, metas de cubrimiento, efectividad, apertura de clientes y productividad para los asesores comerciales que permitan el incremento de las ventas en un 80% para los próximos 5 años	1. Disminución índice de rotación del recurso humano. 2. Incremento en el pago de la nómina.	% de empleados que participan en programas de formación y desarrollo Gasto por empleado en formación y desarrollo personal % de rotación del personal	25%	20%	15%	10%	10%

3.8. Estrategias a implementar:

3.8.1 Estrategias intensivas:

La penetración en el mercado, el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Penetración en el mercado: Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Estrategias Intensivas y de penetración en el mercado para IVÁN PADILLA

Branding	✓ Diseño de un nuevo logo y logotipo para Iván Padilla, aquí estamos hablando de elementos tales como la utilización de las mismas imágenes, colores, estructura y aspecto general en todas las redes. De igual manera, esto se extra polariza hacia la utilización del mismo lenguaje en todas ellas para dejar una recordación de imagen en cada cliente.
Promoción y comunicación	✓ Rediseño de la página web, creación de un perfil en Facebook e Instagram correlacionado con el WhatsApp, que permita comunicar con la población

en tiempo real para difundir información de la empresa, del producto y del servicio.

- ✓ Creación de un blog el cual se encuentre actualizado de información de interés para los clientes, estudiantes y población, como herramienta de investigación y actualización de información relevante como artículos científicos.
- ✓ El departamento de mercadeo y ventas, mantiene relaciones con canales regionales y radio que permita realizar pautas publicitarias e invitaciones a participar en programas de salud.
- ✓ Diseño de un esquema de obsequios publicitarios, descuentos para clientes nuevos, que permitan la recordación de marca y la atracción de nuevos y clientes prospectos.

Servicio y fidelización

- ✓ Diseño del esquema de fidelización y preferencia para clientes antiguos, (en correlación con los préstamos de instrumental quirúrgico)
- ✓ Diseño de un esquema de visitas y cubrimiento de zonas en rotación de acuerdo a la base de datos e información del sector odontológico, cada semana.
- ✓ Formalización del departamento de PQR y asesoría técnica.

**Fuerza de ventas y
contratación**

- ✓ Diseñar un manual de reclutamiento de la fuerza de ventas (definición del perfil del vendedor, diseño del cargo y esquema de contratación).
 - ✓ Contratar mediante un outsourcing al profesional encargado de la selección del personal, el cual asegura la permanencia del contratado para dicho cargo.
 - ✓ Diseño de un modelo de capacitación, tanto para el nuevo personal como para la retroalimentación mensual de la fuerza de ventas y personal en general, donde se asegura al personal que hable un mismo idioma y de esta forma se brindará la atención adecuada a los clientes. Para así lograr que se mejoren sus destrezas de ventas, aprendan sobre productos nuevos y mejoren la administración de tiempos y territorios; así como den uso al lenguaje corporal y tengan una etiqueta de negocios apropiada.
 - ✓ Rediseño de un modelo metas y productividad.
 - ✓ Diseñar un modelo de incentivos para la fuerza de ventas.
 - ✓ Automatización de la fuerza de ventas tanto externa como interna (dotación de Tablet, teléfono móvil, catalogo digital, audífonos con bluetooth).
 - ✓ Diseño de reuniones semanales con las fuerzas de
-

ventas para evaluar, medir y controlar el cumplimiento de las mismas, y trazar estrategias comerciales con el fin de cumplir con las cuotas trazadas.

3.8.2 Estrategia de diferenciación:

1. Con base a la segmentación y el posicionamiento la empresa busca dar respuesta a: ¿Qué hace única a la compañía?: Maneja productos con excelente calidad, y precios competitivos, siendo I.P.D.C el único importador autorizado de la comercialización de la marca Leone
¿Qué busca el cliente de la compañía? Facilidades de pago, economía, calidad, inmediatez, servicio, stock de inventarios, entregas oportunas, ¿Qué beneficios ofrece el canal online? Inmediatez, servicio en línea, mayor comunicación, economía, contacto directo y oportuno.
2. Preparar una descripción escrita del puesto de trabajo para determinar la clase de personas idóneas.
3. Al momento de reclutar nuevo personal tener una cantidad adecuada de solicitantes y elegir las personas más calificadas para el puesto.
4. Integrar un Software que permita al personal de ventas generar informes personalizados para clientes, desarrollar propuestas con precios, descuentos, fechas de entrega y otra información necesaria para cerrar ventas.

4. Resultados

Los resultados obtenidos una vez finalizado el análisis interno y externo que se realizó para la empresa, se identificó que I.P.D.C cuenta con las herramientas para incrementar las ventas y posicionar la marca nuevamente en el mercado, de acuerdo no solo al análisis DOFA, como también a los resultados encontrados por medio de las encuestas, no solo del producto sino también del servicio, estudio que permitió identificar cuáles son las falencias que en este momento afectan el nivel de venta, el posicionamiento y el cubrimiento geográfico.

I.P.D.C no cuenta con un proceso de selección de personal idóneo y pertinente para desempeñar el rol de asesor, no cuenta con la cuota mínima de asesores, no implementa estrategias de seguimiento y acompañamiento, como también de capacitación a todo el personal, no visualiza la posibilidad de extensión en el mercado, fidelización e inversión en incentivos y automatización del personal.

Se encontró también la falta de empoderamiento, poca inversión en publicidad y sistematización de la plataforma virtual, falencias que hoy por hoy han venido creando un grado de desconfianza y pérdida de participación en el mercado.

5. Verificación De Objetivos

Para cada objetivo se consolidó un plan de estrategias, basadas en la indagación y recolección de información, por medio de un diagnóstico tanto interno como externo a través de la estructura del sector, factores claves de éxito, examinando que actividades debe realizar I.P.D.C para alcanzar el éxito en el sector económico evaluando el porcentaje en el que se encuentra en el mercado, por otro lado para análisis externo, el cual recopila variables sociales y culturales, político- legales y ecológicas, pasando por un análisis interno que recopila variables en el área de logística, mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas, talento humano y variables correlacionadas con las funcionalidades de la gerencia (Planeación, organización, dirección y control).

Una vez realizado el diagnóstico pasamos a la verificación de la plataforma estratégica donde se analizó la estructura de cada elemento y se verificó si se cumplía de acuerdo al funcionamiento de la empresa aspectos como: visión, misión, principios corporativos, valores corporativos, y objetivos estratégicos, en este apartado se realizó un análisis de forma minuciosa ya que el logro de la visión depende de los objetivos estratégicos formulados.

Estrategias que conllevan a la empresa al alcance de los objetivos, las cuales se formulan a partir de las oportunidades y amenazas del análisis externo, y las fortalezas y debilidades del diagnóstico interno, donde se realizó la descripción de las acciones y actividades a desarrollar descritas en estrategias FO, FA, DO Y DA.

Se procedió a realizar una calificación de objetivos y estrategias como también la formulación de las metas y la formulación de los planes tácticos el cual está estructurado de manera puntual a cada una de las actividades a desarrollar cumpliendo con el fin del objetivo trazado.

6. Conclusiones

Iván Padilla es una empresa con más de 30 años de experiencia, servicio y reconocimiento en el mercado odontológico como proveedor exclusivo de la marca Leone, una marca de implantes odontológicos con sede principal en Italia y cuenta con respaldo de garantía.

Experiencia que hoy por hoy es reconocida y puede ser utilizada para posicionar nuevamente la marca en el mercado odontológico, trabajando en sinergia con la fuerza comercial, y todas las áreas de la empresa, ahondando posibilidades de llevar el producto a otros países, pues la calidad, la experiencia y el respaldo que recibe el producto puede ser reconocido como una de las mejores marcas.

El proyecto presenta bases sólidas para su implementación, justificado en razones contables, financieras, mercadeo, ventas y talento Humano, que demuestran su viabilidad, basado en las inversiones e indicadores planteados y las estrategias de marketing a utilizar, que buscan el incremento en ventas y un posicionamiento en el mercado de los Implantes Marca Leone comercializado por la empresa Iván Padilla Dental Corp. SAS.

De acuerdo a la investigación realizada se evaluó que la empresa debe mejorar su posicionamiento de marca, no tiene una acogida representativa por parte del target objetivo y se cuenta con una competencia con reconocimiento y que ofrece beneficios plus. Igualmente existe una percepción por parte de estos clientes potenciales que el producto marca Leone, es más económico y que también cuenta con bondades calidad. Al implementar estrategias de marketing adecuadas se dará a conocer desde el punto de vista comercial con un adecuado representante de ventas y un excelente servicio post venta.

7. Recomendaciones

Tener un plan de Marketing atractivo, dinamizara las ventas y aumentara la posibilidad de lograr el adecuado posicionamiento en el mercado, a través de la implementación y seguimiento de las estrategias de marketing que conlleven a establecer mayor comunicación con los clientes, para así poder mitigar los factores encontrados en la matriz DOFA y llegar a establecer un reconocimiento y recordación del producto a nivel Bogotá, finalmente es de gran importancia implementar las estrategias que conlleven al incremento en las ventas, con bases sólidas en el modelo de contratación y capacitación del personal de ventas y servicio al cliente.

Iván padilla debe realizar una reingeniería en su fuerza comercial para que esta sea más productiva y pueda posicionar los implantes marca Leone dentro del mercado odontológico, los asesores deben recibir capacitación no solo del producto si no del servicio al cliente, una capacitación mes a mes para lograr un total conocimiento de los implantes, su características, sus atributos, y su composición científica, lo cual respaldaran las ventas y las objeciones que se lleguen a presentar, y de esta manera brindar un mejor asesoramiento, acompañamiento y servicio post venta a los clientes.

Es necesario también la ampliación de la fuerza comercial, en número de asesores para lograr el cubrimiento del servicio, en la ciudad como son las zonas Centro, Norte y Sur, zonas que hasta el momento no ha sido visitadas a cabalidad por Iván Padilla.

8. Anexos

Tabla 35

Propuesta cuota de ventas Plan de Marketing:

MES	CUOTA DE VENTAS
ENERO	\$ 12.000.000
FEBRERO	\$ 12.000.000
MARZO	\$ 12.000.000
ABRIL	\$ 12.000.000
MAYO	\$ 12.000.000
JUNIO	\$ 12.000.000
JULIO	\$ 15.000.000
AGOSTO	\$ 15.000.000
SEPTIEMBRE	\$ 15.000.000
OCTUBRE	\$ 15.000.000
NOVIEMBRE	\$ 15.000.000
DICIEMBRE	\$ 15.000.000

Se propone cuotas para la línea de implantología, para evidenciar la gestión por asesor comercial y dar cumplimiento así al plan de incentivos propuesto para esta línea.

Tabla 36*Propuesta medición asesor comercial*

ENERO											
COD ASESOR	NOMBRE VENDEDOR	PPTO LINEA IMPLANTOLOGIA	CLIENTES. ASIGNADOS	No. DE CLIENTES NUEVOS	CLIENTES VISITADOS	CLIENTES CON VTA	% VENTA	% CUBRI	% EFECT	% EFECT VISITA	CUMPLIMIENTO

Se propone evaluar mes a mes a los asesores comerciales con base al cuadro anterior donde se logra evidenciar la gestión e identificar falencias a tiempo, para tomar medidas correctivas, y al cumplir con todas las variables recibirá un incentivo adicional del 2% al valor de la cuota.

Tabla 37*Propuesta Incentivos comerciales por unidad vendida*

INCENTIVOS COMERCIALES 2.019

Compensaciones Financieras a Diciembre de 2019

Leone Por unidades Vendidas de Implantes	
De 15 a 20 Implantes \$ 10.000 por implante vendido	De 21 a 26 Implantes \$ 15.000 por implante vendido
De 27 a 33 Implantes \$ 20.000 por implante vendido	Mas de 34 Implantes \$ 25.000 por implante vendido

El cumplimiento se dará sobre facturación mensual, y se cancelará la compensación al cobro efectivo de las facturas.

Se plantea que los asesores comerciales para mover el stock de inventario reciban un valor adicional por implante vendido, bajo una escala propuesta.

Tabla 38*Incentivos por cumplimiento*

AÑO 2019		INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO
ENERO	Bono Sodexo por valor de 200,000, a los asesores que cumplan el 100% la cuota de ventas.	
FEBRERO	Bono Sodexo por valor de 200,000 a los asesores que cumplan el 100% la cuota de ventas.	
MARZO	Bono Sodexo por valor de 200,000, a los asesores que cumplan el 100% la cuota de ventas.	
ABRIL	Bono Sodexo por valor de 200,000, a los asesores que cumplan el 100% la cuota de ventas.	
MAYO	Bono Sodexo por valor de 200,000 a los asesores que cumplan el 100% la cuota de ventas.	
JUNIO	Bono Sodexo por valor de 200,000, a los asesores que cumplan el 100% la cuota de ventas.	
JULIO	Por el cumplimiento de los seis meses anteriores se entregará un teléfono celular.	
AGOSTO	Bono Falabella por un valor de 100.000 para quienes cumplan la cuota de metas.	
SEPTIEMBRE	Bono Falabella por un valor de 100.000 para quienes cumplan la cuota de metas.	
OCTUBRE	Bono Falabella por un valor de 100.000 para quienes cumplan la cuota de metas.	
NOVIEMBRE	Bono Falabella por un valor de 100.000 para quienes cumplan la cuota de metas.	
DICIEMBRE	Los asesores comerciales que mes a mes hayan cumplido el 100% de la cuota en metas participan por un computador portátil.	

Graficas estado de la compañía:



Ilustración 19 Ventas 2012-2018. Elaboración propia

La anterior grafica arroja como resultado los datos de la situacion de las ventas anuales de los ultimos cinco (5) años, evidenciando una inestabilidad en el mercado frente a las ventas, siendo para I.P.D.C el año 2016 – 2017 años rentables en comparacion con lo transcurrido en el año 2018, donde a la fecha se evidencia bajas ventas.



Ilustración 20 Ventas Bogotá 2012-2018. Elaboración propia

Esta grafica evidencia que al ser la sede principal y estar ubicada en Bogotá cuenta con mayor participación en ventas con relación a las demás sucursales tales como Medellín, Cali y regionales cubiertas con asesores tales como Bucaramanga, la Costa, Eje Cafetero e Ibagué - Neiva.

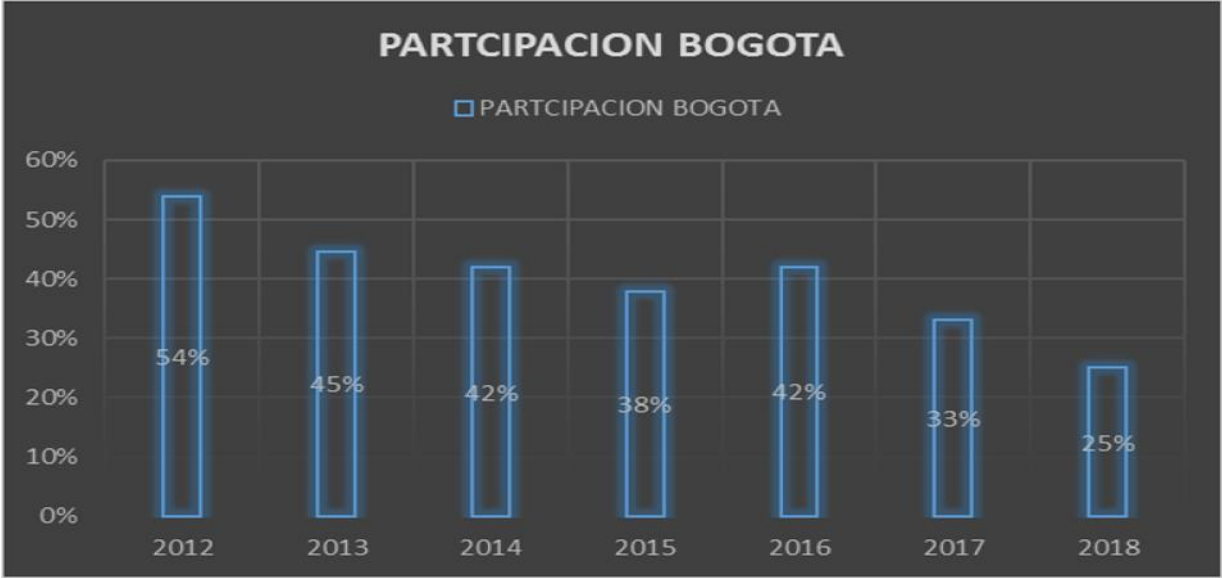


Ilustración 21 Participación Bogotá. Elaboración propia

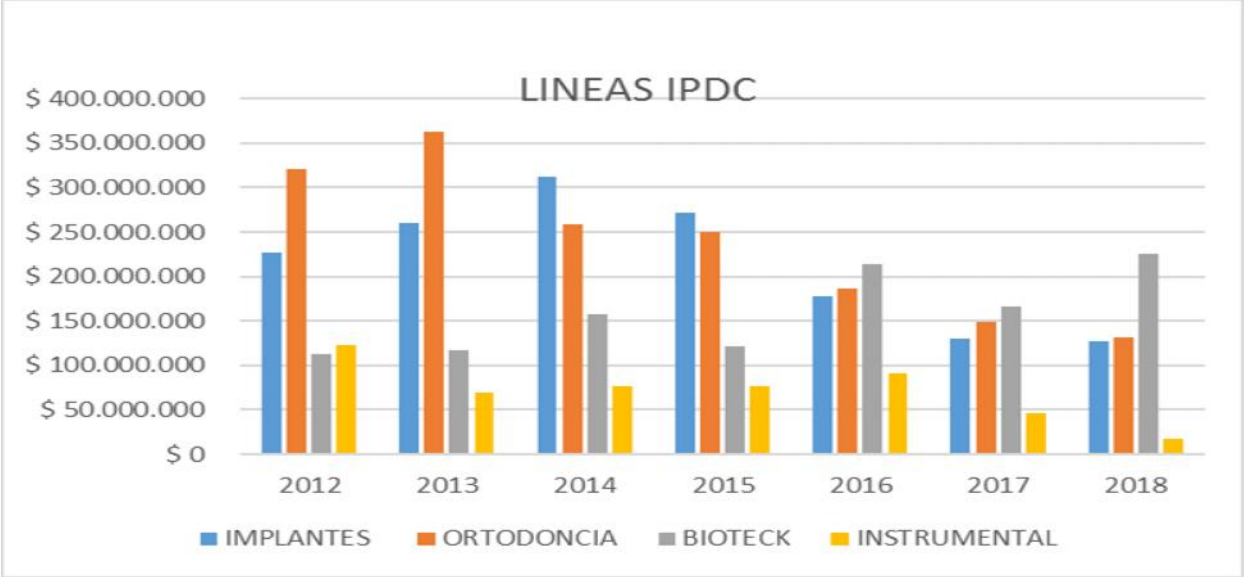


Ilustración 22 Líneas I.P.D.C. Elaboración propia

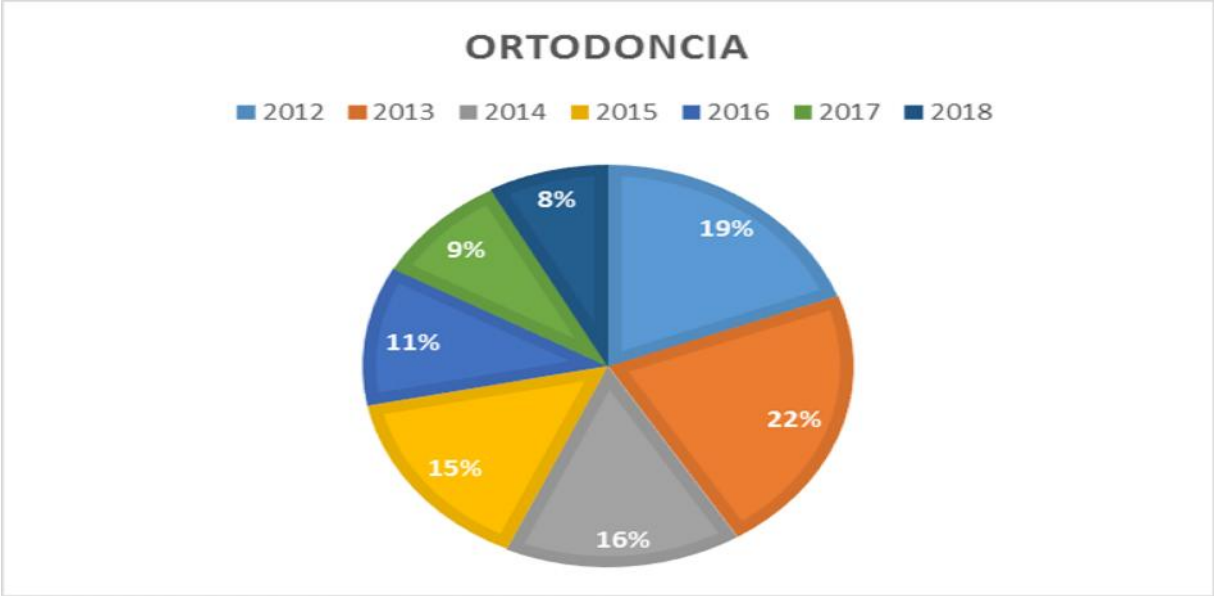


Ilustración 23 Ortodoncia. Elaboración propia

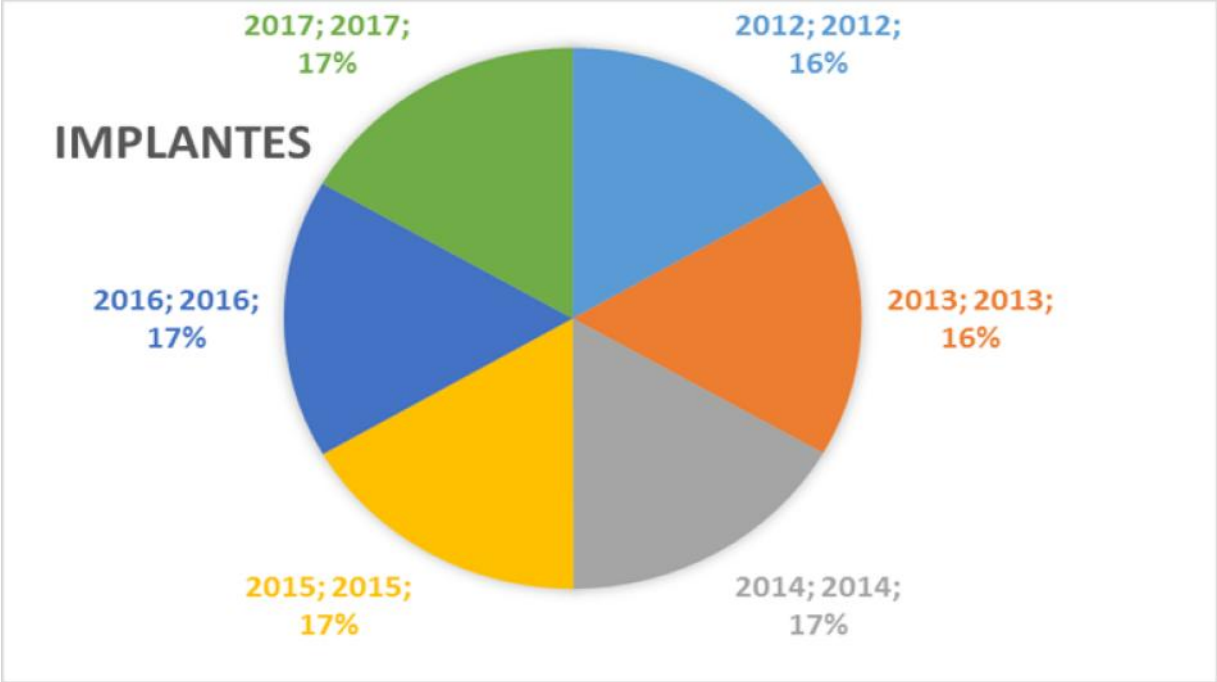


Ilustración 24 Implantes. Elaboración propia

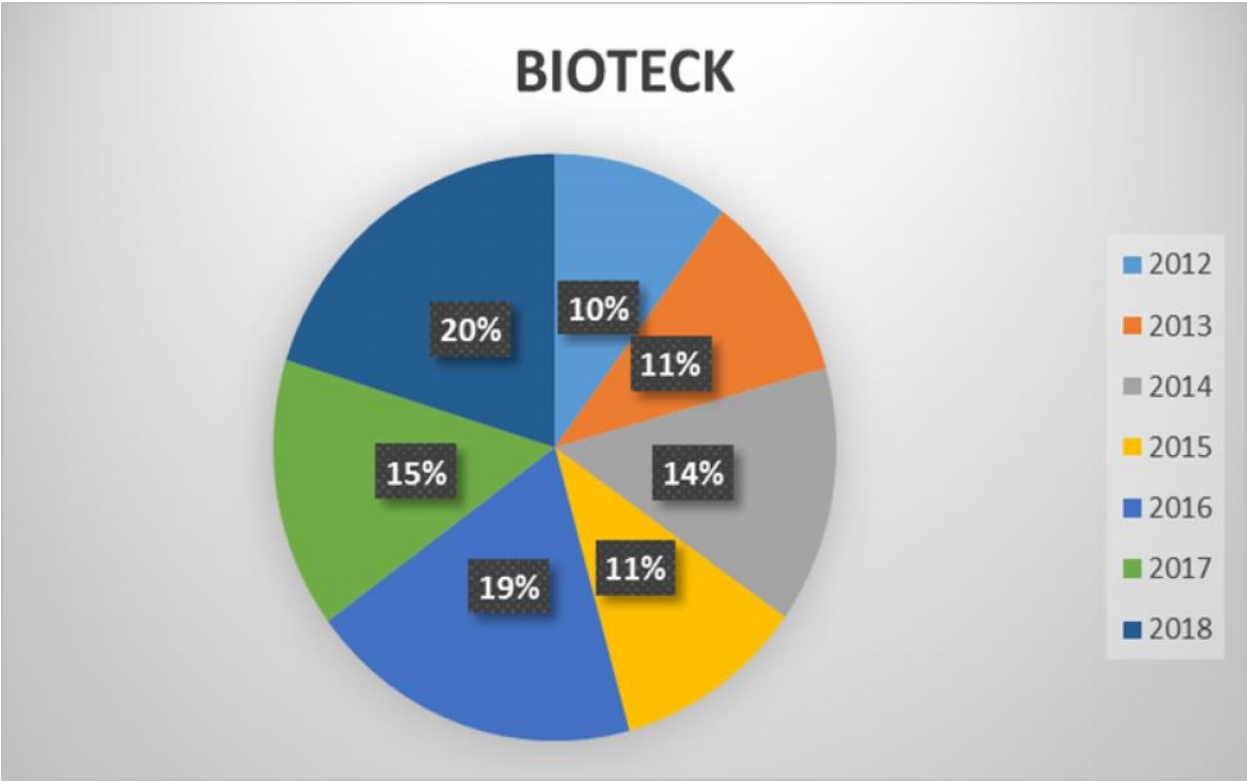


Ilustración 25 Bioteck. Elaboración propia

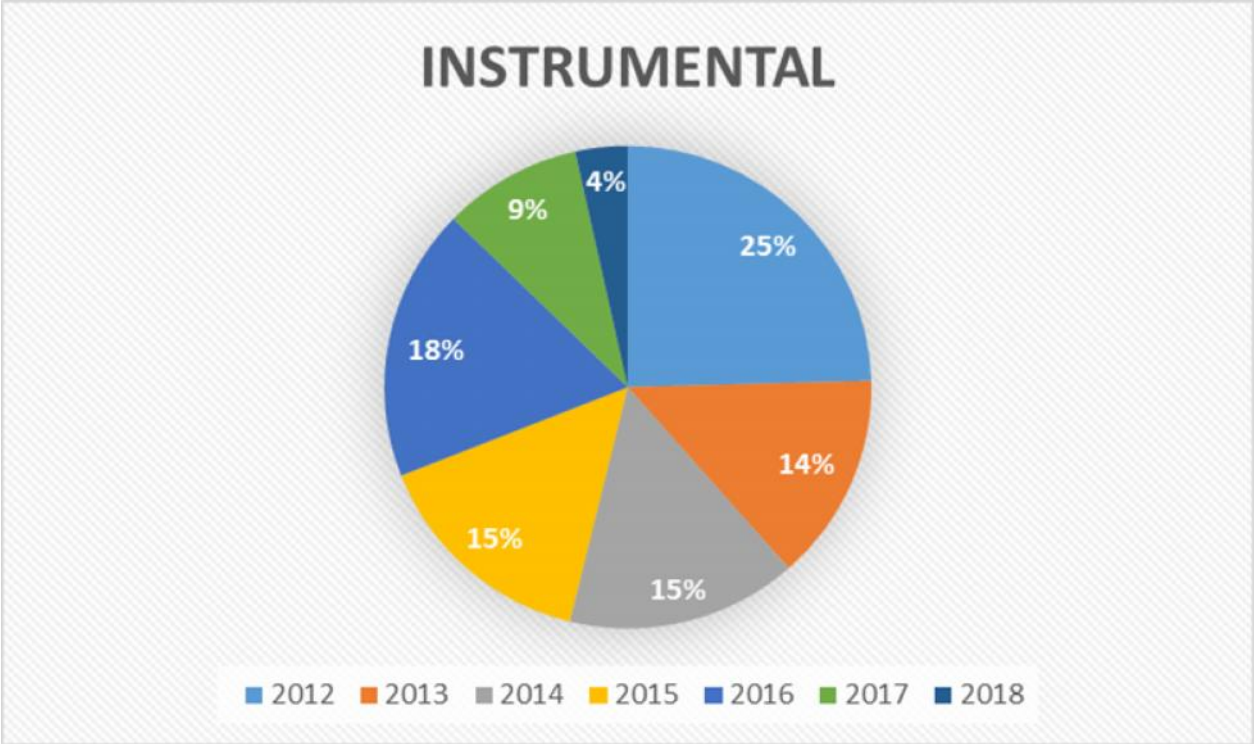


Ilustración 26 Instrumental 2012-2018. Elaboración propia

Describiendo una serie de eventos fallidos identificados en el área de RR.HH., precisamente en la selección del personal para el área comercial y ventas, realizándose el perfilamiento erradamente, ya que se han identificado personas profesionales contratadas para cumplir el cargo de asesor comercial y no personas en formación del área de mercadeo, profesionales en las diferentes ramas de la odontología tales como higienistas orales, odontólogos, auxiliares de odontología, generando por la falta de conocimiento y apropiación del producto una alta rotación de personal.

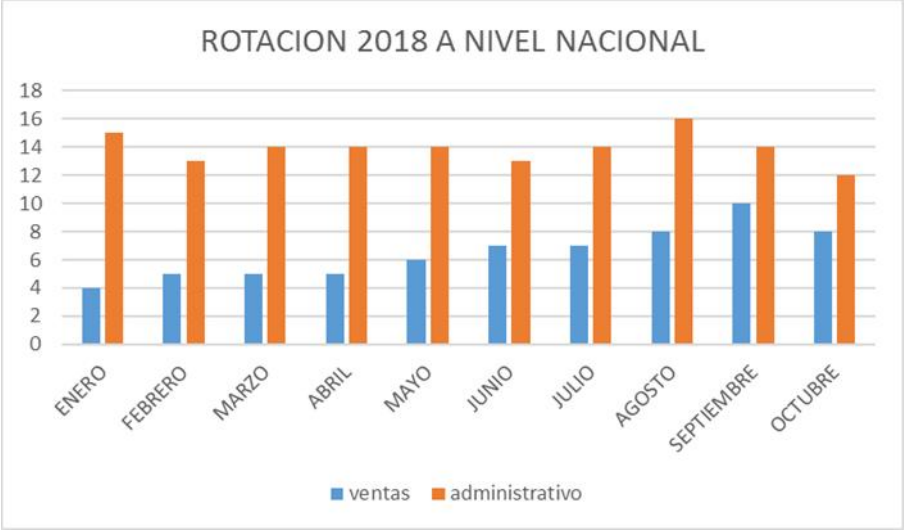


Ilustración 27 Rotación 2018 a nivel nacional. Elaboración propia



Ilustración 28 Rotación 2018 a nivel Bogotá. Elaboración propia

De acuerdo a la información extraída y analizada, se evidencia rotación en el personal con un promedio de cuatro 4 meses para los cargos administrativos y la fuerza de ventas.

9. Referencias

¿Qué es la Matriz FODA? (2018). Obtenido de Matriz FODA: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

¿Qué es un proveedor? (2018). Obtenido de debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>

Certificación de capacidad de almacenamiento y/o acondicionamiento de dispositivos médicos.

(26 de Septiembre de 2018). Obtenido de

<http://visor.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=169>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación .

DIFERENCIAS ENTRE NORMAS ISO 13485 E ISO 9001. (2018). Obtenido de GRUPO ACMS

CONSULTORES: <https://www.grupoacms.com/consultora/que-diferencias-existen-entre-las-normas-iso-13485-e-iso-9001>

Entrevista en profundidad. (2018). Obtenido de Marketing Directo :

<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/entrevista-en-profundidad>

Entrevista en profundidad. (2018). Obtenido de marketingdirecto.com:

<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/entrevista-en-profundidad>

Especialista en implantes dentales: ¿cirujano maxilofacial o cirujano oral? (Agosto de 2012).

Obtenido de <https://www.sonrisaespectacular.com/2012/08/especialista-en-implantes-dentales/>

Espinosa, R. (16 de Enero de 2015). *ESTRATEGIAS DE MARKETING. CONCEPTO, TIPOS Y EJEMPLOS*. Obtenido de Roberto Espinosa:

<https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

Farucci, C. (6 de Junio de 2018). *Qué es un plan estratégico de marketing y cómo hacerlo* .

Obtenido de INBOUNDCYCLE: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/plan-marketing-estrategico>

Fischer Laura, E. J. (s.f.). *Mercadotecnia*, Tercera Edición. Mc Graw Hill.

Garibay, J. (26 de Septiembre de 2018). *Las 7 estrategias de marketing de Philip Kotler que urgen al conocimiento del mercadólogo*. Obtenido de Merca2.0:

<https://www.merca20.com/las-7-estrategias-de-marketing-de-philip-kotler-que-urgen-al-conocimiento-del-mercadologo/>

Gary, K. P. (s.f.). *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición. Prentice Hall.

Google. (s.f). *Clínicas Implantología Dental Bogotá*. Obtenido de

<https://www.google.com.co/maps/search/clinicas+de+implantologia+dental+en+bogota/@4.6947032,-74.0767006,14z/data=!3m1!4b1>

Google. (s.f). *Empresa Iván Padilla* . Obtenido de

https://www.google.com.co/maps/place/Ivan+Padilla+Dental+Corp/@4.6946479,-74.0643965,3a,75y,336.89h,90t/data=!3m7!1e1!3m5!1shToto0k81N0Yr0ka3FPV4g!2e0!6s%2F%2Fgeo2.ggpht.com%2Fcbk%3Fpanoid%3DhToto0k81N0Yr0ka3FPV4g%26output%3Dthumbnail%26cb_client%3Dsearch

Google. (s.f). *Ubicación Iván Padilla Bogotá, Colombia*. Obtenido de

<https://www.google.com.co/maps/place/Ivan+Padilla+Dental+Corp/@4.6947254,-74.0666333,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9ac53a69ae69:0xd8374a3da68f10fc!8m2!3d4.6947201!4d-74.0644446>

Group, W. d. (2018). *Las 20 localidades*. Obtenido de

https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Localidades_de_Bogot%C3%A1

GUÍA PARA VISITA DE CERTIFICACIÓN EN CCAA DISPOSITIVOS MÉDICOS Y. (28 de 05 de 2015). Obtenido de invima:

<https://www.invima.gov.co/procesos/archivos/ASS/AYC/ASS-AYC-GU007.pdf>

Herrero, P. (08 de 2012). *Especialista en implantes dentales: ¿cirujano maxilofacial o cirujano oral?* Obtenido de sonrisa espectacular :

<http://www.sonrisaespectacular.com/2012/08/especialista-en-implantes-dentales/>

Implante dental. (28 de Octubre de 2018). Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Implante_dental

Información Registro Sanitario INVIMA. (2018). Obtenido de CÁMARA DE COMERCIO

PALMIRA: <https://www.ccpalmira.org.co/portal/herramientas/orientacion-e-informacion-empresarial/registro-sanitario-invima>

Jackeline, A. P. (10 de Abril de 2002). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*.

Obtenido de gestionpolis: <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

- Karin., S. H. (15 de Abril de 2004). *El plan estratégico de marketing*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>
- Manuel, J. (2013). *Plan de marketing (IV): la competencia, ¡analízala!* Obtenido de LA CULTURA DEL MARKETING: <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iv-la-competencia/>
- Martínez-González, J. M.-G.-S. (2002). *Dental implants design: state or art. Avances en Periodoncia e Implantología Oral*, 14(3), 129-136. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1699-65852002000300004&lng=es&tlng=en.
- McCarthy Jerome, P. W. (s.f.). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*. Tomo 1, 11a. Edición.
- MontoroBenavente José Miguel, L. R. (2017). “*PLANEAMIENTOESTRATEGICO2017 – 2018DE MARKETING PARA EL INSTITUTO DE ESPECIALIDADESODONTOLÓGICAS –BIOTEETHPERÚ*”. Obtenido de <https://docplayer.es/77624830-Universidad-nacional-de-san-agustin-facultad-de-administracion-escuela-profesional-de-gestion.html>
- Puche, G. (22 de Junio de 2017). *Diez preguntas sobre implantes dentales*. Obtenido de [genteyold: https://genteyold.com/entrevista-doctor-julio-acero-implantes-dientes-cirugia-experiencia/](https://genteyold.com/entrevista-doctor-julio-acero-implantes-dientes-cirugia-experiencia/)
- Red de Prestación de Servicios y Red de Urgencias - Bogotá*. (2018). Obtenido de [capitalsalud: http://www.capitalsalud.gov.co/area-medica/red-medica#.XAxcwdtKjIU](http://www.capitalsalud.gov.co/area-medica/red-medica#.XAxcwdtKjIU)

- Rengifo Alarcón, C. A., Balarezo Razzeto, J. A., & Matta Morales, C. (2011). Implantes dentales para mejorar la biomecánica y estética de la prótesis parcial removible. *Revista Estomatológica Herediana*, vol. 21, núm. 2, abril-junio, 2011., 116-118.
- Robert Kaplan, D. N. (Enero de 1996). *Balanced Scorecard Basics*. Obtenido de BALANCED SCOREDCARD INSTITUTE: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Sautu, R. D. (2005). *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO Editorial.
- Thompson, I. (Febrero de 2006). *El Plan Estratégico de Marketing* . Obtenido de Marketing-Free.com: <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html>
- Thompson, I. (Mayo de 2006). *La Estrategia de Mercadotecnia*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>
- Thompson, I. (Julio de 2009). *Definición de Cliente*. Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Vanegas A., J. C.-A. (2009). *Basic principles of bone-dental implant interphase*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002009000300011&lng=es&tlng=en
- William J. Stanton, M. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* . México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

10. Referencias electrónicas

[https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/ABC%20Dispositivos%20Medicos%20I
NVIMA.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/ABC%20Dispositivos%20Medicos%20I
NVIMA.pdf)

file:///E:/Documentos/Descargas/resoluciones_4002_2007.pdf

<http://sanchez->

[lengerke.com/mediateca/ova/soytic/GESTORESTIC/AUTOFORMACION/EmprendiCentroTic/
Autoformacion_Investigacion de mercados a traves de la web 2.0/files/competencia prove
edores y clientes.pdf](http://lengerke.com/mediateca/ova/soytic/GESTORESTIC/AUTOFORMACION/EmprendiCentroTic/
Autoformacion_Investigacion_de_mercados_a_traves_de_la_web_2.0/files/competencia_prove
edores_y_clientes.pdf)

<https://vilmanunez.com/crear-estrategia-de-contenidos/>